

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В УКРАЇНІ

© Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., 2013

Розглядається управлінський аспект реалізації інноваційних проектів України з врахуванням різних підходів проектного менеджменту (класичного, за циклом вирішення проблеми, за стадією життєвого циклу проекту), виявлені проблеми з управління такими проектами та наводяться заходи щодо удосконалення управління ними, що поєднані в єдину схему управління.

**Ключові слова:** проекти, інновації, управління, розвиток, інвестиції, країна.

O.F. Prisyazhniuk, M.F. Plotnikova

Zhytomyr National Agroecological University

## directions OF IMPROVEMENT OF INNOVATION PROJECTS IN UKRAINE

© Prisyazhniuk O. F., Plotnikova M.F., 2013

The article considers management aspect to realization of innovation projects of Ukraine with provision for different approaches of design management (classical, on cycle of the decision of the problem, for stage of the life cycle of the project), the problems of management of such projects are revealed and happen to the measures on improvement of management them, are formed in united scheme of management.

**Key words:** projects, innovations, management, development, investments, country.

**Постановка проблеми.** Економічний та соціальний розвиток країни залежить насамперед від активізації інноваційної діяльності. Великий вплив на рівень впровадження інновацій справляє забезпечення ефективного управління інноваційними проектами, тому дослідження є доволі актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему вивчення процесу управління інноваціями та інноваційними проектами розглядають праці таких вчених, як: П.П. Микитюк, В.І. Захарченко, Н. М. Корсікова М. М. Меркулов, О.С. Іванілов, Т.О. Скрипко, Н.В. Краснокутська та інші.

Дослідження цих учених доводять соціально-економічну значущість ефективного управління інноваційними проектами. Інноваційним, відповідно до законодавства України, визнається проект, яким передбачаються розроблення, виробництво і реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [1]. Вітчизняні автори розглядають інноваційний проект як систему взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, у відповідний спосіб організованих, оформлених комплектом проектної документації, які забезпечують ефективне виконання конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого у кількісних показниках, і приводять до інновації [2, с. 150]. Зосереджуючи увагу на управлінському аспекті реалізації інноваційних проектів в нашій державі, дослідники передусім вказують на проблему надання переваги монетаристським теоріям, відповідно до яких зміни в інвестиціях та інших економічних параметрах і взаємозв'язках переважно регулюються

грошовим обігом, а останнє – банківською обліковою ставкою, балансом Державного бюджету. Успішне управління інноваційними проектами у нашій державі має ґрунтуватись на розробленій раціональній інноваційно-інвестиційній політиці [3].

Стратегічними пріоритетними напрямками управління інноваціями в Україні на 2011–2021 рр. є: освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсощадних технологій, освоєння альтернативних джерел енергії; освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки; освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу; впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики; широке застосування технологій чистішого виробництва та охорони довкілля; розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [4]. Середньострокові пріоритетні напрямки інноваційної діяльності розраховані на реалізацію протягом найближчих трьох–п'яти років, напрямки інноваційного-оновлення промислового, сільськогосподарського виробництва та сфери послуг щодо освоєння випуску нових наукомістких товарів та послуг з високою конкурентоспроможністю на внутрішньому та (або) зовнішньому ринках [5].

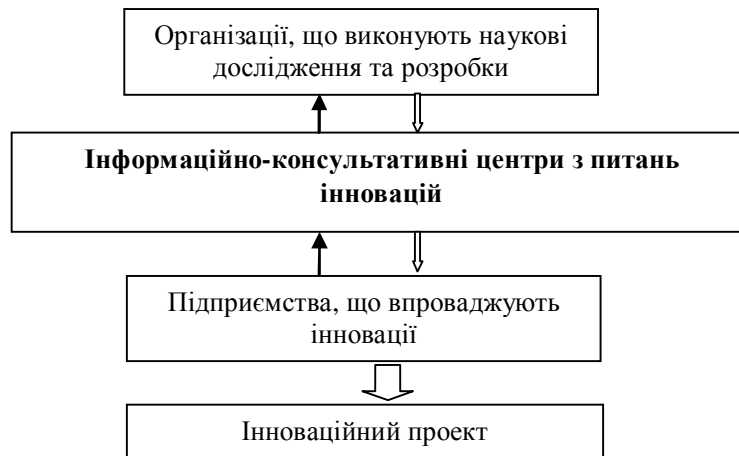
Зважаючи на стратегічні та середньострокові пріоритети, вбачається потреба у здійсненні багатьох заходів на рівні держави зі сприяння їх впровадженню на практиці. Однією з форм державної підтримки інноваційних проектів є їх державна реєстрація [1, 6]. Для успішного управління інноваційним проектом потрібно: обґрунтувати необхідність та визначити мету проекту; докладно вивчити характеристики нової технології, продукції тощо; визначити терміни і ресурси виконання окремих етапів, проекту загалом (практики вважають, що термін понад три роки пов'язаний з великим ризиком провалу проекту). Під час реалізації необхідно здійснювати систематичний моніторинг, оцінку і складати звіти виконання проекту [7]. Регулюючий вплив з боку держави проявляється насамперед у здійсненні прямого фінансування стратегічно важливих інноваційних проектів та впровадження пільгового оподаткування прибутку від здійснення таких проектів [8, с. 149].

**Постановка цілей.** На основі дослідження управлінських аспектів реалізації інноваційних проектів в Україні виявити проблеми, пов'язані з управлінням ними, та навести обґрунтовані пропозиції щодо його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження управлінських аспектів реалізації інноваційних проектів в Україні передбачають два основні напрямки: управлінські заходи з боку держави та комплекс заходів управління, здійснюваних безпосередньо керівниками на рівні окремих інноваційних проектів.

Результативність підтримки інноваційних проектів на рівні країни виражається насамперед динамікою чисельності наукових установ, що здійснюють наукові дослідження та загальною вартістю таких досліджень. Так, станом на 31.12.12 р. в Україні нараховувалось 1208 таких організацій, що на 7,9 % менше порівняно з 2010 р. Доволі важливу роль в управлінні інноваційними проектами відіграє кадрова складова їх інфраструктурного забезпечення. Так, у 2012 р. загальна чисельність науковців становила 82032 особи, що на 9,1 % менше порівняно з 2010 р. Зменшення кількості науковців негативно впливає на створення інновацій у сфері управління проектами, генерацію нових ідей, а отже, і на процес управління такими проектами. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт впродовж останніх трьох років мав тенденцію до зростання на 14 %, зокрема через зростання вартості фундаментальних та прикладних досліджень, відповідно на 19,8 та 27,2 %, що передусім пов'язано з підвищенням їх вартості впродовж аналізованого періоду. Це свідчить про недостатнє сприяння функціонуванню наукових установ. Цю проблему можна вирішити достатнім фінансовим, нормативно-правовим забезпеченням, а також

створенням ефективної взаємодії між науковими установами та користувачами результатів їх діяльності (підприємствами та установами, що реалізують інноваційні проекти). Для цього необхідним заходом вбачаємо створення посередницьких інформаційно-консультативних центрів при державних адміністраціях, які виконували б роль посередника під час реалізації інноваційних проектів шляхом збору інформації про необхідні наукові дослідження для реалізації проекту, а також інформування зацікавлених осіб про інновації та можливості впровадження їх у виробництво. Вважаємо, що це сприятиме наданню необхідності кожній розробці та створення можливості швидкого практичного її впровадження і тим самим забезпечить вирішення проблеми сприяння впровадженню інновацій та стимулювання збільшення кількості установ та організацій, що займаються здійсненням наукових розробок. Схему такої взаємодії показано на рис. 1.



*Рис. 1. Посередницька роль інформаційно-консультаційних центрів з питань інновацій в управлінні інноваційними проектами на державному рівні:*

- ⇄ – інформація про нові розробки та сфери їх можливого застосування;
- ↑ – інформація про сфери господарювання, що потребують введення інновацій;
- ⇩ – зведена інформація, що сприяє формуванню ідеї інноваційного проекту

Проведені дослідження засвідчили, що однією з основних проблем зниження інноваційної активності в країні є відсутність взаємозв'язків науки та виробництва. Створювати вказані на рисунку посередницькі структури пропонуємо на базі держадміністрацій, а основною метою їх діяльності – має бути сприяння впровадженню інновацій.

Ефективність управлінських заходів інноваційного проекту будь-якого масштабу залежить насамперед від рівня його фінансового забезпечення для вчасного виконання запланованих у його межах заходів. Поряд із законодавчою підтримкою здійснення таких проектів у звітному році характеризується збільшенням загальної суми витрат на їх проведення на 67,8 %. Таке збільшення, як свідчать проведені дослідження, переважно відбулося через збільшення власних витрат (на 53,6 %), державних витрат (майже у 26 разів) та інших витрат (майже в 4 рази). Проте потрібно відмітити негативну тенденцію у формуванні інноваційних витрат, що пов'язана зі зменшенням коштів іноземних інвесторів майже у 4 рази [9]. Тому, погоджуючись з переважною більшістю науковців [4–8], серед запропонованих заходів щодо удосконалення управління інноваційними проектами є створення сприятливого інвестиційного клімату у державі, побудова ефективної інноваційно-інвестиційної моделі управління ними.

Важливість проблеми удосконалення управління інноваційними проектами підтверджується і тим, що переважна кількість впроваджених інноваційних проектів у 2012 р. стосувалася технологічного та технічного переоснащення підприємств. Вартість таких проектів зросла відповідно на 7,1 та 42,3 % порівняно з показниками 2010 р. При цьому потрібно наголосити на збільшенні вартості інноваційних проектів, що стосуються впровадження ресурсощадних та маловідходних технологій на 15,7 % [9].

Отже, кожен з наведених проектів вирішує певну важливу проблему, тому під час формування позиційної схеми процесу управління інноваційним проектом врахуємо визнаний у проектному менеджменті підхід до управління проектом як циклом вирішення проблеми.

Статистична інформація свідчить про більшу порівняно з 2010 р. інноваційну активність вітчизняних підприємств. Так, кількість підприємств, що впроваджували інновації у 2012 р., зросла порівняно з 2010 р. на 3,6 %, а витрати на інновації – на 42,7 % [9]. Найбільше зростання інноваційної активності підприємств відбулося за напрямками досліджень і розробок та придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Наведена інформація свідчить про важливість та актуальність ефективного управління інноваційними проектами та ще більше підтверджує наявність вищезгаданої проблеми низького рівня взаємодії наукових установ та підприємств, що впроваджують інновації, оскільки на фоні зменшення кількості цих установ відбувається збільшення підприємств, що впроваджують інновації, та підвищення інноваційних витрат.

Доволі важливим управлінським аспектом практичного впровадження інноваційних проектів є комплекс ефективних управлінських заходів, що здійснюються безпосередньо керівниками кожного конкретного проекту. Вважаємо, що ці заходи насамперед повинні ґрунтуватися на визнаних в проектному менеджменті підходах (класичному, за циклом вирішення проблеми та за стадією життєвого циклу). Виявлені в процесі дослідження проблеми управління інноваційними проектами в Україні слугують базою для формування пропозицій щодо удосконалення управління ними (рис. 2).

Наведена схема комплексно об'єднує напрямки щодо удосконалення управління інноваційними проектами в Україні. Як було відмічено на початку викладу основного матеріалу досліджень, управлінські аспекти реалізації інноваційних проектів в Україні розглядаємо в межах двох напрямків: державні регульовальні чинники впливу на такі проекти та побудова ефективного процесу управління кожного окремого проекту. Так, серед виявлених в процесі досліджень проблем управління інноваційними проектами загальнодержавного характеру, тобто тих, що є зовнішніми по відношенню до кожного окремого проекту, є недостатній рівень сприяння держави функціонуванню науково-дослідних установ. Зважаючи на це, одним із перших зовнішніх чинників впливу на проект є удосконалення нормативно-правового забезпечення його реалізації. Вплив цього чинника зумовлений тим, що він є складовою інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів та головним орієнтиром для побудови моделі управління кожним окремим проектом. Тому за умови спрямування нормативно-правової бази на забезпечення сприятливих умов реалізації таких проектів можна вирішити одразу дві з виявлених проблем – стимулювати діяльність наукових установ та підприємств, що впроваджують інновації.

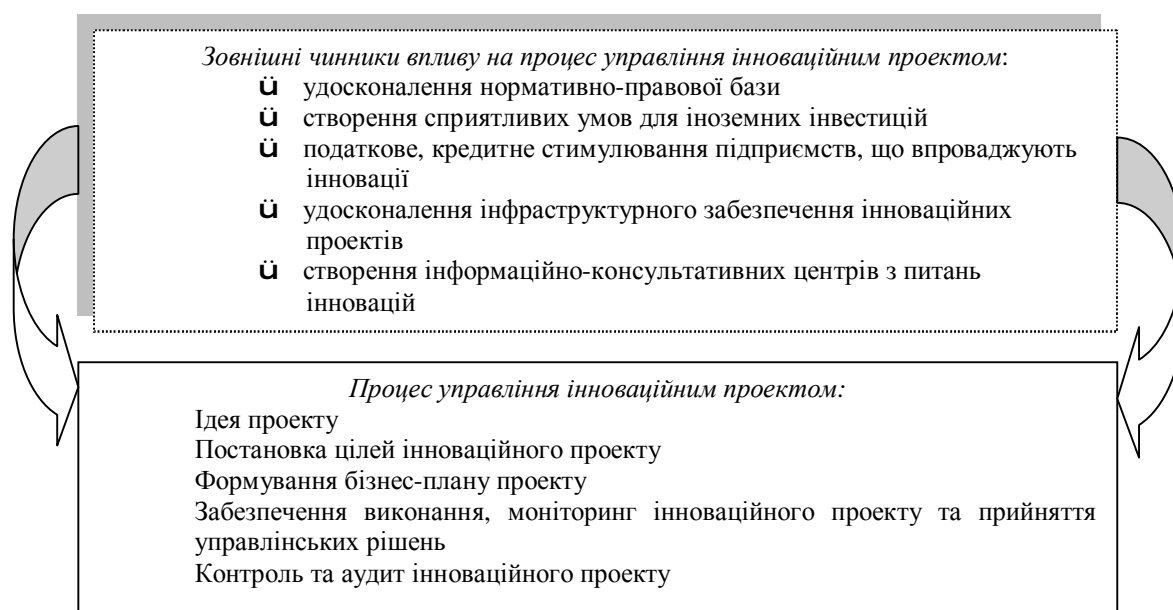


Рис. 2. Схема удосконалення управління інноваційними проектами

Наступним важливим чинником впливу на управління інноваційними проектами є створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних вкладень у інновації в Україні. Вплив цього чинника має вирішальне значення для економіки країни, оскільки кожен інноваційний проект дає змогу оновити певну складову господарського механізму, що в сукупності у майбутньому дасть змогу перейти на новий рівень розвитку економіки та суспільства. Вважаємо, що реалізувати цей напрямок можна у тісному взаємозв'язку з першим, тобто законодавчо закріпити вигідні та стабільні умови для іноземних інвесторів, що насамперед передбачають удосконалення систем оподаткування, створення ефективно функціонуючої системи інфраструктурного забезпечення таких проектів тощо.

Чинником впливу на процес управління інноваційним проектом є також створена сприятлива система оподаткування та кредитування вітчизняних підприємств, оскільки особливо потребують здійснення інноваційних проектів саме ті підприємства, продукція яких не користується попитом та не конкурентоспроможна на ринку через чинник низького застосування інновацій у процесі її виробництва (технічних, технологічних, організаційних, маркетингових тощо). Коштів на реалізацію інноваційних проектів такі підприємства, як правило, не мають, тому вказаний зовнішній чинник впливу є ключовим для їхнього розвитку, що дасть змогу запрацювати на якісно новому рівні. Реалізація на практиці цього чинника має як економічне значення, що передбачає у майбутньому поповнення Державного бюджету через систему оподаткування працюючих на повну потужність підприємств, так і соціальне – забезпечення населення якісними, оновленими продуктами чи послугами.

Побудувати ефективну систему управління інноваційним проектом будь-якого масштабу неможливо без врахування впливу чинника його інфраструктурного забезпечення. У межах цього напрямку, з огляду на проаналізовані та статистично обґрунтовані вище проблеми, пропонуємо велике значення надати забезпеченню висококваліфікованими кадрами у сфері впровадження інновацій та управління ними, фінансовому забезпеченню та техніко-технологічному забезпеченню.

Створення своєрідних інформаційних осередків на рівні держадміністрацій у вигляді інформаційно-консультаційних центрів дасть змогу вирішити проблему взаємозв'язку науки та виробництва та надасть можливість підприємствам, що працюють у різних галузях, систематично ознайомлюватися з новими розробками у кожній з них.

Процес управління кожним окремо взятим інноваційним проектом відбувається під впливом вищеперерахованих зовнішніх чинників та включає комплексно об'єднані складові основних підходів управління, що застосовуються в проектному менеджменті – класичному (що розглядає процес управління проектом у взаємозв'язку п'яти основних функцій), підхід до управління проектом як циклом вирішення проблеми та підхід до стадій життєвого циклу. Так, першим етапом у процесі управління інноваційним проектом вважаємо етап виникнення ідеї проекту. Цей етап запропонований підходами, що враховують стадію життєвого циклу проекту (передінвестиційна стадія) та підходом до управління проектом як циклом вирішення проблеми, що передбачає етап виникнення ідеї проекту, як спосіб вирішення проблеми, що виникла. З урахуванням проведених досліджень ідею інноваційних проектів переважної більшості підприємств породжує висококонкурентне середовище та зниження попиту на продукцію на ринку, а також потреба у розширенні ринків збуту. Вищеперераховані зовнішні чинники в комплексі сприятимуть виникненню ідей інноваційних проектів та їх подальшому обґрунтуванню.

Наступним етапом управління інноваційним проектом є постановка цілей. З урахуванням основних принципів постановки цілей проектного менеджменту в інноваційному проекті головними чинниками виступають час та якість, оскільки інновація є такою лише певний проміжок часу і потрібно якнайшвидше впровадити її у виробничий процес та забезпечити при цьому належний рівень виконання проектних робіт.

На етапі бізнес-планування ми об'єднали усі вищезгадані підходи проектного менеджменту. Планування є основою для здійснення управлінських заходів, а бізнес-план є орієнтиром того, що потрібно здійснити у межах інноваційного проекту, хто і в які терміни це буде це виконувати та яка загальна вартість і термін окупності інноваційного проекту.

Наступний етап логічно поєднується з забезпеченням впровадження на практиці заходів, передбачених в бізнес-плані. На цьому етапі логічно поєднані стадія виконання зі стадією життєвого циклу проекту, стадія впровадження та організація з класичного підходу та стадія впровадження і моніторинг (відстеження) з підходом до управління проектом як циклом вирішення проблеми.

Завершальним етапом процесу управління інноваційним проектом є здійснення контролю за отриманими результатами. Контроль є обов'язковим елементом управлінського процесу, тому і присутній в усіх підходах проектного менеджменту. Результати контролю та аудиту проекту дають змогу говорити про рівень досягнення цілей проекту та його значення і ефективність.

### **Висновки:**

1. У процесі проведених досліджень ми виявили такі основні проблеми управління інноваційними проектами в Україні, як: недостатня державна підтримка наукових установ та організацій, що здійснюють наукові дослідження; низький рівень іноземних інвестицій в інноваційні проекти; недостатній рівень взаємозв'язків науки та виробництва.

2. Удосконалення управління інноваційними проектами розглянуто у двох напрямках: управлінські заходи з боку держави та комплекс заходів управління, що здійснюється безпосередньо керівниками на рівні окремих інноваційних проектів.

3. Зовнішніми чинниками впливу на процес управління інноваційним проектом є: удосконалення нормативно-правової бази; створення сприятливих умов для іноземних інвестицій; податкове, кредитне стимулювання підприємств, що впроваджують інновації; удосконалення інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів; створення інформаційно-консультативних центрів з питань інновацій.

4. Процес управління інноваційним проектом має такі етапи, в яких комплексно об'єднані основні підходи проектного менеджменту: виникнення ідеї проекту; постановка цілей інноваційного проекту; формування бізнес-плану проекту; забезпечення виконання, моніторинг інноваційного проекту та прийняття управлінських рішень; контроль та аудит інноваційного проекту.

**Перспективи подальших досліджень.** Результати проведених досліджень будуть використані під час розроблення моделі управління інноваційними проектами, спрямованої на приваблення інвесторів та зацікавлення підприємницьких структур до впровадження інноваційних проектів з метою покращення соціально-економічного розвитку України.

1. Про інноваційну діяльність: Закон України №40-IV від 4. 07. 02 // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266. 2. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с. 3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15350325/ekonomika/innovatsiyu\\_menedzhment\\_zaharchenko\\_vi](http://pidruchniki.ws/15350325/ekonomika/innovatsiyu_menedzhment_zaharchenko_vi). 4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України №3715-VI від 8.09.11 // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 19-20. – С. 166 5. Іванілов О. С. Економіка підприємств: підруч. / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstva\\_ivanilov\\_os](http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva_ivanilov_os). 6. Мойсеєнко І.П. Інвестування: навч. посіб. / І.П.Мойсеєнко. – К.: Знання, 2006. – 490 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/10611207/investuvannya\\_osnovi\\_innovatsiyного\\_investuvannya#669](http://pidruchniki.ws/10611207/investuvannya_osnovi_innovatsiyного_investuvannya#669). 7. Скрипко, Т.О. Інноваційний менеджмент : підруч. / Т. О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 428 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/upravlinnya\\_innovatsiynim\\_proektom#185](http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/upravlinnya_innovatsiynim_proektom#185). 8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с. 9. Наука та інновації. Державна служба статистики. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.