УДК 629.113

Тисько М. М.

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ

Розглянуто підхід реалізації стратегії інноваційного розвитку на засадах управління портфелем проектів та методи забезпечення його ефективності суб'єктів господарювання в ринковій економіці. Отримані результати можуть бути покладені в основу удосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегії інновації, інноваційний розвиток, планування заходів впровадження стратегії, управління портфелем проектів, стратегічний портфель..

Постановка наукової проблеми та її значення. Реалізація інноваційного розвитку економіки значною мірою визначається напрямами та темпами розвитку економіки. В управлінні науково-технічним розвитком відбувається зміна пріоритетів розвитку національної економіки України в інноваційному напрямку. Актуальність інноваційного розвитку підприємств з орієнтацією на ринкові можливості за умов посилення європейського вектора розвитку України є незаперечною. При цьому зростання потенціалу розвитку суб'єктів господарювання пропорційно залежить від результативності їх інноваційної діяльності. Впровадження інноваційного розвитку є досить складним і ресурсномістким процесом, а отже вимагає застосування нових підходів щодо найбільш доцільних заходів зміни системи менеджменту суб'єктів господарювання. Поряд із цим світовий досвід вказує на загострення проблеми впровадження інноваційних процесів підприємств, тому все більшої актуальності набуває розроблення комплексу заходів щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку.

Аналіз досліджень цієї проблеми. В чисельних теоретичних розробках доведено, що стратегічне планування дає змогу сфокусувати дії на певних цілях, а для забезпечення їх досягнення розробляють стратегічні завдання на досягнення яких спрямована інноваційна діяльність знайшли відображення у

працях вітчизняних і закордонних учених, зокрема, І. Ансоффа, П. Друкера, В. Шумпетера, та ін. [2,3,4]. Проте стратегічне планування не дає опису, які необхідні дії підприємство повинно спланувати для розв'язання завдань.

Фундаментальні теоретичні, методичні підходи і практичні аспекти стратегічного управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання в контексті портфеля проектів висвітлені у роботах К.Бенко, Н Бушуевої, І.Кендалла, А.Ребенок В.Рача, Ф Ярошенко, а також у відповідних міжнародних та національних стандартах [11]. Виконані дослідження показують тенденції активізації інноваційної діяльності, в напрямку модернізації, реконструкції та розвитку виробництва на новій технологічній основі, впровадження результатів НДДКР у виробництво, створення новітніх технологічних процесів, перебудови та доведення до сучасного науково-технічного рівня всіх галузей виробництва та сфери послуг.

Отже питання досягнення результативності та ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування щодо його впровадження в практику.

Метою роботи є розробка плану реалізації заходів стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на основі портфеля проектів.

Викладення основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Основні принципи стратегічного планування розвитком, встановлюють загальні правила проектування і функціонування підсистеми в інноваційному менеджменті, зокрема:

– наукове обґрунтування й оптимальність планових рішень, на основі врахування законів і тенденції економіко-інноваційного розвитку та конкретних, специфічних умов підприємства;

– забезпечення гармонії, скоординованості науково-технічного, виробничого, економічного та соціального напрямів розвитку організації, який

реалізується у складі цільових параметрів планування інноваційної діяльності, видах планів, критеріях оцінки результатів.

Отже розв'язання завдання інноваційного розвитку виробництва, передбачає не тільки оновлення продукції, а також комплекс заходів зміни системи менеджменту суб'єктів господарювання. Одним із напрямів розв'язання завдання реалізації стратегії інноваційного розвитку здійснюється шляхом розроблення портфеля проектів .

Управління портфелем проектів (англ. project portfolio management) – це механізм, призначений для трансляції стратегії в портфель проектів для подальшої реалізації, планування, аналізу та його оцінки з метою ефективного досягнення стратегічних цілей організації [6,9]. Результати наукових досліджень використання проектного підходу до стратегічного управління підприємством, вітчизняних і зарубіжних учених уможливлює здійснити обґрунтування принципів формування та оцінки ефективності реалізації стратегічного портфелю проектів підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації проектів портфелю інноваційного розвитку включає певну послідовність етапів і процедур: визначення економічної ефективності, конкурентоспроможності і фінансової реалізованості проекту (портфелю) [10]. Процеси розробки плану реалізації, визначення обсягів інвестиційних коштів на кожному етапі реалізації проекту і джерел фінансування та ефективності таких проектів наведено в [7,12]. Теоретичні положення і висновки подані в наукових працях уможливлюють визначити завдання щодо впровадження стратегічних заходів інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій, шляхом управління портфелем проектів:

– аналіз стратегій селекція проектів і формування портфеля, для забезпечення досягнення цілей ;

– досягнення як тактичної, так і стратегічної рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проектами, між ризиками проектів та

можливими доходами від їх реалізації поліпшення старих і розробка нових товарів;

– прийняття рішень щодо забезпечення всіх проектів в портфелі необхідними ресурсами в адекватній кількості при одночасному забезпеченні вигідного та ефективного їх використання ;

– аналіз ефективності портфеля проектів та пошук шляхів її підвищення;

– порівняння можливостей нових проектів між собою і по відношенню до проектів, уже включених у портфель, а також оцінка їх взаємовпливу;

– забезпечення стабільного та ефективного процесу управління.

При цьому слід зазначити, що успішне функціонування будь-якого підприємства у вирішальній мірі буде визначатись узгодженістю процесів стратегічного та інноваційного управління, а специфіку галузі враховують через певні обмеження для досягнення ефективності діяльності при плануванні їх розвитку. *Для розв'язання цих завдань нами пропонується декомпозиція управлінських рішень з рівня стратегії до рівень портфеля проектів, а з рівня портфеля проектів у проекти та функціональні плани стратегічного портфелю інноваційних проектів.*

В управлінні стратегічним портфелем інноваційних проектів використовують арсенал методів та заходів, які дають можливість вирішувати завдання, які визначають рамки загального планування реалізації інвестиційного проекту (складання плану проектних дій, контроль за роботами, управління ризиком тощо). Загалом, методологія управління портфелем проектів базується на пілотуванні складними суб'єктами взаємопов'язаних та взаємозалежних робіт та подій, щоб забезпечити ефективне використання матеріальних, технічних, трудових та фінансових ресурсів [9].

На етапі планування стратегічного портфелю проектів важливою компонентою забезпечення ефективності процедури портфельного управління мають бути зменшення вартості реалізації стратегії інноваційного розвитку у задані терміни за рахунок оптимізації витрат ресурсів (фінансових,

організаційних, технічних) та з певним рівнем якості. При цьому враховують ряд факторів:

– обсяг проектної потреби в різного виду ресурсах (трудових, матеріально-технічних, фінансових,інформаційних), які в рамках різного типу структур організації проектів можуть бути як відокремленими в бюджетах кожного проекту, так і спільними, об'єднаними у єдині пули (набори);

– тривалість кожного з контрольованих елементів стратегічного портфелю проектів;

– ступінь інтеграції різних проектній діяльності щодо поставок сировини, матеріалів,комплектуючих, технологічного обладнання, обсягів залучення субпідрядних організацій.

В рамках цього методу враховують три рівні управління: довгостроковий – рівень стратегічного планування, середньостроковий – річний і операційний рівень. На кожному рівні виконується аналіз виконання проектних дій і виробничого середовища на основі інформації моніторингу проекту в межах визначеного відрізку часу.

При цьому всі рівні взаємозалежні за низкою параметрів, які можна визначити на певний момент часу. На основі одержуваних фінансових (ліквідності, рентабельності і т. ін.) і техніко-економічних (потужність, фондовіддача, продуктивність персоналу й ін.) показників, а також інформації про реалізовані на даний момент план проектних заходів, роблять висновки про поточний стан виконання портфелю проектів.

Враховуючи вище наведені аспекти, спочатку проектування на основі стратегії інноваційного розвитку формують альтернативні проекти для їх реалізації в портфелі. Для кожного альтернативного проекту за кожною стратегією визначають:

- проект з найбільшим значенням чистої теперішньої вартості проекту (ЧТВ), як одним з основних критеріїв ефективності [10]. Це пов'язано з тим, що реалізація проекту з найбільшою величиною чистої теперішньої вартості

принесе підприємству найбільший економічний ефект, а отже реалізація такого проекту є першочерговою.

– обсяги інвестиційних коштів, як зовнішніх так і внутрішніх, які можуть бути залучені підприємством для початку реалізації проекту. Післлля цього порівнють обсяги інвестиційних коштів із початковими інвестиціями, які необхідні для реалізації даного проекту. Якщо обсяг інвестиційних коштів недостатній, то цей проект відхиляють як такий, що не може бути реалізований. Якщо ж обсяги інвестиційних коштів є достатніми, то розробляють детальний план реалізації проекту щодо впровадження одного із завдань стратегії інноваційного розвитку. На цій стадії уточнюється обсяг та перелік робіт з інноваційного розвитку та визначаються необхідні кошти та виконавці реалізації проектних заходів, визначаються проміжні критерії ефективності для відповідних стадій проекту. Також при цьому доцільно розглянути можливі ризики відхилення реалізації проекту від плану та розробити заходи для запобігання їм та реагування на загрозливі події.

Для тривалих проектів, враховуючи певну протяжність в часі окремих робіт, доцільним є розбиття початкових інвестицій щодо розвитку на частини, які відповідають календарному плану робіт. При цьому визначають достатність обсягів залучення фінансових ресурсів для реалізації відповідного часового кроку проекту. Обсяги цих коштів визначають аналогічно інвестиційним коштам. Якщо цих коштів недостатньо, то відхиляють даний проект. При цьому визначають обсяг невикористаних інвестиційних коштів щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку. Це означає, що якщо наявні інвестиційні ресурси є більшим від початкових інвестицій, необхідних для реалізації стратегії, то у підприємства залишається певна величина невикористаних коштів, які можуть бути використані для реалізації інших проектів портфелю інноваційного розвитку.

При формуванні проектів спочатку приймаємо що всі проекти, які входять до портфелю є незалежні, а тому планування проекних заходів щодо

інноваційного розвитку в них розроблялися без урахування можливої взаємодії проектів.

Це означає, що для деяких проектів, які ми об'єднуємо в портфель, заходи на розвиток можуть бути взаємовиключними. Тобто для такого випадку може виникнути необхідність додаткового проекту, що супроводжуватиметься збільшенням кошторису робіт, а отже і обсягу початкових інвестицій. Відповідно показники економічної ефективності такого проекту, а отже і портфелю, знижуються.

В іншому випадку може скластися протилежна ситуація, коли в проектах що формують портфель, передбачається застосування технологічно сумісних засобів виробництва. В цьому випадку, завдяки застосуванню більш продуктивного технологічного обладнання, сумарні інвестиції можуть зменшитись, що автоматично підвищить економічні показники проектів та портфелю в цілому, а саме ЧТВ портфелю як сума ЧТВ проектів, що входять в портфель. Після цього, аналогічно, розглядаються масив проектів інших завдань інноваційного розвитку для подальшої їх оцінки щодо можливості включення в портфель.

На основі цього аналізу, відбувається прийняття остаточного управлінського рішення про початок реалізації портфелю, та відбувається перехід до інвестиційної фази життєвого циклу виконання портфеля проектів.

При формуванні портфеля проектів для реалізації стратегії інноваційного розвитку варто перевірити якою мірою вибрані проекти в портфелі відповідають стратегії. Для цього зіставляють показники, що описують проекти й стратегії. Спочатку виконують порівняння за часовими параметрами: (проект не відповідає стратегії, якщо його завершення виходить за часові рамки стратегії). Потім порівнюються проекти й стратегії за окремими показниками. Показник відповідності проекту стратегії приймають рівним одиниці, якщо проект повністю відповідає стратегії і меншим одиниці, якщо проект частково відповідає стратегії. Після визначення оцінок відповідності за

окремими параметрами розраховують загальний ефект проекту щодо стратегії шляхом усереднення оцінок за окремими показниками.

В стратегічному портфелі інноваційного розвитку проекти є переважно взаємозалежні. Це дуже суттєвий момент, що на практиці уможливлює підвищити ефективність управління проектами портфелю шляхом планування проектних дій для усіх проектів портфеля та балансування життєвого циклу стратегічного портфелю проектів.

Балансування стратегічного портфелю проектів відповідно до значних розбіжностей між плановими показниками окремих проектів портфеля та їх «згладжування». При цьому розв'язується завдання формування оптимального портфелю інноваційних проектів, що забезпечить зниження ризиків та максимізацію корисного результату інноваційного розвитку підприємства.

Оптимізацію стратегічного портфелю проектів інноваційного розвитку здійснюють шляхом:

– оптимізації сіткового /календарного графіка стратегічного портфелю проектів за відомими методами на основі визначених обмежень;

– покрокової перевірка по кожному з видів ресурсних обмежень стратегічного портфелю ;

– сортування та зміна плану дій щодо спадання обмежень.

При прийнятті рішень в умовах обмеженості ресурсів, для запобігання конфліктів між робочими групами та працівниками необхідно обґрунтувати визначення пріоритетності проектів або принаймні окреслити єдиний підхід щодо формалізації схеми розподілення пріоритетів. Це звільнить фахівців від конфліктів при розподілі ресурсів та запобігатиме втраті часу. Аналіз проводять з використанням часткових критеріїв оптимальності за економічним, науково-технічним, соціальним та екологічним ефектом.

Критерії визначають на основі наступних принципів:

– максимізації споживчої цінності: на стадії технічного обґрунтування необхідно приділити більшу увагу питанням споживчих якостей отриманого

інноваційного продукту. Доцільно опрацювати всі можливості використання продукту і переглянути відповідний проект портфеля.

– постійної ресурсної оптимізації: протягом існування портфеля: отримати преференції щодо цін на послуги та сировину, якості, вартості та кількості всіх ресурсів, необхідних для проектів;

– своєчасної зміни ключових контрольних показників: на етапі планування ключовими показниками є ступінь дотримання плану робіт та додержання плану витрат, а на етапі реалізації – виконання графіку робіт, додержання бюджету витрат;

– на етапі комерціалізації – вимірники реакції ринку на продукт та інші маркетингові показники – рівень надходжень виручки та контроль чистої теперішньої вартості проекту.

Подані показники підлягають постійній актуалізації та зміні (з точки зору управління) при переході з однієї стадії виконання проекту та утримання портфелю до іншої. Для утримання портфеля у зоні ефективності важливо також контролювати стан ризиків. Ризики, накладені на профілі проектів та портфелю в цілому, повинні бути менші розрахункових (середньо статистичних). Для кожного відомого ризику має бути розроблено, як мінімум, кілька сценаріїв дій осіб, які стикатимуться з таким ризиком в процесі виконання службових обов'язків. Доцільно розробляти окремі сценарії роботи з ризиками для різних рівнів реагування: для нижньої ланки робітників, для менеджменту тощо. Для превентивного управління ризиками інноваційного розвитку, доцільно створити резерв на непередбачені витрати в межах портфеля проектів.

Для управління ризиками та ефективного (оптимального використання фінансових коштів, потужностей і обладнання підприємства, витрат ресурсів (людських, матеріальних, технічних) застосовують комплекс моделей, що дозволяють раціонально перерозподілити ресурси, використати тимчасово вільні, залучити позикові гроші і т. ін.. На цьому рівні формується кінцевий

варіант портфеля проектів і визначаються строки початку та закінчення проектів. При цьому процес планування є ітераційним до досягнення бажаних результатів.

Планування як процес розробки комплексу заходів, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей з урахуванням можливостей ефективного використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією.. Звідси випливає необхідність ув'язки планування з контролем з метою постійного коригування показників щодо досягнення цілі стратегій інновацій.

На етапі моніторингу та контролю впровадження стратегічного портфелю пропонується проводити за методикою аналізу та оцінки показників вартості виконаних робіт стратегічного портфелю проектів,який передбачає розрахунок ряду коефіцієнтів:

– коефіцієнт виконання бюджету проекту (Квб), розраховується як відношення фактичних витрат до планового обсягу :

$$Квб = Вф/Вп, \quad (1.1)$$

де Вп– плановий обсяг проектних робіт в рамках стратегічного портфелю;

Вф –фактичні витрати на реалізацію проектів портфелю на поточну дату.

– коефіцієнт виконання графіку проектів портфелю (Квг) розраховується як відношення освоєного обсягу до бюджетної вартості портфелю:

$$Квг = Оо/ Бп \quad (1.2.)$$

де Оо – освоєний обсяг портфелю, Бп– бюджетна вартість планових робіт проектів портфелю на поточну дату.

– оцінка прогнозної вартості проекту (Вм) розраховується як:

$$Вм= Вп - Рк \quad (1.3)$$

де Вп –планова вартість портфелю; Рк – залишкові кошти по проектах портфелю з дати контролю до дати завершення.

– прогнозне відхилення вартості портфелю:

$$Пвв = Вв– Вс \quad (1.4)$$

де Вп – планова вартість портфелю; Вс – сумарні витрати по бюджету портфелю.

Пропонована стратегія інноваційного розвитку на основі конвеєра дискретних дій щодо впровадження стратегічних заходів задовольняє наступним основним вимогам: включає компоненти плану проектних дій щодо оновлення засобів і перебудови підприємства та відповідає вимогам ринку (потребам і запитам споживачів); цілеспрямована на прибуток її розробнику, виробнику, продавцю, а в ідеалі, суспільству в цілому.

В контексті управління інноваційними проектами застосування портфельного підходу забезпечує:

– оцінку можливостей кожного інноваційного проекту;

– вибір відповідно привабливого проекту для кожного ринку;

– встановлення взаємозв'язків між існуючими проектами;

– ефективний розподіл ресурсів;

– визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Проведені дослідження уможливили запропонувати портфельний підхід щодо впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства, що на відміну від існуючих створює якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку. Запровадження такого підходу вимагає відповідного організаційного забезпечення в компанії - корпоративних стандартів, регламентів та шаблонів, інформаційних інструментів та організаційних новоутворень щодо управління стратегічним портфелем проектів на всіх рівнях управління.

Переваги портфеля проектів полягає у визначенні найбільш вигідних для організації шляхів розвитку, з урахуванням фінансових обмежень; чіткості у реалізації стратегічних планів і досягнень стратегічних цілей, скорочення витрат ресурсів компанії на непотрібні проекти, підвищення ефективності використання ресурсів. Використання запропонованого підходу дозволяє обґрунтовувати рішення щодо формування, планування, моніторингу та оцінки стратегічного портфелю організації відповідно до цільових показників на всіх етапах управління.

Перспективи подальших досліджень. Впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі портфеля проектів щодо має потенційні можливості щодо зменшення вартості портфеля виключно за рахунок організаційних та управлінських рішень, оптимізації проектів та їх комбінацій.

Джерела та література

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2005р. №40- IV // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – №36. – ст. 266.

2.Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер.с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

3. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

5.Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании /Бенко К., Мак-Фарлан Ф. - Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2007. - 240 с.

6.Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития:Монография – К: Науковий світ, 2007. – 199 с.

7.Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: МаксимизацияROI / Кендалл И., Роллинз К.; пер. с англ. – М.: ПМСОФТ, 2004 – 338 с.

8.Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч.посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.:«К.І.С.», 2010. – 276 с.

9.Ребенок А.В. Управління інвестиційним проектом як інструментом реалізації стратегії підприємства //Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 154-159.

10.Ярошенко Ф.О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. //Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. –160 с.

11.A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). – 4th Ed., ANSI/PMI 99 – 001. – Project Management Institute, USA, 2008 – 401 p.

12.Rad P., Levin G. Project portfolio management. Tools and techniques, NY, 2006.

Tysko M.M.

THE STRATEGY IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION”S INNOVATIVE DEVELOPMENT ON BASED PROJECT PORTFOLIO.

The ensuring competitiveness of the organization in the long run based on innovations in the economic, production, marketing, social and administrative spheres. Therefore, the innovative strategies are developed for the planning and implementation of innovations.The innovation strategies aiming at the mostpromising areas of the organization, production of new products and services using research, new technologies that ensure efficient use of resources.

The approach of implementation strategies is based on innovative development projects and portfolio management techniques to ensure its effectiveness entities in a market economy. The results can be based for improving management decisions in order to make enterprise”s regarding innovative development.

Keywords: innovation strategy, innovation development, planning implementation strategies, project portfolio management, strategic portfolio.

Тысько М.М.

ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Обеспечение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе основывается на инновациях в экономической, производственной, маркетинговой, социальной, управленческой сферах. Поэтому для планирования и внедрения инноваций разрабатываются инновационные стратегии. Инновационные стратегии направлены на поиск перспективных направлений развития организации, выпуска новых видов продукции и услуг с использованием научных исследований, передовых технологий, обеспечивающих эффективное использование ресурсов.

Рассмотрен подход реализации стратегии инновационного развития на принципах управления портфелем проектов и методы обеспечения его эффективности субъектов хозяйствования в рыночной экономике. Полученные результаты могут быть положены в основу совершенствования процесса принятия управленческих решений по инновационного развития предприятий.

Ключевые слова: стратегии инновации, инновационное развитие, планирование мероприятий по внедрению стратегии, управления портфелем проектов, стратегический портфель.