

ІННОВАЦІЇ

УДК 330.341.1

UDC 330.341.1

У. Л. Гилка, к. е. н.,
О. І. Яковенко, к. пед. н.U. L. Gylka, Candidate of Economic Sciences,
O. I. Yakovenko, Candidate of Pedagogical
SciencesОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ
УСПИХІ І НЕВДАЧІ
ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВEVALUATION OF FACTORS THAT
DETERMINE THE SUCCESSES AND
FAILURES OF INNOVATIVE PROJECTS

Актуальність теми дослідження. Важливість аналізу факторів успішної реалізації інноваційних проектів обумовлюється впливом інновацій на сучасну високотехнологічну економіку.

Постановка проблеми: невизначеність комплексу факторів, що впливають на реалізацію інноваційних проектів.

Аналіз останніх досліджень. Виявлені такі причини невдач проектів: поверхневий аналіз ринку, виробничі проблеми при переході від зразка до серійних партій, дефіцит фінансових ресурсів, проблеми комерціалізації.

Виділення недосліджених частин проблеми. Закордонні дослідження спираються на обмеження інноваційних проектів, що має для України інтерес, однак малокорисно внаслідок несхожості макроекономічних і бізнесових умов. Актуальним є дослідження вітчизняних інноваційних проектів на великому масиві даних.

Постановка завдання. Метою є аналіз бізнес-планів інноваційних проектів для виявлення залежності між характеристиками проектів і шансами на успішну ринкову реалізацію.

Виклад основного матеріалу. Спирачись на бізнес-плани, були визначені три групи показників: - вихідні характеристики проекту (оригінальність, ресурсне забезпечення, готовність виконавців, обсяг робіт тощо); - очікувані проблеми виконання проекту; - ймовірність ринкової реалізації проекту. Запропонована шкала для визначення кількісних оцінок показників і схема обробки. Проаналізовано 24 бізнес-плани інноваційних проектів. Тематика проектів охоплює пріоритетні науково-технічні напрями: машинобудування, приладобудування, паливно-енергетичний комплекс, енергозаощадження, нові матеріали, агротехнології.

Висновки. Аналіз ресурсних складових проектів показує високий рівень технічних можливостей виготовлення запланованої продукції. Однак, потенційно високий рівень значимості, інноваційності та технічної завершеності проектів не знаходить втілення на етапах ринкового впровадження продукції з причин нехтування маркетинговим плануванням.

Ключові слова: інноваційні проекти; фактори успішної реалізації проектів

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-1-2(14)-216-221

Urgency of the research. The importance of analyzing the factors of successful implementation of innovative projects is determined of innovations roles in the high-tech economy.

Target settings: uncertainty in the set of factors of the implementation of innovation projects.

Actual scientific researches and issues analysis. The researchers found the following reasons for the failure of the projects: surface market analysis, production problems, lack of financial resources, problems of commercialization.

Uninvestigated parts of general matters defining. Foreign studies are based on the survey of innovative projects, which has interest for Ukraine, but is inappropriate due to inadequate macroeconomic and business conditions. An actual study of domestic innovation projects on a large array of data is relevant.

The research objective is to study the business plans of innovative projects to identify the relationship between the characteristics of projects and the chances for market implementation.

The statement of basic materials. Three groups of indicators were identified based on business plans: - initial characteristics of the project (originality, resource support, readiness etc.); - expected problems of project implementation; - probability of successful implementation of the project. A scale was developed to determine the quantitative estimates of the detected indicators. There were analyzed 24 business plans of projects by described method. The topics of the projects include such priority scientific and technical directions as machine building, instrumentation, fuel and energy complex, energy saving, new materials, agrotechnologies.

Conclusions. Analysis of the resource components of the implementation of projects indicates a high potential level of technical capabilities for the production of planned products. However, potentially high level of significance, innovation and degree of technical completeness can not be realized at the stages of market introduction of innovations due to neglect of marketing.

Keywords: innovative projects; factors of successful implementation of projects.

Актуальність теми дослідження. Важливість аналізу і оцінки факторів успішної реалізації інноваційних проектів обумовлюється визначальним впливом інновацій на сучасну високотехнологічну економіку [1]. У розвинених країнах сформувалась інноваційна модель економічного розвитку, яка базується на інтенсивному продукуванні та застосуванні нових знань, за рахунок втілення яких в освіті, технологіях, виробництві досягається від 70% до 85% приросту ВВП. Серед країн Європейсь-

ІННОВАЦІЇ

кого Союзу відносно низькі показники інноваційної активності мають Португалія – 26% та Греція – 29%, але й вони у два рази вищі, ніж в Україні. У порівнянні з країнами-лідерами, такими як Австрія (67%), Німеччина (69%), Данія (71%) та Ірландія (74%), відставання України складає 3-4 рази [2]. До цього слід додати вирішальну роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності [3].

Постановка проблеми. Історичний досвід і сучасні статистичні дані свідчать, що не всі інноваційні рішення доводяться до успішного втілення. Велика частка інноваційних проектів не завершуються запланованим результатом. Усереднена статистика по багатьох країнах за останні 50 років засвідчує, що з кожних 100 проектів, що передбачали втілення інноваційної ідеї, до успішної комерційної реалізації доводилося менше десяти проектів [4]. Наприклад, одне з обстежень показало, що із 100 зафіксованих ідей до стадії розробок було доведено 26,6% проектів, до стадії випробувань – 12,4%, завершеними і комерційно успішними виявилось 9,4% проектів [5]. Незважаючи на останні досягнення в теорії і практиці управління проектами, які спрямовані на мінімізацію смертності інноваційних ідей, частка незавершених проектів на протязі останніх десятиліть залишається вагомою.

Отже, існує проблема невизначеності повного комплексу факторів, що впливають на реалізацію інноваційних проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників аналізували фактори успішності реалізації інноваційних проектів з метою підвищення їхньої ефективності [2; 6]. Зокрема, Твісс Б. доводив, що найбільш важливими є наступні фактори: наявність джерела творчих ідей; схильність організації до нововведень; досконала система відбору та оцінки проектів; ефективне управління проектами і контроль; орієнтація на ринок [6]. Купером Р. була розроблена схема оцінки нових проектів під назвою модель "НовТов". Вона охоплює 30 питань до експертів, які оцінюють характеристики проектів за 10-бальною шкалою. Отриманий профіль проекту порівнюється з профілями сотень відомих проектів, інформація щодо яких введена у базу даних. В результаті порівняння визначається ймовірність успіху та виявляються слабкі і сильні сторони нового проекту [7]. Аналіз, що був виконаний службою економічних досліджень Національної каси державних ринків Франції, виявив такі причин невдач проектів: поверхневий аналіз ринку (недооцінка затримок у поширенні товару на ринку; переоцінка розмірів потенційного ринку), виробничі проблеми (складнощі при переході від дослідного зразка до серійних партій, недосягнення заданих параметрів), недостатність фінансових ресурсів, проблеми комерціалізації [8].

Дослідження Буза, Аллена і Хемілтона у США показали, що головними факторами успіху інновацій є, з одного боку, товар, що відповідає вимогам ринку, а, з іншого боку, можливості фірми, серед яких технологічні переваги та здатність адаптувати багатостадійну розробку до сприйняття її ринком [9]. Американські експерти засвідчують, що 32% комерційних невдач інновацій є наслідком помилкової оцінки вимог ринку, 13% — наслідком помилок у сфері збуту, 14% — занадто високих цін, 10% — несвоєчасного початку продажу, 8% — активної протидії конкурентів і лише 23% новинок зазнають невдачі із суто технічних причин [2].

Як зазначає Краснокутська Н. В., невдачі — це невід'ємна частина інноваційного процесу, менеджерам необхідно постійно аналізувати причини, які призводять до фіаско нововведень, що дасть змогу уникнути багатьох проблем або значно знизити ризики [10]. Дослідник Калюжний В. В. наполягає на неможливості подолання проблеми «провалів» проектів засобами, що пропонуються сучасною методологією управління проектами [11].

Багато аналітиків вважають, що відсоток невдалих нововведень з часом зростатиме внаслідок дії таких чинників:

- скорочення життєвого циклу товарів;
- зростання витрат на дослідження та розробки;
- глобалізація конкуренції;
- зростання сегментованості ринків;
- збільшення пропозицій нових товарів;
- зволікання з моментом старту інноваційного проекту [4].

На думку П. Микитюка частка невдач інновацій може бути істотно зменшена, якщо проаналізувати чинники ризику, кількісно оцінити їх вплив у вартісному вимірі (можливі втрати) і розробити

ІННОВАЦІЇ

ти заходи щодо їх зниження. Таку оцінку доцільно вести шляхом послідовного аналізу стадій розробки нового товару і виведення його на ринок. Це дасть можливість дослідити фактори ризику на кожному з етапів виконання інноваційного проекту. За результатами опитувань керівників промислових підприємств серед основних причин, що перешкоджали успіху інновацій, була недостатність інформації про ринки збуту і характеристики попиту [5].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значні здобутки досліджень з управління інноваційними проектами якісь обставини процесу виконання проектів залишаються поза увагою виконавців та дослідників, що і призводить до «провалів» значної частки проектів. Більшість закордонних досліджень за цією тематикою спирається на дані конкретних об'єктів інноваційних проектів, що має для України концептуальний інтерес, однак малокорисне для пошуку шляхів мінімізації невдач інноваційних проектів внаслідок неадекватності макроекономічних і бізнесових умов інших країн. Вітчизняні дослідники оперують або вузько вибірковими даними, або case-прикладом, що не дозволяє робити широкі узагальнені. Тому актуальним є дослідження характеристик вітчизняних інноваційних проектів на достатньо великому масиві даних.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження бізнес-планів інноваційних проектів для виявлення залежності між характеристиками проектів, що визначають ступінь їх готовності до реалізації, і шансами на успішну ринкову реалізацію проектів.

Виклад основного матеріалу. Методика аналізу полягала в наступному:

- спираючись на інформаційну структуру бізнес-плану, були визначені три групи показників: а) вихідні характеристики проекту (оригінальність, ресурсне забезпечення, готовність виконавців, обсяг робіт тощо); б) очікувані проблеми виконання проекту; в) ймовірність успішної ринкової реалізації проекту;
- далі була розроблена шкала для визначення кількісних оцінок виявлених показників (Табл. 1);
- по кожному бізнес-плану експертною оцінкою визначалися значення характеристик проекту;
- отримані дані оброблялися за певною схемою розрахунків і на основі значень кінцевих показників робились висновки щодо умов виконання проектів.

Таблиця 1

Визначення характеристик інноваційних проектів та їхніх значень

№	Характеристики	Значення характеристик			
		За даними бізнес-плану			
1	Предмет проекту	Відповідно класифікатора			
2	Галузь	Відповідно класифікатора			
3	Тип кінцевого продукту	Механізм	Матеріал	Процес	Метод
4	Масштабність проекту	Світовий 1	Національний 0,8	Регіональний 0,6	Галузевий 0,4
5	Рівень інноваційності	Фундаментальний 1	Принциповий 0,6	Частковий 0,3	Невизначений 0
6	Ступінь оригінальності	Абсолютний 1	Відносний 0,7	Удосконалення 0,3	Модернізація 0,1
7	Ринок збуту	Світовий 1	Національний 0,7	Локальний 0,3	Цільовий 0,1
8	Стратегія маркетингу	Системна 1	Комплексна 0,7	Окремі елементи 0,3	Необґрунтована 0,1
9	Ефекти проекту	Комплексні і масштабні 1	Масштабні, але некомплексні 0,7	Локальні 0,3	Незначні 0,1
10	Завершеність робіт	Висока 1 - 0,8	Суттєва 0,7 - 0,5	Низька нижче 0,4	-
11	Спроможність виконавця	Висока по всіх складових 1	Висока по вирішальних складових 0,7	Загалом невисока 0,3	Явно недостатня 0,1
12	Ступінь обґрунтованості інформації	Найвища 1	Висока 0,7	Задовільна 0,3	Незадовільна 0,1
13	Формальні недоопрацювання	Відсутні 1	Незначні 0,6	Значні 0,3	-
14	Свідомі прогалини	Неважливі 1	Суттєві 0,6	Важливі 0,3	-
15	Об'єктивні прогалини	Відсутні 1	Непринципові 0,6	Принципові 0,3	-

Якісна інтерпретація кількісних значень характеристик здійснюється за наступним принципом. Для блоку «Вихідні характеристики»: 1 – найвищий/найкращий рівень; 0.5 (інтервал 0.4 –

ІННОВАЦІЇ

0.6) – посередній рівень; 0.3 і нижче – недостатній рівень. Для блоку “Проблемні моменти”: 1 - рівень проблемності є мінімальним тобто не виявлено проблем, які б заважали реалізації ІП; 0.5 (інтервал 0.4 – 0.6) – виявлені проблеми, які можуть ускладнити реалізацію ІП, але вона можлива; 0.3 і нижче – такий рівень проблемності показує, що реалізувати (завершити) проект практично неможливо.

Для блоку «Успішність виконання»: якщо значення всіх 5 характеристик блоку знаходяться в інтервалі від 0,9 до 1, то це буде найвищий рівень, який відповідає досягненню двох результатів: а) матеріалізації інноваційної продукції тобто виготовлення запланованих виробів; б) позитивний економічний ефект на ринку тобто прибутковий продаж продукції в певних обсягах (згідно критерію «точки беззбитковості»). Для нижчих значень характеристик блоку «Успішність виконання» просте додавання (усереднення) не може бути застосоване.

За описаною методикою проаналізовано 24 бізнес-плани інноваційних проектів, які були підготовлені великими організаціями на кшталт науково-виробничих комплексів, установ Національної академії наук, технопарків тощо. Ці бізнес-плани подавалися до Українського державного центру науково-технічної та інноваційної експертизи Міністерства освіти і науки України з метою отримання державної підтримки та фінансування. Це не були проекти типу “start up” - всі проекти були доведені до фінішних стадій циклу “дослідження — виробництво” тобто до дослідно-конструкторських розробок, виготовлення промислових зразків або виробництва продукції. Це засвідчується, зокрема, даними, що представлені в Табл. 2: характеристика “*Завершеність робіт по етапах*” має середнє значення 0.8 за винятком проекту по LCD телевізорам. Тематика проектів охоплює такі пріоритетні науково-технічні напрями як машинобудування та приладобудування, паливно-енергетичний комплекс та енергозощадження, нові матеріали, методи їх з’єднання та обробки, прогресивні агротехнології та інші.

У Табл. 2 представлені характеристики п’яти з проаналізованих проектів. Продемонструємо інтерпретацію отриманих даних на прикладі одного з проектів. Газопаротурбінна установка призначена для спільного виробництва теплової та електричної енергії з високим ККД на енергогенеруючих підприємствах житлово-комунальної та виробничої сфери. Одним із важливих напрямів є її використання у якості приводів газоперекачувальних агрегатів компресорних станцій газотранспортної системи. Проектом передбачається випуск дослідно-промислової партії інноваційної продукції. Порівняння трьох інтегральних показників засвідчує, що *вихідні характеристики* мають досить високий рівень – 0,65. Серед *проблемних моментів* (рівень – 0,36) виявлено, що заявники роблять ставку на техніко-економічні переваги, не приділяючи належної уваги стратегії виводу продукції на ринок (рівень – 0,1), тому закономірною виявилася низькою оцінка *успішності виконання* проекту саме з причини непевності комерційної реалізації (вихід на ринок - 0,2; фіксація ринкової позиції - 0,1). Аналіз ресурсних складових (завершеність робіт, спроможність виконавця, визначеність постачальників, організація виробництва) засвідчує наявність високого рівня технічних можливостей виготовлення продукції. Це підтверджується високими оцінками «ступеню виконання запланованих робіт» (0,9) та «отримання заявленого продукту» (0,9). Але проблемним моментом проекту є недостатній рівень інноваційності – 0,6, внаслідок чого продукція може не сприйматися потенційними споживачами як принципово відмінна від наявних аналогів, що може призвести до менших ніж заплановані обсягів реалізації продукції, а отже недосягненням позитивних економічних результатів. Таким чином, даний проект за наведених умов немає перспектив успішної комерційної реалізації.

Представлені в Табл. 2 характеристики п’яти проектів репрезентативно показують картину по всіх 24 проаналізованих проектах, тому висновки мають широкий узагальнювальний характер. Аналіз ресурсних складових виконавців інноваційних проектів свідчить про високий потенційний рівень технічних можливостей виготовлення запланованої продукції. Щодо компаній, організацій, технопарків, то можна констатувати той факт, що ступінь наявності технічного, технологічного і кадрового потенціалу є дуже високим. Інтегральний показник спроможності виконання завдань проекту для шести виконавців знаходиться в межах 0,7 – 1, що згідно Табл. 1 є цілком достатнім для успішного виконання запланованих робіт проекту. Це ж стосується показника ступеня завершеності робіт, який знаходиться в межах 0,73 – 0,85 для більшості проектів.

ІННОВАЦІЇ

Таблиця 2

Зведені дані по інноваційних проектах (фрагмент)

Скорочена назва проекту	Газотурбінні установки	LCD телевізори	Струминні протитечійні млини	Стінові блоки	Біодизельне паливо
Предмет проекту	Випуск дослідно-промислової партії	Розробка і серійне виробництво	Впровадження на теплових ел. станціях	Організація виробництва	Створення технологічного циклу виробництва
Кінцевий продукт	Механізм	Механізм	Механізм	Матеріал	Процес
ВИХІДНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ					
Масштабність проекту	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Масштаб ринку збуту	0,7	0,3	0,3	0,3	0,1
Ефекти проекту	1	0,3	0,7	0,3	0,3
Рівень інноваційності	0,3	0,3	0,6	0,3	0,3
Ступінь оригінальності	0,3	0,3	1	0,6	0,3
Завершеність робіт	0,85	0,52	0,75	0,73	0,8
Спроможність виконавця	1	0,7	0,7	1	0,3
<i>Середнє значення вихідних характеристик</i>	0,65	0,40	0,64	0,56	0,36
ПРОБЛЕМНІ МОМЕНТИ					
Ступінь обґрунтованості інформації	0,8	0,7	0,7	0,7	0,3
Стратегія маркетингу	0,1	0,3	0,3	0,7	0,1
Формальні недоопрацювання	0,7	0,6	0,7	0,7	0,3
Свідомі прогалини	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Об'єктивні недоліки	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<i>Середня оцінка проблемних моментів</i>	0,36	0,36	0,52	0,60	0,32
Доринкові етапи	0,9	0,7	0,8	0,7	0,3
Ринкові етапи	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2

Зважаючи, що проекти розраховані в середньому на 5 років, стартовий рівень робіт і потенціал виконавців були б достатніми для впевненого завершення запланованого обсягу робіт, якби не очікувані проблеми з реалізацією (блок "Проблемні моменти" в Табл. 2). Серед показників, що характеризують проблемні моменти, ступінь обґрунтованості інформації та формальні недоопрацювання (некоректне заповнення позицій бізнес-плану) не виходять за межі позитивних значень. Натомість, два інших показники характеризуються негативними значеннями: - свідомі прогалини — значення 0,6, тобто "суттєві"; - об'єктивні недоліки — 0,3, тобто "важливі".

Наступні приклади дають розуміння, що криється за показниками "свідомі прогалини" та "об'єктивні недоліки".

У проекті "Стінові блоки" зазначено, що технологічні «ноу-хау», які застосовуються в даному виробництві, будуть захищені патентами, проте не гарантовано, що пошук на патентну чистоту виявиться позитивним.

У проекті "LCD телевізори" показник обсягів реалізації продукції підмінений на показник обсягів виробництва, але в ринковій економіці це не тотожні поняття: не вся кількість виробленої продукції може бути реалізована.

У проекті "Струминні протитечійні млини" присутній фінансовий ризик, що пов'язаний із можливим постачанням на ринок аналогічних установок іноземних фірм за демпінговими цінами.

Звертаючись у підсумку до двох нижніх рядків Табл. 2, отримуємо наступні висновки: реалізація доринкових етапів проектів характеризується високим рівнем успішності, тоді як реалізація ринкових етапів, яка передбачає вихід з продукцією на ринок і надійну фіксацію ринкової позиції, є провальною. Таким чином, потенційно високий рівень значимості, інноваційності та ступеню технічної завершеності проектів не знаходить втілення на етапах ринкового впровадження інноваційної продукції з причин нехтування маркетинговим плануванням.

Висновки. Отримані за допомогою запропонованого методу аналізу характеристик інноваційних проектів дані дають змогу виявити типові проблемні моменти, що стають на заваді успіш-

ІННОВАЦІЇ

ному виконанню інноваційних проектів. Аналіз історії як успішних проектів, так і причин невдач незавершених проектів є джерелом інформації для виявлення типових прорахунків та їх запобігання при плануванні виконання майбутніх проектів.

Література

1. Санто, Б. Інновации как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 2001. – 397 с.
2. Кузьмін, О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
3. Варналій, З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З. С. Варналій. – Київ : Знання, 2013. – 387 с.
4. Мухин, А. П. Коммерциализация научно-технических разработок / А. П. Мухин, Н. В. Арзамасцев, В. П. Ващенко. – М. : АМИР, 2001. – 192 с.
5. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
6. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
7. Cooper, R. G. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure / R. G. Cooper // *Journal of Marketing*. – 1979. – № 43. – Р. 93-103.
8. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ламбен Жан-Жак – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 583с.
9. Аллен, К. Р. Продвижение новых технологий на рынок : пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007. – 455 с.
10. Краснокутська, Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
11. Калужний, В. В. Зв'язок між управлінням унікальністю продукту проекту та "провалами" проектів / В. В. Калужний // *Економіка. Менеджмент*. – 2010. – № 22 (2). – С. 173-188.

References

1. Santo, B. (2001). *Innovatsii kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya [Innovation as a means of economic development]*. Moscow: Progress [in Russian].
2. Kuzmin, O. E., Kniaz, S. V. (2003). *Investytsiina ta innovatsiina diialnist [Investment and innovation activities]*. Lviv: LBI NBU [in Ukrainian].
3. Varnalii, Z. S. (2013). *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: problemy ta priorytety innovatsiinoho zabezpechennia [Competitiveness of the national economy: problems and priorities of innovation support]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
4. Mukhyn, A. P., Arzamastsev, N. V., Vashchenko, V. P. (2001). *Kommertsializatsiya nauchno-tekhnicheskikh razrabotok [Commercialization of scientific and technical developments]*. Moscow: AMiR [in Russian].
5. Mykytiuk, P. P. (2006). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian]
6. Tyvss, B. (1989). *Upravlyenye nauchno-tekhnycheskymy novovvedenyamiy [Management of scientific and technical innovations]*. Moscow: Ekonomika [in Russian]
7. Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, 43, 93-103 [in English].
8. Lambin, J.-J. (1996). *Stratehycheskyi marketynh [Le Marketing sStrategique]*. Saint Petersburg: Nauka [in Russian].
9. Allen, K. R. (2007). *Prodyzhenye novykh tekhnolohiy na rynek [Bringing New Technology to Market]*. Moscow: BINOM [in Russian].
10. Krasnokutska, N. V. (2003). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Kaliuzhnyi, V. V. (2010). Zviazok mizh upravlinniam unikalnistiu produktu proektu ta "provalamy" proektiv [Relationship between management of the uniqueness of the project product and the "failures" of projects] *Ekonomika. Menedzhment – Economics. Management*. 22(2), 173-188 [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

Бібліографічний опис для цитування :

Гилка, У. Л. Оцінка факторів, що визначають успіхи і невдачі інноваційних проектів / У. Л. Гилка, О. І. Яковенко // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 1. – С. 216-221.

**Гилка
Уляна Леонідівна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет;
<https://orcid.org/0000-0003-1078-8623>;
E-mail: ulyana.gylka@gmail.com;

**Gylka
Ulyana Leonidivna**

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities;

**Яковенко
Олена Іванівна**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет;
<https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>;
E-mail: lena.jakovenko2012@gmail.com;

**Yakovenko
Olena Ivanivna**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Business and Tourism Management, Izmail State University of Humanities