

АДАПТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ

Обґрунтовано роль програмних та проектних менеджерів в управлінні інноваційними програмами і проектами. Систематизовано підходи до управління інноваційними проектами і програмами. Адаптовано до управління проектами і програмами в процесі планування і контролю концепцію збалансованої системи показників та вартісно-орієнтованого управління.

Ключові слова: інноваційні проекти, інноваційні програми, планування і контроль, збалансована система показників, додана вартість.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання успішний розвиток підприємств, видів економічної діяльності, національної економіки забезпечується завдяки використанню інновацій. Інноваційний розвиток структурних одиниць економіки країни передбачає реалізацію інноваційних проектів і програм, які часто в умовах невизначеності супроводжуються ризиками. Підвищити вірогідність успішного завершення таких проектів і програм дозволяють виважене планування та постійний контроль на всіх етапах їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітним аспектам інновацій присвячено багато наукових праць. Проблеми інноваційного розвитку економіки досліджували вчені П. Друкер, С. Ільєнкова, Д. Кокурін, М. Кондратьєв, Р. Фатхутдінов, К. Фрімен, Й. Шумпетер, котрі обґрунтували теоретичні засади економічного розвитку на основі інновацій. Над проблемами інноваційного розвитку промислових підприємств працювали Є. Бойко, А. Гречан, А. Гриньова, М. Денисенко, М. Єрмошенко, В. Зянько, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, І. Тарасенко, Л. Федуллова, Д. Черваньов, Н. Чухрай та інші. Проблемам управління інноваційними проектами та програмами в процесі інноваційного розвитку присвячені праці Майкла Л. Джорджа, Т. Голубевої, В. Козика, Ф. Ярошенка та інших. Незважаючи на глибоко обґрунтовані висновки в теорії інноваційного розвитку економічних систем, прикладні аспекти в управлінні інноваційним розвитком, програмами і проектами потребують більш глибокого дослідження.

Мета статті – обґрунтування застосування конкретних інструментів планування і контролю в управлінні інноваційними проектами і програмами промислових підприємств, а саме концепції збалансованої системи показників і вартісно-орієнтованого управління підприємством, а також їх інтеграція для полегшення прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

У запропонованому в роботі [1] механізмі інноваційного розвитку підприємства його інструментами визначено інноваційні стратегії, інноваційні програми та інноваційні проекти. Інноваційний проект є структурною одиницею інноваційної програми, а виконання як окремих інноваційних проектів, так й інноваційних програм – підґрунтям реалізації інноваційних стратегій. Особливість інноваційних проектів полягає в спрямованості на виробництво інноваційного продукту проекту, як правило, принципово нового або удосконаленого, такого, що має елементи суттєвої новизни. Такий продукт дозволяє підприємству привертати увагу споживачів та досягати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для успішного досягнення поставлених цілей у процесі реалізації інноваційних стратегій за допомогою інноваційних проектів і програм важливе значення має кваліфіковане управління ними. Взагалі під управлінням проектами розуміють: процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, засобів, інстру-

ментів, використання яких дає змогу в умовах обмеженості часу та ресурсів, ризику, а іноді і невизначеності, забезпечити безумовне досягнення поставленої мети з дотриманням вимог зацікавлених осіб [2, 3]; систему мислення, знань, процедур і методів для послідовної реалізації проекту, спрямованого на отримання доданої вартості за певний період, шляхом формування тимчасової команди для виконання конкретного завдання [4].

До вирізняльних ознак інноваційного проекту в процесі управління ним відносяться: інноваційний продукт, який очікується на виході; невизначеність та підвищений ризик; управління крім інших нематеріальними активами (права інтелектуальної власності); можливість використання альтернативних джерел фінансування (венчурний капітал).

Інноваційні програми являють собою вищий рівень управління порівняно з управлінням інноваційними проектами, оскільки останні є базовими структурними одиницями інноваційних програм. Управління інноваційними програмами і проектами передбачає синхронізацію дій вищого керівництва підприємства (топ-менеджерів) і менеджерів інноваційних проектів. Саме вище керівництво формує місію і стратегічні цілі діяльності підприємства та окреслює коло інновацій, необхідних для їх реалізації. Координацію менеджерів інноваційних програм і проектів здійснює програмний топ-менеджер, який відповідає за інноваційний розвиток підприємства. Він має володіти програмним баченням і підходами до комплексного планування, впровадження та інтеграції проектів у програмах. Програмний менеджер повинен вміти вирішувати комплексні проблеми, розв'язувати нові нестандартні завдання інноваційного розвитку, що потребує компетентності у різноманітних галузях: законодавства, науки, технології, інженерії, фінансів, соціальних сферах, і, зрештою, в умовах ринкових відносин, нової форми управління змінами.

Інноваційна програма включає: місію; цінність; стратегії; завдання; ресурси; показники; управління командою для здійснення позитивної взаємодії численних і різноманітних учасників процесу реалізації програми й інших зацікавлених сторін. Інноваційні проекти в інноваційних програмах автономні, але відбувається їх інтеграція завдяки кваліфікованому управлінню програмного топ-менеджера.

Найважливішими параметрами в процесі управління проектами (керуваними змінни-

ми) є: зміст (продукт і обсяги), час, якість, бюджет (фінанси і ті ресурси, що можна придбати в рамках виділених коштів). Ті самі ознаки стосуються і управління інноваційними проектами. Відмінністю можуть бути вимоги до самих параметрів (наприклад, сам продукт, який очікується на виході проекту та має бути унікальним) або підвищені вимоги до якості.

В управлінні інноваційними проектами і програмами застосовують різні наукові підходи: системний, функціональний, процесний, сценарний, ситуаційний [2, 3, 4, 5].

Системний підхід передбачає розгляд інноваційних програм і проектів як динамічної системи в умовах змін навколишнього середовища, до системних елементів якої відносяться: *суб'єкт управління* або підсистема, що управляє (вище керівництво, програмний топ-менеджер, менеджери інноваційних проектів); *об'єкт управління* або підсистема, якою управляють (інноваційні проекти і програми); вплив зовнішнього середовища (фактори макрота і мікросередовищ, які змінюються в умовах ринкових відносин та чинять вплив на прийняття рішень в підсистемі, що управляє); *вхід* (обмеження – введення інформації, необхідної для виконання проектів і програм; ресурси – матеріально-технічні, нематеріальні, людські, фінансові); *вихід* – інноваційні продукти проектів, призначені замовникові; цільові настанови (комплекс цільових настанов – місія інноваційної програми, стратегічні, тактичні й оперативні цілі інноваційних проектів) на досягнення результату (створення інноваційних продуктів); *механізм управління інноваційними проектами і програмами* (сукупність принципів, методів та інструментів, за допомогою яких суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт управління – складається з нормативно-правового, інформаційного, організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечень, відповідних інструментів, методів та важелів); *процес* (відбувається за класичним підходом до управління, запропонованим А. Файолем з додаванням функції аналіз, необхідної з точки зору аналізу вхідної інформації, результати якого використовуються для подальшого планування); *зворотний зв'язок* (інформація про відповідність результату (інноваційних продуктів) місії інноваційної програми та стратегічним, тактичним й оперативним цілям інноваційних проектів; інформація надходить до суб'єкта управління).

Функціональний підхід передбачає управління за виділеними функціональними напря-

мами: маркетинговий, науково-дослідницький та дослідно-конструкторський, інтелектуальної власності, виробничий, економічний, фінансовий, кадровий, інформаційно-комунікаційний.

Процесний підхід передбачає управління за стадіями життєвого циклу в процесі реалізації інноваційних проектів і програм.

Сценарний підхід використовується для прийняття управлінських рішень щодо вибору найкращих варіантів розвитку подій при реалізації інноваційних проектів і програм в умовах невизначеності й ризику.

Ситуаційний підхід застосовується в умовах, коли необхідно кардинально вирішувати проблему з урахуванням поточної ситуації, що склалася.

В управлінні інноваційними проектами і програмами важливе значення мають планування і контроль. *Планування інноваційного проекту* як структурної одиниці інноваційної програми – це процес визначення змісту проекту, його мети, головних завдань та, відповідно до цього, розподілення обсягів робіт, ресурсів і витрат між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту в заданих календарних термінах. В процесі реалізації проекту майже завжди неминуче виникають події, які призводять до відхилень від плану, що потребує його своєчасного коригування в частині перерозподілу ресурсів. Основне завдання менеджера проекту – забезпечити вчасне його виконання в межах виділених коштів та у встановлені терміни. Тому він повинен постійно відслідковувати, як виконуються роботи по проекту, як працюють виконавці, які проблеми призводять до відхилень від плану і бюджету та приймати рішення і виконувати відповідні дії стосовно усунення виявлених проблем. Таким чином забезпечується *контроль в управлінні проектом*.

Оскільки інноваційні проекти і програми розглядаються як динамічні системи в умовах змін навколишнього середовища, підприємству, яке їх реалізує, в якості системи управління доцільно обрати систему стратегічного ринкового управління, орієнтованого на споживачів [6]. Дієвим засобом стратегічного ринкового управління слугує *Збалансована система показників (ЗСП) (Balanced Scorecard)*, розробниками якої є Д. Нортон та Р. Каплан [7]. Переїнявши питанням, як підвищити ефективність управління компанією та від чого це залежить, розробники ЗСП дійшли висновку, що ринкова вартість компанії дедалі більше залежить від нематеріальних активів – інтелектуального

потенціалу, інновацій, ринкової репутації [8]. Для управління саме нематеріальними активами й було розроблено ЗСП, основне призначення якої – забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Завданням ЗСП визначено трансформувати місію компанії у конкретні завдання та показники, доведення їх до кожного співробітника, забезпечення зворотного зв'язку [7].

Довгий час найважливішими критеріями оцінки діяльності підприємств вважались фінансові показники. ЗСП доповнює систему фінансових параметрів, які відображають історичний аспект вже звершених подій, системою оцінок перспектив (нефінансові параметри), які сприяють підвищенню фінансових результатів [7]. Фінансові показники свідчать про результати минулої діяльності підприємства, при цьому вони не дають змоги обґрунтувати стратегічний напрям його розвитку. Нефінансові показники дозволяють виділити ті чинники, які є визначальними для діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, наприклад, використання інноваційних процесів, створення та використання інтелектуальної власності, підвищення кваліфікації працівників.

Збалансована система показників є достатньо гнучким інструментом підприємства, орієнтованого на ринкове стратегічне управління, яке передбачає сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Такий розвиток сьогодні неможливий без використання інновацій, реалізації інноваційних проектів і програм. Тому, на думку автора статті, потрібно інтегрувати збалансовану систему показників в управління інноваційними проектами і програмами, а також загалом інноваційним розвитком підприємства (див. рисунок).

Головна мета сучасного підприємства – створити такі пропозиції товарів, процеси або моделі бізнесу, наявність яких забезпечить досягнення потужних конкурентних переваг, що постійно привертатиме клієнтів [9]. Забезпечити такий розвиток можливо лише з використанням інновацій, для чого необхідно реалізовувати інноваційні проекти і програми. Звідси можна стверджувати, що сучасне підприємство – це інноваційне підприємство. За організаційно-правовою формою інноваційними підприємствами в економічно розвинених країнах зазвичай є акціонерні компанії. Наявність ключових компетенцій та конкурентних переваг слугує джерелом їх високої ринкової вартості [8].

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Рис. Збалансована система показників як механізм управління інноваційними програмами, проектами, розвитком (розроблено автором на підставі [7])

В Україні в умовах нерозвиненості фондового ринку до інноваційних підприємств відносяться ті, які прагнуть реалізувати бажану мету без взаємозв'язку з організаційно-правовою формою. Але це є певним обмеженням, оскільки власних коштів підприємств для вирішення завдання розвитку у довгостроковій перспективі може не вистачити. У цьому сенсі акціонерну форму організації інноваційного підприємства можна вважати найкращою з позицій розширених можливостей залучення акціонерного капіталу шляхом додаткової емісії акцій та облігацій, а також венчурного капіталу.

Для акціонерних інноваційних підприємств головним фінансовим показником успішності стратегічного ринкового управління є зростання доданої вартості (концепція *вартісно-орієнтованого управління підприємством*), яка вимірюється показниками економічної та ринкової доданої вартості [1, 10-13]. Економічна додана вартість (*EVA*) являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але й неявних економічних витрат (втрачені вигоди за найдокладнішими альтернативними варіантами інвестування). Тільки за позитивного значення економічної доданої вартості ($EVA > 0$) можливий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. У разі прогнозування показників *EVA* у майбутніх періодах і розрахунку їх приведеної вартості із застосуванням ставки дисконту, що дорівнює вартості капіталу, отримується показник ринкової доданої вартості (*MVA*), який характеризує переважання ринкової вартості капіталу підприємства над інвестованим капіталом. Визначення цього показника потребує даних про ринкову вартість підприємства та його корпоративні права. Використання показників *EVA* та *MVA* дозволяє приймати стратегічні рішення з урахуванням

ризиків, які відображаються у ставці дисконту.

У збалансованій системі показників *EVA* та *MVA* для акціонерних компаній є найбільш обґрунтованими на сьогодні [10-13]. Для інших організаційно-правових форм ці показники також можна застосовувати. У такому разі ціна власного капіталу при розрахунку середньозваженої вартості капіталу може бути замінена з ціни акцій на рентабельність підприємства. Показники досягнення цілей за трьома іншими критеріями (взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, розвиток і навчання персоналу) можуть формуватися на підприємствах залежно від виду господарської діяльності, організаційно-правової форми, цілей і масштабів інноваційних проектів і програм, джерел фінансування та інших чинників. Головне при цьому дотримуватися головного принципу, на якому заснована ЗСП – причинно-наслідкових зв'язків.

Висновки. Отже, як основний показник досягнення фінансових цілей інноваційних проектів і програм пропонується використовувати додану вартість – показники *EVA* та *MVA*, які розроблені для акціонерних компаній. Для підприємств інших організаційно-правових форм ціна власного капіталу при розрахунку середньозваженої вартості капіталу може бути замінена з ціни акцій на рентабельність підприємства. Якщо значення показників покращуються в результаті реалізації інноваційних проектів і програм, це може свідчити про життєздатність та успішність стратегії інноваційного розвитку, досягнення стратегічних і тактичних цілей та здійснення місії.

Подальші дослідження будуть присвячені формуванню комплексних програм інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Список літератури

1. Янковець Т.М. Інноваційний розвиток підприємства для підтримання його економічної безпеки / Т.М. Янковець // Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: Монографія / За ред. проф. І.П. Мігус. – Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – С. 273-289.
2. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Козик В.В. Практикум з управління проектами: навч. посібник / В.В. Козик, І.Є. Тимчишин. – Львів: Львівська політехніка, 2012. – 180 с.
4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
5. Янковець Т.М. Бізнес-план як інструмент контролю управління інноваційним проектом / Т.М. Янковець // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. Зб. наук. праць. – К.: Рута, 2013. – С. 395-399.
6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
8. Янковець Т.М. Сучасні системи управління інноваційним підприємством / Т.М. Янковець, Р.С. Палічев // Тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури». – Львів: Львівська політехніка, 2013. – С. 363-364.
9. Майкл Л. Джордж. Стремительные инновации / Л. Джордж Майкл, Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2006. – 350 с.
10. Корпоративный менеджмент [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.cfin.ru>
11. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.; пер. с англ. Н. Н. Барышникова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.
12. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: Монографія / І.О. Тарасенко. – К. : КНУТД, 2010. – 390 с.
13. Колос І. В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Колос Ірина Василівна. – К., 2007. – 208 с.

Надійшла 24.02.2014

Т. Н. Янковець **АДАПТАЦІЯ МИРОВОГО ОПЫТА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ**

Обоснована роль программных и проектных менеджеров в управлении инновационными программами и проектами. Систематизированы подходы к управлению инновационными проектами и программами. Адаптирована к управлению проектами и программами в процессе планирования и контроля концепция сбалансированной системы показателей и оценочно-ориентированного управления.