

3. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання: Монографія. – К.: Інститут екон. прогнозів., 2000. – 344с.
4. Клейнер Г.Б., В.Л., Качалов, Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде. (Риски, стратегии, безопасность) / Тамбовцев– М.: Экономика, 1997. – 288с.
5. Котепев А., Лекарев С. Современный энциклопедический словарь. Секьюрити. – М.: Изд. «Ягуар», 2001. – 520 с.
6. Ліпкан В.А. Безпекознавство. – Видавництво Європ. університету, 2003. – 208с
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
8. Шубровська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.

Надійшла 27.05.2009

УДК 65.011

О. П. МЕЛЬНИЧУК
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДІВ ПОРТФЕЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ

Надано пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств із застосуванням портфельного планування. Охарактеризовано основні міжнародні стандарти з управління інноваціями і вказано умови їх застосування в практиці управління вітчизняними підприємствами.

Suggestions for perfection of management of innovative activity of machine-building enterprises with application of the portfolio planning were given. Basic international standards of a innovation management and terms were described and applications of their use in practice of domestic enterprises' management were indicated in the article.

Вступ. Усвідомлення необхідності інноваційних зрушень в машинобудуванні України поступово перейшло в стадію нагального і першочергового завдання, яке треба негайно вирішувати. Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, потребують від вітчизняних машинобудівних підприємств розуміння шляхів, якими має рухатися галузь. Розуміючи неминучість інноваційних перетворень, машинобудівні підприємства доволі болісно переходять від традиційного централізованого розвитку до створення інноваційних систем розвитку, що діють за законами ринкової економіки. Сучасні реалії господарювання потребують використання в управлінні підприємствами нових методів планування, аналізування, створення нестандартних систем взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами.

Машинобудівна галузь дотепер працює на старі замовлення, отримані на початку 2008 року. Контракти на 2009 рік мають лише заводи, які обслуговують сферу енергетики та інфраструктурні проекти: попит на трансформатори, турбіни (у першу чергу, з боку Росії) наразі досить високий. Зростання російської економіки продовжує сповільнюватися, однак уряд РФ планує вжити заходів, спрямованих на збільшення сукупного попиту, в першу чергу, за рахунок реалізації інфраструктурних проектів. А оскільки українські машинобудівники дотепер є великими постачальниками обладнання для росіян, замовлення для наших підприємств мають велику вірогідність бути укладеними [2]. Зазначені умови примушують вітчизняні підприємства працювати одночасно в різних сферах попиту, не замикаючись на одному товарі, галузі або території.

Найбільш комплексно дозволяють відображати поточний стан і становище підприємства щодо основних конкурентів з урахуванням тенденцій розвитку окремих сфер попиту, в яких воно працює, сучасні системи стратегічного управління діловим портфелем організації. Зараз портфельне планування інноваційною діяльністю може зіграти важливу роль в процесі ефективного стратегічного управління організацією, орієнтуючи її на довгострокові цілі.

В стратегічному менеджменті термін «діловий портфель» вживається багатьма науковцями в одному ряду з такими поняттями, як «господарський портфель», «корпоративний портфель», «портфель ділової активності», «портфель видів діяльності організації» [3; 4]. Зарубіжні і вітчизняні фахівці визначають діловий портфель організації як сукупність відносно самостійних окремих напрямів її діяльності (окремих груп однорідних товарів, відносно самостійних господарських підрозділів, окремих видів бізнесу), що належать одному і тому ж власнику (Богатирьов А.Т., Голубенкова Е.А., Герасимчук В.Г., Козаченко А.В., Маркова В.Д., Кузнецова С.А., А. Стрікланд, А. Томпсон, Шаров Ю.П.). Очевидно, що термін «портфель проектів» має безпосереднє відношення і до змісту інноваційної діяльності, особливо у сфері планування. Тому досвід управління портфелями проектів, накопичених зарубіжною практикою менеджменту і відображених у відповідних стандартах, може бути корисним для вирішення завдань формування портфеля інновацій. Це і визначило мету дослідження.

Мета дослідження – визначення особливостей портфельного планування інноваційної діяльності

підприємства, місця портфеля інновацій в структурі планів підприємства і базових принципах управління ним у ході його реалізації.

Викладення основних результатів дослідження. Необхідною умовою успішної діяльності сучасного підприємства є розуміння стратегічних цілей і ефективних способів їх досягнення. До однієї мети може вести кілька шляхів і вибір залежить від політики й ціннісних пріоритетів вищого менеджменту, ресурсного потенціалу, сили й векторів впливу зовнішніх факторів. Методологія управління портфелями проектів основана на втіленні стратегії підприємства в портфелі проектів для наступної їх реалізації, в ході якої здійснюється їх моніторинг, за результатами якого можливий перегляду складу портфеля з метою ефективнішого досягнення стратегічних цілей. Управління портфелями проектів дає змогу визначати найбільш вигідні для підприємства шляхи розвитку з урахуванням ресурсних обмежень, ринкових ризиків, прийнятих правил господарювання. До того ж розроблені міжнародні стандарти керування проектами, програмами і портфелями забезпечують стандартизацію порядку і видів здійснення необхідних робіт, що дає змогу ефективно керувати інноваційною діяльністю підприємства у часовому та просторовому розрізі.

На сьогоднішній день основні міжнародні документи з управління інноваціями [5] створюються в межах діяльності міжнародних організацій – ЮНІДО (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO), що діє під орудою ООН, і Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР). Ці рекомендації і стандарти забезпечують необхідний мінімум знань і напрямку інноваційного розвитку у світі, визначаючи основні складові управління інноваційною діяльністю. Це такі стандарти як: управління генеруванням ідей (Idea Management), стандарти і методології управління проектами, управління інноваційним портфелем підприємств, Євразійський стандарт проектного менеджменту і Євразійський стандарт керування інноваційними проектами.

Допоміжними стандартами управління інноваційною діяльністю підприємств є стандарти, що повинні бути використані в силу специфіки інноваційної діяльності – це стандарти керування ризиками, якістю, рівнем зрілості підприємства і стандарти керування окремими видами інновацій.

На сьогоднішній день у сфері управління інноваційною діяльністю найбільш популярними у світі є стандарти Project Management Institute (PMI) та International Project Management Association (IPMA). Стандарти PMI містять у собі стандарти управління проектами [6], програмами [7] і портфелями [8].

Управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється відповідно до його стратегії. Для того, щоб не тільки бачити, наскільки успішно відбувається реалізація інновацій підприємством, необхідно оцінювати і відстежувати пов'язані з ними ризики і грошові потоки. Вже є загально визнаним, що управління інноваціями на підприємстві вимагає розробки системи показників оцінки інноваційних процесів на їх відповідність стратегії підприємства, тому неминуче використання методології оцінки стратегічних показників Balanced Scorecard (BSC) [9, 10].

Оскільки управління інноваційними проектами супроводжується значними ризиками, необхідно використовувати стандарти управління ризиками, серед яких особливого поширення набули корпоративні стандарти COSO [11] FERMA [12].

Разом з тим очевидно, що для успішної реалізації програм інноваційної діяльності необхідні глибокі знання не лише існуючих методологій і стандартів в області управління інноваціями, а й у дотичних (суміжних) сферах діяльності, їхня адаптація і створення власних механізмів успішного просування інновацій.

Оскільки метою бізнесу підприємства є його процвітання у даний час і в перспективі, відбувається постійний моніторинг не тільки ходу проектів і програм, але і співвіднесення їх з динамічно мінливими вимогами ринку, законодавства, ризиками, політикою усередині самого підприємства. У ході реалізації може мінятися потреба як у самій інновації, так і виявлятися неефективними які-небудь її елементи (окремі проекти, програми або їхні частини).

Щоб правильно оцінити кожен інновацію, починаючи від пропозиції до її поширення в межах усього підприємства, всі інновації рекомендується поєднувати в єдиний портфель інновацій підприємства і для керування ними використовувати методології керування портфелями проектів. У табл. 1, розробленою Карлінською Е.В. [13], показані цілі, способи їх досягнення і результати інноваційної діяльності підприємства на рівні проектів, програм і портфелів.

Розвиток знань і поява нових інноваційних методологій керування програмами і портфелями забезпечує можливість повноцінного керування інноваціями підприємства. На рівні керування проектами забезпечується вирішення тактичних завдань, рівень програм дає можливість вирішення комплексних проблем, на рівні керування портфелями проектів підприємства досягається необхідний рівень переваги і досягнення поставлених цілей.

Традиційне керування проектами сфокусовано тільки на реалізації проектів, а при портфельному підході увага концентрується на правильному виконанні правильних проектів, тобто тих, які найбільше відповідають стратегії й цілям компанії, дають змогу оптимально використовувати наявні ресурси. Як зазначає Харві А. Левін (екс-президент і голова Project Management Institute, провідний експерт у сфері управління портфелями проектів), є три головних пункти, які повинні бути збалансовані: «по-перше, кожен інноваційний проект потрібно перевірити на відповідність стратегії, по-друге, оцінити очікувані

переваги, які він може принести компанії, і розглянути ці переваги з погляду ризиків, по-третє, проаналізувати, які ресурси підібрати для реалізації проектів – чи досить в компанії критично важливих ресурсів. Кожен потенційний проект потрібно проранжувати за цими показниками. І ті з них, які одержать найвищий рейтинг, тобто будуть найкраще відповідати стратегії, мати значні переваги або невисокі ризики, є забезпечені критичними ресурсами, зможуть увійти в портфель. Потім потрібно оцінити всі ресурси, якими володіє організація, і спробувати розподілити їх між проектами» [14].

Таблиця 1

Рівні інноваційної діяльності підприємства

Рівень інноваційної діяльності	Проект	Програма	Портфель
Мета	Вирішення тактичних завдань	Вирішення комплексної проблеми	Досягнення конкурентних переваг
Засоби досягнення мети	Інноваційний продукт	Інноваційна технологія	Інноваційний бізнес
Результат	Зниження вартості продукту, підвищення якості, збільшення віддачі від вкладених інвестицій	Збільшення частки ринку, розширення партнерської мережі, підвищення рівня лояльності замовників	Глобалізація переваг

Так складається оптимальний портфель інноваційних проектів. У нього, зазвичай, входять проекти трьох типів: по супроводу й технічному обслуговуванню (ризик їх реалізації мінімальний, і вони в портфелі присутні завжди, тому що без них не можна підтримувати виробничий процес в стані, адекватному умовам господарювання); спрямовані на зростання і вдосконалювання (наприклад, розробка нових продуктів, що вписуються в сьогоднішню концепцію бізнесу); і так звані трансформаційні проекти (наприклад, створення абсолютно нової лінії продуктів і послуг). Що стосується останніх, то вони потрібні для того, щоб компанія могла вижити, адже, якщо вона буде виконувати однотипні проекти, вона загине. Як правило, на них відводиться не більш 10 % ресурсів, і вони пов'язані з дуже високим ризиком. Для різних типів проектів використовуються різні критерії відбору. Керівництву треба подумати, як розподілити ресурси між проектами різних типів, враховуючи свій попередній досвід.

Доволі часто керуючі портфелями проектів перевантажені інформацією про їх перебіг, яка охоплює надходження і розподіл фінансових та інших ресурсів, поточну операційну документацію, оцінку досягнення стратегічних показників тощо. Це спричиняє втрату здатності менеджерів портфеля надати керівництву підприємства на їх вимогу точну інформацію про стан перебігу кожної складової портфеля в реальному часі, що б давало змогу побачити ясну картину перспектив її реалізації у термінах інвестицій і строків. Для того, щоб набути таких вмінь для управління портфелями проектів, необхідно мати правильну технологічну платформу, уособлену у відповідному стандарті.

На початку травня 2006 року був опублікований стандарт PMI керування портфелями проектів The Standart for Portfolio Management [15], у якому формалізовано опис і взаємодію процесів управління портфелями, оснований на передовому практичному досвіді. Цей стандарт урахує інтереси власників бізнесу, Ради директорів, керівників портфелів проектів, членів проектних офісів, менеджерів програм і портфелів, функціональних керівників, відповідальних за конкретні процеси. На практиці використання цього стандарту дозволяє візуалізувати і відслідковувати діяльність організації в межах портфелів проектів і їх груп для більш ефективного управління й гарантованого коригування перебігу проектів відповідно до стратегічних цілей організації.

Ринок управління портфелями проектів, сформований для досягнення стратегічних цілей бізнесу організації бурхливо розвивається. Призначення PMI – забезпечення пріоритету вимог бізнесу при плануванні проектів і підтримка керування самим проектом. За даними Gartner Group, обсяг світового ринку PMI-систем в 2006 році досяг \$7,2 млрд, збільшившись на 7% у порівнянні з 2005 роком. Світовий ринок систем керування проектами виріс на 20%. Подібні темпи росту вищі за середні рівні і очікуються аж до 2011 року [5]. (/Gartner Group (<http://www.gartner.com/>) – одна з найповажніших у світі компаній, що спеціалізуються в області аналізу інформаційних систем для керування портфелями проектів. Звіти Gartner Group використовуються як найбільш достовірне джерело в порівнянні систем класу PPM, не тільки користувачами, але й усіма основними постачальниками систем керування портфелями проектів.

В даний час в Україні стратегічне портфельне планування, як ефективний метод управління інноваційною діяльністю, на практиці застосовується дуже рідко. Слід зазначити те, що традиційне поняття «стратегічне портфельне планування» пов'язувалося з великими диверсифікованими корпораціями [1], об'єднуючими в собі безліч підрозділів, випускаючими різномірну продукцію, працюючими на численних ринках, які мають змогу витратити великі ресурси на проведення змін в системі управління. Проте можна стверджувати, що ідеї і принципи стратегічного портфельного планування придатні для організації будь-яких розмірів і будь-яких форм власності, які націлені на довгострокове існування і дотримуються стратегічних орієнтирів.

Що ж стосується застосування портфельного планування в однопрофільних організаціях, то використання його інструментів і методів може бути цілком ефективним для проведення комплексного стратегічного планування інноваційної діяльності організації, який допоможе найбільш детально осмислити фактичну позицію організації на ринку, а так само для проведення ідентичного дослідження ринкових позицій її основних конкурентів, який дозволить показати як становище підприємства по відношенню до провідних конкурентів, так і загальний ступінь агресивності конкуренції і привабливості відповідної сфери діяльності. Крім того, методика портфельного планування інноваційної діяльності може використовуватися не тільки при стратегічному дослідженні, але і в процесі поточного планування для більш глибокого аналізу і пошуку резервів. З урахуванням того, що такий аналіз не вимагає специфічної інформації, великих витрат на наукові дослідження і маркетингові розробки, застосовувати портфельне планування цілком під силу дрібним і середнім організаціям.

Висновки. У світі жорсткої конкуренції портфельне планування – потужна конкурентоспроможна зброя, яка може використовуватися організаціями, щоб визначити, розподілити по пріоритетах, ініціювати, відстежувати й контролювати реалізацію проектів, досягаючи стратегічних цілей бізнесу. Планування портфеля інноваційної діяльності є новим, недостатньо вивченим інструментом управління інноваціями для українських організацій. Проте українським керівникам доцільно використовувати його для того, щоб:

- 1) оцінити позицію підприємства на ринку (аналіз частки ринку, ринкові позиції порівняно з провідними конкурентами);
- 2) визначити цілі і стратегії розвитку, а також комплекс заходів для досягнення розроблених стратегій у кожній сфері діяльності;
- 3) узгоджувати розроблені функціональні та бізнес-стратегії між собою (що дає змогу забезпечити рівновагу між видами діяльності і напрямками, які принесуть прибуток в майбутньому);
- 4) розподілити кадрові, фінансові, матеріальні і інші ресурси між усіма видами діяльності з урахуванням визначених стратегічних пріоритетів.

Методологія портфельного планування є нині помітною тенденцією вдосконалення управління, незалежно від сфери діяльності організації. Вона застосовується практично у всіх сферах бізнесу: в автомобілебудуванні, банківській справі, телекомунікаційному секторі, авіапромисловості й багатьох інших. Керівникам вітчизняних машинобудівних підприємств теж необхідно її використовувати для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю. У машинобудівній галузі така методологія є об'єктивно необхідною, оскільки дає змогу більш раціонально планувати розробку й виведення на ринок нової продукції, яка може мати високу варіативність за конструктивними особливостями й функціональним призначенням. Водночас такий підхід потребує відповідного організаційного оформлення, що й буде завданням наступних досліджень.

Література

1. Смерічевський С.Ф. Удосконалення методологічних основ портфельного аналізу в стратегічному управлінні / С.Ф. Смерічевський // Менеджер. – 2005. – № 3. – С. 148-152.
2. Руденко В. Ціна кризи / В. Руденко // Галицькі контракти. – 2008. – № 51-52. – С. 22.
3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: підручник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ УВПК, 2001. – 560 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Фатхутдинов Р.А. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
5. Карлинская О.В. Анализ лучших обзоров мирового рынка управления портфелями проектов за 2006-2007 годы [Электронный ресурс] / О.В. Карлинская. – Режим доступа : www.prm-consult.ru.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. – 388 p.
7. The Standard for Portfolio Management, © 2006 Project Management Institute. – 65 p.
8. The Standard for Program Management, © 2006 Project Management Institute – 104 p.
9. Каплан Р.С. Організація, орієнтована на стратегію / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
10. Каплан Р.С. Збалансована система показників / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олімп-Бізнес, 2003. – 304 с.
11. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. – Комитет спонсорских организаций Комоссии Тредвея (COSO), 2004. – 14 с.
12. FERMA: Стандарты управления рисками. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, tranclation copyright FERMA: 2003. – 16 с.
13. Карлинская О.В. Как успешно управлять инновациями предприятия? [Электронный ресурс] / О.В. Карлинская. – Режим доступа: www.innit.ru
14. Левин А.Х. Чемодан с проектами / Харви А. Левин. // Управление компанией. – 2008. – № 10. – С. 14-18.

УДК 331.121:658.149

Н. В. ПРИЛЕПА

Хмельницький національний університет

СОЦІОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуалізована проблема підвищення ролі інноваційних чинників в діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. Підкреслено, що її вирішення значною мірою лежить в соціоекономічній площині і вимагає розуміння мотивів поведінки працівника. Виділено групи факторів, що впливають на поведінку людини в процесі створення інновацій – мотиваційні фактори, фактори розуміння ролі і кваліфікаційні. Зазначено, що одним із способів посилення їх мотивуючої дії є розвиток організаційно-економічних форм інноваційної діяльності, в яких можуть бути реалізовані як економічні, так і соціально-психологічні мотиви.

The problem of increase of role of innovative factors in activity of domestic machine-building enterprises was actualised. It was underlined, that its decision to a great extent lies in a social economic plane and requires understanding of reasons of workers` conduct. The groups of factors which influence on the conduct of man in the process of creation of innovations were selected – motivational factors, factors of understanding of role and qualification. It was marked that one of methods of strengthening of their motivational action there is development of organizationally economic forms of innovative activity, in which both economic and socially psychological reasons could be realized.

Вступ. Стійкий економічний розвиток будь-якої країни неможливий без усебічного використання суб'єктами господарювання інноваційних чинників, які в сучасному світі стали основним джерелом формування конкурентних переваг. Визначальна роль інноваційних чинників у забезпеченні стійкості, гнучкості і конкурентоспроможності учасників ринкових відносин давно стала загально визнаною, що знайшло підтвердження у різних моделях економічного зростання, де поряд із традиційними виробничими факторами (трудові ресурси, основний капітал) фігурує інноваційний чинник, поступово займаючи домінуючі позиції у структурі джерел зростання.

Реалізація потенціалу інноваційних чинників неможлива без належної уваги до людини як носія і продуцента знань, сукупність яких є невід'ємною складовою людського капіталу, основою науково-технологічного прогресу. Це визнається нині усім науковим співтовариством. На жаль, в Україні людина досі розглядається здебільшого як трудовий ресурс, що має невисоку ціну і лише за рахунок цього може створювати конкурентні переваги. Однак відтік трудових ресурсів з України в країни із вищою ціною праці (причому відтік найактивніших у соціальному плані людей, працівників із високим рівнем кваліфікації та рівнем загального розвитку, який забезпечує здатність засвоювати нові знання) може зумовити деградацію суспільства і породити серйозні соціально-економічні проблеми. Вони можуть проявлятися, зокрема, у нездатності вітчизняних суб'єктів господарювання динамічно розвиватись і активно протистояти конкурентному тиску іноземних товаровиробників внаслідок відсутності креативності й інноваційності у підходах до організації виробництва й збуту. Ця проблема нині все більше відчувається у машинобудівних галузях, які випускають складну технічну продукцію і можуть конкурувати із світовими товаровиробниками лише за умови забезпечення її унікальних виробничо-експлуатаційних характеристик.

Про необхідність підвищення ролі знань в забезпеченні високих темпів розвитку економіки України говорять нині не тільки вітчизняні науковці, а й представники владних структур. Свідченням усвідомлення важливості даної проблеми є вихід у 2007 р. колективної монографії співробітників Інституту економіки й прогнозування НАН України «Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України» [1]. Однак у ній більше акцентовано на ролі державних органів управління у розвитку інтелектуального ресурсу країни, на особливостях побудови національної інноваційної системи, на можливостях інноваційного розвитку окремих секторів економіки. Проте не менш важливою проблемою є підвищення ролі інтелектуальної складової у практиці діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, оскільки саме вона є основою їх інноваційного потенціалу. На цьому наголошують Н. Гончарова [2], М. Краснокутська [3], В. Верба та І. Новіков [4], А. Гриньов [5], С. Кравченко [6], Л. Мартюшева й В. Калишенко [7] та інші, які активно і плідно працюють у напрямі пошуку можливостей підвищення інноваційних можливостей виробничих підприємств. Та незважаючи на різнобічність існуючих рекомендацій з питань ефективного використання та розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних суб'єктів господарювання, у них недостатньо уваги приділяється дослідженню чинників, що формують поведінкові стереотипи носіїв знань і, з огляду на вітчизняне інституційне середовище, не сприяють, а часто й перешкоджають розвитку інноваційно-активної поведінки як менеджерів різних рівнів, так й інших категорій персоналу підприємства. Увага здебільшого концентрується на необхідності розвитку інноваційної культури, вихованню свідомого ставлення до праці, розвитку інноваційного мислення тощо. Зокрема, Л. Федулова наголошує на необхідності «створення такої атмосфери в суспільстві, в якій