

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ

Т. М. Янковець

канд.екон.наук, доцент кафедри економіки підприємства КНУТД

Анотація. У статті запропоновано систему управління інноваційним проектом. Встановлено взаємозв'язок між функціями та інструментами управління проектами в процесі його планування та реалізації. Виділено бізнес-план як дієвий інструмент контролю управління проектом та розглянуто його особливості для інноваційних проектів.

Аннотация. В статье предложена система управления инновационным проектом. Установлена взаимосвязь между функциями и инструментами управления проектами в процессе его планирования и реализации. Выделен бизнес-план как действенный инструмент контроля управления проектом и рассмотрены его особенности для инновационных проектов.

Summary. The article a system of innovative project management has been proposed. The relationship between the features and tools of project management in the process of planning and implementation has been grounded. The business plan as an effective tool for monitoring the project management has been highlighted and especially for innovative projects has been considered.

Вступ. Часто в процесі реалізації будь-яких проектів виникають невдачі, простеження яких дозволило встановити основні їх причини [1]:

- не було чітко сформульовано, що очікується отримати на виході;
- не було чітко визначено ті роботи, які необхідно зробити, проблемами з'являлись неочікувано;
- не вистачало часу і грошей, і те й інше швидко закінчувалось;
- вчасно не були зроблені відповідні дії, про них просто забували;
- не було враховано вплив зовнішніх факторів, багато сил й засобів йшло на їхню нейтралізацію.

Отже, основна причина невдач зводиться до відсутності системності в процесі управління проектами, а саме: відсутності цільових настанов,

невизначеності точної кількості ресурсів та витрат, невизначеності термінів, неврахуванні впливу чинників зовнішнього середовища (що є неприпустимою помилкою в умовах ринкових відносин). Як наслідок, неможливість складення точних планів та встановлення всіх необхідних завдань і показників, слабкий контроль або повня його відсутність.

Постановка задачі. У статті ставиться за мету обґрунтувати важливість використання грамотно складеного бізнес-плану інноваційного проекту для контролю за його реалізацією, що дасть можливість підвищувати його ефективність через мінімальні втрати часу та економію ресурсів.

Результати дослідження. Поява та активний розвиток проектного менеджменту пов'язаний з посиленням конкуренції та динамічними змінами, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі. Різні аспекти управління проектами досліджували як закордонні, так і вітчизняні теоретики і практики проектного менеджменту. При цьому в контексті управління інноваційними проектами залишаються невирішеними такі проблеми: слабка взаємодія етапів життєвого циклу інноваційного проекту; неузгодженість інтересів учасників інноваційного проекту; нераціональна організація ведення робіт на окремих етапах реалізації інноваційного проекту; відсутність або неефективність системи управління інноваційним проектом [2-8].

Інноваційний проект – це сукупність взаємопов'язаних дій (заходів), спрямованих на впровадження новацій у виробництво та їх комерціалізацію [9, с. 318]. Вказані дії (заходи) направлені на створення цінності (споживчої вартості продукту проекту), що володіє унікальністю, власними відмітними характеристиками та інноваційністю, які створюють цінність активів (включаючи інтелектуальну власність), цінність інновацій і цінність володіння для всіх зацікавлених сторін [5, с. 42]. Ефективність реалізації цих дій (заходів) залежить від належного управління.

Управління інноваційними проектами – це симбіоз науки і мистецтва застосування в проекті професійних здібностей для виробництва продукту проекту, адекватного місії проекту, за допомогою організації надійної команди

проекту, що ефективно комбінує технічні й управлінські методи, створюючи найбільшу користь та демонструє ефективні результати роботи і виконання задач [5, с. 42]. Пропонуємо для підвищення ефективності управління інноваційними проектами застосовувати системний підхід, який почав широко застосовуватися до соціально-економічних систем з другої половини ХХ ст. та виявив свою життєздатність (рис. 1).

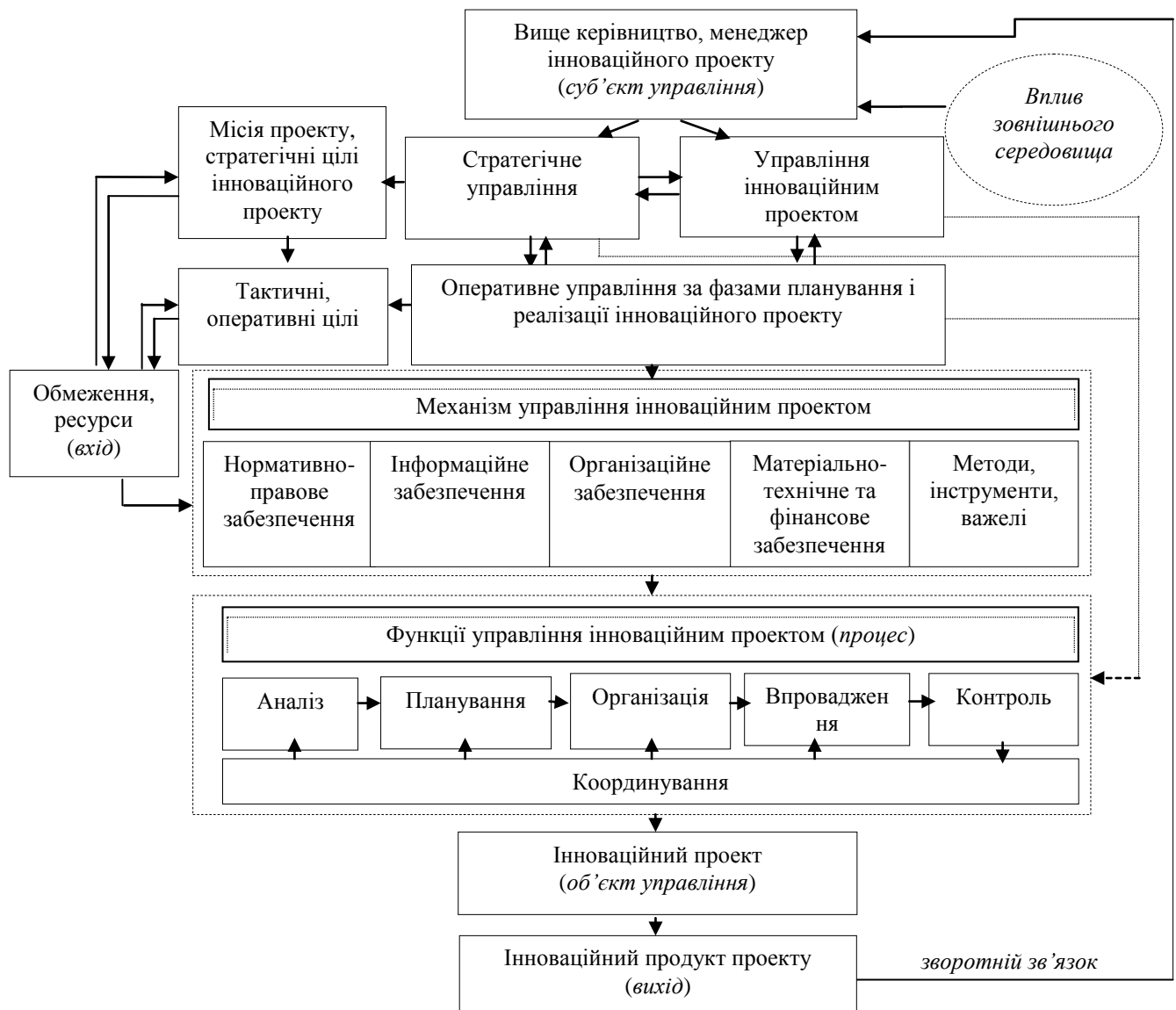


Рис. 1. Система управління інноваційними проектами
(розроблено автором)

Системний підхід до управління інноваційним проектом передбачає використання наступних системних елементів:

- суб'єкт управління або підсистема, що управляє (вище керівництво та менеджер інноваційного проекту);
- об'єкт управління або підсистема, якою управляють (інноваційний проект);
- вплив зовнішнього середовища (фактори макро- та мікросередовищ, які змінюються в умовах ринкових відносин та чинять вплив на прийняття рішень в підсистемі, що управляє);
- вхід (обмеження – введення інформації, необхідної для роботи; ресурси – матеріально-технічні, нематеріальні, людські, фінансові);
- вихід – інноваційний продукт проекту, який підлягає здачі замовникові;
- цільові настанови (комплекс цільових настанов (місія, стратегічні цілі, тактичні й оперативні цілі інноваційного проекту) на досягнення результату (створення інноваційного продукту);
- механізм управління інноваційним проектом (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 (інноваційного продукту) місії та стратегічним цілям інноваційного проекту, яка надходить до суб'єкта управління).

Процес управління інноваційним проектом розглядається як послідовна реалізація основних функцій управління [10-13]. В табл. 1 наведено склад та зміст зазначених функцій у поєднанні з інструментами, використання яких дозволяє досягати місії та цілей проекту.

Таблиця 1. Функції та інструменти управління інноваційним проектом

(розроблено автором)

Функції	Зміст
Аналіз	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ з використанням методів та інструментів стратегічного аналізу
Планування	Визначення місії проекту, встановлення стратегічних, тактичних, оперативних цілей інноваційного проекту, складання <i>бізнес-плану проекту</i> , формування робочої структури проекту <i>WBS (Work Breakdown Structure)</i> , формування відповідних планів та показників (планування термінів виконання проектних робіт шляхом складання укрупнених <i>сіткових графіків</i> , обчисленням їх параметрів методом критичного шляху з подальшою розробкою <i>діаграм Гантта</i> як інструментів календарного планування, визначення по кожній роботі графіка ресурсів, які поєднуються в <i>ресурсні гістограми</i>)
Організація	Створення організаційної структури проекту <i>OBS (Organization Breakdown Structure)</i> , встановлення та делегування повноважень через формування <i>матриці відповідальності</i> , доведення інформації про цільові настанови до всіх працівників команди проекту, налагодження документообігу, встановлення термінів виконання робіт, розподілення ресурсів
Впровадження	Формування мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності та креативності працівників команди інноваційного проекту для впровадження запланованих дій щодо його реалізації
Контроль	Співставлення цільових показників та фактично досягнутих в результаті виконання планів, описаних у <i>бізнес-плані проекту</i> з застосуванням методу <i>скоригованого бюджету (Earned Value)</i> та використання <i>S-подібних кривих</i> як інструменту прогнозування остаточних строків і затрат за проектом
Координування	Розроблення регулюючих заходів тактичного характеру у разі виявлення відхилень значень фактичних показників від планових. Регулювання може бути спрямоване на будь-яку функцію управління інноваційним проектом

Одним з дієвих інструментів контролю управління інноваційним проектом є бізнес-план. В умовах ринкових відносин обґрунтоване прийняття рішення щодо вибору альтернативних інноваційних проектів неможливе без чітко продуманого та складеного бізнес-плану [9, 14-16]. Бізнес-план є робочим інструментом, за допомогою якого забезпечується комплексне бачення цілей та способів їх досягнення, а також всіх ризиків, які супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Бізнес-план дозволяє найбільш ефективно оцінити інноваційну бізнес-ідею, її реальність, потенційну прибутковість та можливі ризики. Успішна реалізація інноваційних проектів в процесі ведення бізнесу

дозволяє досягати конкурентних переваг, підвищувати прибутковість діяльності підприємства та розвиватися у довгостроковій перспективі.

Призначення та цілі бізнес-плану інноваційного проекту полягають у наступному [9, с. 319; 15, с. 15-16]:

1) бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, визначити всі необхідні дії по досягненню поставлених цілей (цінним є не тільки кінцевий результат у вигляді документально оформленого бізнес-плану, але й сам процес його підготовки. Ті, хто приймають участь у цьому, набувають досвід спільної діяльності і ділового спілкування, а також обґрунтований мотивований погляд на перспективи розвитку бізнесу);

2) у процесі ґрунтовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогностичні звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій;

3) вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію (продукт), яка буде користуватися попитом;

4) оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість інноваційної бізнес-ідеї;

5) бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту (якщо не вистачає власних коштів). Інвестору або кредитору необхідно у письмовій формі надати переконливі докази того, що надані ними кошти окупляться з мінімальними для них ризиками.

Крім вищенаведеного, бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план можливо використовувати як дієвий інструмент контролю та управління інноваційним проектом. Бізнес-план стає

стандартом, з яким команда проекту звіряє результати своєї роботи і вносить необхідні корективи. При цьому всі працівники команди проекту чітко розуміють свої задачі, мають можливість оцінити свій особистий вклад у досягнення поставлених цілей і визначити власні перспективи, пов'язані зі спільним для всіх проектом.

Висновки. Контроль як функція управління має важливе значення, оскільки для мінімізації ризиків, які особливо часто супроводжують інноваційні проекти, отримані результати необхідно постійно зіставляти з запланованими показниками на всіх етапах реалізації проекту. Дієвим інструментом такого контролю слугує бізнес-план інноваційного проекту, який має бути складений з врахуванням можливості адаптації до змін навколишнього середовища в рамках виділеного бюджету та зі зберіганням обсягів, якості та встановлених строків реалізації проекту.

Використані джерела

1. Портал «Професионал управління проектами [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.pm-start.ru>.
2. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
3. Бегьюли Фил. Управление проектами / пер. с англ. В. Петрашек. – М.: Фаир-Прес, 2002. – 208 с.
4. Иванов С. В. Методологические основы управления инвестиционными проектами / С. В. Иванов // Экономика и управление. – №1, 2009. – С. 17-22.
5. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
6. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. – 528 с.

7. Малий В. В. Управління проектами: національні особливості: монографія / В. В. Малий, О. І. Мазуркевич, В. М. Молоканова, С. В. Антоненко, Л. Л. Кармазіна. – Д. : ІМА-прес, 2008. – 265 с.
8. Тянь Р. Б. Управління проектами у виробничих системах: Монографія / Р. Б. Тянь, І. Д. Павлов, Л. С. Головова; Запорізь. ін-т держ. та муніцип. упр. – Запоріжжя, 2006. – 208 с.
9. Янковець Т. М. Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту / Т. М. Янковець // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 1 (38). – С. 317-321.
10. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : [монография] / А. В. Василенко. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
11. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
12. Лабурцева О. І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України : [монографія] / О. І. Лабурцева. – К. : КНУТД, 2008. – 364 с.
13. Янковець Т. М. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Збірник наукових праць. – Київ. – 2011. – № 6 (62). – С. 265-268.
14. Бизнес-план: стандарты бизнес-планирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biznes-planu.blogspot.com/p/blog-page_12.html.
15. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей // В. А. Лосев. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 208 с.
16. Рябых Д. Бизнес-планирование на компьютере // Д. Рябых, Е. Захарова. – СПб : Питер, 2009. – 240 с.