

(експериментальне впровадження), контролю регулювання та координування змін [3, С. 303-304]. П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей і самоконтролю, що базується на концепції людської діяльності, їх поведінки та мотивування. Управління на основі цілей є передумовою функціонування комунікацій, визначення працівниками своєї ролі у впровадженні змін та виявлення розходжень думок між керівником та підлеглим щодо необхідності певних змін [4, С. 9].

Як бачимо більшість науковців, що проводять дослідження у сфері управління, досліджують поняття “управління змінами” з позицій процесного підходу. На нашу думку, управління змінами – це процес, що включає послідовні етапи ініціювання змін – визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; підтримка змін), формування системи мотивування змін, реалізація пілотного проекту, контролювання та регулювання змін (завершальне впровадження).

1. Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*, June 2001. [Електрон. ресурс]. – Доступний з [www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm).
2. Larry E. Greiner. "Patterns of Organization Change"/ Ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner. - Homewood, Ill: Irwin, 1970, p. 222.
3. Рамперсад К. Хьюберт. *Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность* / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
4. Друкер, Питер, Ф. *Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. О Л. Пелявского/ Под ред. Т. А. Гуреш – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.: ил.*

**М.І. Сторожик**

ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України

## **КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

© Сторожик М.І. , 2011

Основою сучасної концепції управління проектами є погляд на проект як на керовану зміну первісного стану будь-якої системи з метою досягнення результатів визначеного рівня якості в умовах обмеженого часу і коштів.

Використання проектного підходу до управління бізнесом дозволяє менеджерам заощаджувати час, матеріальні і людські ресурси, знижувати ризик і підвищувати якість і надійність бізнес-процесів в процесі реалізації.

Ефективне управління проектами - це системний погляд на проект і його оточення в основі якого є облік множини складників реалізації проекту (фінансових, організаційних, технічних, часових і т.д.).

Важлива роль, в управлінні проектами, зокрема, інноваційних, повинна належати контролінгу як функціонально-відокремлених напряму економічної роботи, пов'язаному з реалізацією фінансово-економічної функції в проектному менеджменті. Концепція контролінгу (70-80 роки ХХ століття) орієнтована на систему управління з акцентом на планування, контроль, координацію. Вона пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур.

Інноваційний проект - це програма відповідних маркетингових і контролінгових заходів, пов'язаних з вибором ефективної стратегії реалізації.

На думку авторів [1] поняття "стратегія реалізації проекту" є комплексним і пов'язане з вибором організаційної схеми - виконання проекту власними силами або із залученням зовнішніх ресурсів (системного інтегратора, консультантів постачальника).

Керівник проекту повинен поєднати координацію дії членів проектної команди (маркетолога і служби контролінгу) при виборі стратегії реалізації проекту.

Контролінг інвестицій містить систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проектів з метою прийняття управлінських рішень, що дозволяють досягти поставлених цілей.

Контролінг інвестицій вирішує такі основні завдання[2]:

- аналіз методики планування інвестиційних проектів;
- розробка системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- координація процесу планування і бюджетування інвестиційних проектів;
- економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проектів;
- збір поточної інформації (моніторинг) і поточний контроль виконання робіт за проектом;
- аналіз змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі і оцінка їх впливу на процес проекту;
- коригування планів інвестиційних проектів відповідно до зміни умов;
- контроль проекту за змістом виконаних робіт за термінами;
- аналіз причин відхилень від плану;
- контроль над виконанням бюджету інвестицій і аналіз відхилень від бюджету;
- оцінка майбутньої ефективності проекту з урахуванням умов, що змінилися;
- розробка рекомендацій для ухвалення управлінських рішень. Контролінг інвестиційних проектів характеризується низкою особливостей, які дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу:

- контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто по суті є стратегічним контролінгом;

- контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів-за проектами;

- контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: у кожному проекті задіяна безліч центрів відповідальності і контролер повинен забезпечити їх злагоджену взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей.

Внаслідок тривалих термінів здійснення інвестиційних проектів система контролінгу інвестицій повинна бути орієнтована на тривалу перспективу.

Система контролінгу інвестицій повинна бути гнучкою, адаптованою до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища протягом всього терміну здійснення інвестиційного проекту.

Контролінг інвестицій повинен охоплювати різні аспекти проекту, оскільки проекти є комплексними.

Процес створення системи контролінгу інвестицій можна розбити на такі етапи.

Перший етап - вибір і обґрунтування інвестиційного проекту відповідно до цілей і стратегії підприємства. Для цього встановлюють мету проекту, виявляють зміст і ступінь впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цієї мети. Відзначимо, що цілі здійснення інвестиційних проектів можуть бути різними: отримання прибутку, збільшення добробуту акціонерів, завоювання стратегічно важливого нового ринку, "підстраховування" існуючих напрямів діяльності підприємства.

Другий етап - вибір критеріїв досягнення мети проекту (метою проекту можуть бути, наприклад, поточна вартість майбутніх грошових потоків, частка ринку, темп зростання, ступінь зменшення ризику існуючих напрямів діяльності). Якщо проект переслідує декілька цілей, можливе використання системи критеріїв. Корисно наперед з'ясувати які параметри впливають на вибрані критерії і важелі управління досягнення поставлених цілей.

Третій етап - розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності з урахуванням можливостей і повноважень менеджерів таких центрів.

Четвертий етап - опрацювання організаційних сторін контролінгу інвестицій і, насамперед, організаційних аспектів моніторингу і контролю. Для цього розробляється структура системи звітності інвестиційного проекту. Така звітність повинна фіксувати планові і фактичні показники за етапами робіт, термінами і витратами. У ній також повинні бути вказані відхилення фактичних

значень підконтрольних показників від планових і визначений ступінь впливу відхилень, що відбулися для досягнення мети проекту.

Отже, у звітності повинні бути відображені:

- фактичні результати діяльності;
- планові показники;
- зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на здійснення даного інвестиційного проекту, і ступінь впливу змін на досягнення поставленої мети;
- відхилення фактичних значень підконтрольних показників від плану;
- причини відмінностей між фактичними і плановими результатами;
- персональна відповідальність за кожною складовою відхилення.

Особливо важлива інформація в контролінговій звітності повинна бути виділена (підкреслена, виділена великим шрифтом, знаком).

П'ятий етап – розробка і впровадження системи документообігу, яка дозволяє збільшувати подальший попередній і поточний контроль за відхиленнями.

*1. Вандорен В. Вибір правильної стратегії реалізації проекту / В. Вандорен, П. Новицькі // Мир компьютерной автоматизации [Текст]. – 2000. – № 1. – С. 14–16. 2. Сторожик М. Контролінг [Текст] / М. Сторожик, Н. Голубятнікова. – Львів: [б. в.], 2004. – С. 210.*

**Л.Р. Струтинська, С.В. Андрусів**  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **МАРКЕТИНГ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ**

© Струтинська Л.Р., Андрусів С.В., 2011

За умови неупинно наростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг в сучасних вищих навчальних закладах неодмінною передумовою їх функціонування та успішного розвитку постає повсемісне запровадження новітніх підходів як безпосередньо у навчальному процесі, так і в сферах науково-дослідницької та організаційно-методичної діяльності. Однією із доцільних для запровадження у сучасних ВНЗ інноваційних структур є управління маркетинговою діяльністю. Діяльності, що спрямована на збільшення контингенту студентів як основи фінансової стабільності, підвищення престижності освітнього закладу, його спроможності гнучко реагувати на видозмінні вимоги сучасного ринку праці. Адже саме ґрунтовні маркетингові дослідження постають неодмінною складовою успішного просування на ринку готового продукту, надають найповнішу інформацію щодо стану та рівня попиту на нього, об'єктивно формують сьогоденні вимоги до його якості та окреслюють шляхи і напрямки якомога повнішого вдоволення споживчих потреб.

Помилково було б стверджувати, що на даному етапі навіть за відсутності спеціалізованих маркетингових підрозділів провідні заклади освіти не приділяють певної уваги маркетингу. Однак, в силу роздільності напрямків цієї діяльності, підпорядкованості виконавців різновекторним керівним органам, різноплановості та різнонаправленості поставлених перед виконавцями завдань та задач, а головне, через, як правило, недостатню фаховість та професійний рівень виконавців, ефективність такої маркетингової діяльності вкрай низька.

Вихід із цієї ситуації єдиний – створення у вищих закладах освіти відділів чи підрозділів маркетингу, розробка власної для конкретного ВНЗ концептуальної стратегії маркетингової діяльності, чітке підпорядкування маркетингової служби в структурній схемі управління закладом освіти, контроль за її ефективністю.