

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

© Петрович Й.М., Дзюбіна А.В., 2010

Розглянуто актуальні проблеми організування інноваційної діяльності підприємств на основі проектного підходу, проаналізовано погляди сучасних дослідників щодо застосування методології проектного менеджменту в управлінні інноваційною діяльністю, узагальнено переваги проектного підходу в її організуванні, а також розглянуто оптимальні організаційні структури для здійснення проектно-інноваційної діяльності. Висвітлено особливості співвідношення життєвих циклів інноваційного продукту та інноваційного проекту.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, проектний підхід, інноваційний проект, інноваційний продукт, матрична організаційна структура, проектна організаційна структура.

**In the article the issues of the day of organization of innovative activity of enterprises are examined on the basis of project approach.**

**In the article the issues of the day of organization of innovative activity of enterprises are examined on the basis of project approach, the looks of modern researchers are analysed in relation to application of methodology of project management in a management innovative activity, generalization of advantages of project approach is conducted in her organization, and also optimal organizational structures are considered for realization of project innovative activity. The features of correlation of life cycles of innovative product and innovative project are reflected.**

**Keywords:** innovative activity, project approach, innovative project, innovative product, array organizational structure, project organizational structure.

### Постановка проблеми

Вирішення актуальних проблемних питань інноваційного розвитку підприємств та здійснення ними інноваційної діяльності вимагає витрат значних обсягів інвестиційних коштів та тривалого часу для практичної реалізації відповідних заходів для досягнення поставлених перед ними господарських цілей. Це спонукає підприємства до пошуку оптимальних способів вирішення цієї актуальної проблеми. Інструментарієм виконання цього важливого завдання може стати застосування проектного підходу, який дає змогу досягти істотної економії коштів під час формування бюджету інноваційного проекту, використовуваних у разі його реалізації ресурсів та скорочення термінів виконання проекту.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження проблем застосування методології управління проектами знайшло своє відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Л. Батенка, В. Верби, Е. Верзуха, К. Грея, Е. Ларсона, О. Загородніх, Д. Кендалла, В. Ліщинської, А. Ребенка, С. Роллінз, А. Товба, Г. Ципеса, В. Чінчікеєва та ін.

Питаннями організування інноваційної діяльності займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники: А. Амоша, В. Геєць, М. Данько, М. Долішній, П. Завлін, С. Ілляшенко, Л. Колосов, Ф. Котлер, А. Коноваленко, О. Лапко, Х. Нойбауер, А. Пригожин, М. Портер, Л. Райс, А. Савченко, А. Савчук, В. Семиноженко, А. Чухно.

На думку Е. Верзуха, використання методів проектного менеджменту під час реалізації проекту надає низку переваг:

- підвищується гнучкість діяльності підприємства за рахунок ефективного розподілу ресурсів між окремими проектами;
- здійснюється ефективніше керівництво персоналом внаслідок скорочення ієрархії управління;
- підвищується рівень контролю витрат у компанії за рахунок їх детальнішого попереднього планування;
- збільшується життєвий цикл підприємства за рахунок постійного оновлення портфеля проектів;
- забезпечується експериментальне застосування передових технологій, методологій і знань у межах окремих проектів;
- здійснюється ефективне управління ризиками, що неможливо у разі традиційного, функціонального стилю управління [2].

Вищезазначений перелік переваг не може повною мірою дати уяву про можливості застосування методології проектного менеджменту під час створення інновацій.

Російські дослідники С.Г. Фалько і Б.С. Федорова вважають, що інновації мають чітко виражену мету, визначені за змістом, обмежені за часом реалізації і спрямовані на зміни; інновації пов'язані з новизною і нерегулярністю, а отже, невизначеністю; інноваціям властиві комплексність і слабка структурованість; бюджет інновацій, як і будь-якого проекту, обмежений; інноваційний процес можна розподілити на стадії з проміжними цілями і завданнями; інноваціям властиві ризики, подібні до проектних. Тому можна стверджувати, що ознаки і особливості інновацій практично повністю відповідають характеристикам проектів [7, с. 51].

Варто зазначити, що дослідники з питань проектного менеджменту поверхнево розглядають проблеми створення інноваційних продуктів із застосуванням проектної методології. З іншого боку, науковці з інноватики, розглядаючи інноваційний проект об'єктом інноваційної діяльності, не повною мірою обґрунтовують можливість застосування інструментів проектного менеджменту під час його реалізації.

### **Постановка цілей**

Актуальність використання проектного підходу до управління інноваційною діяльністю підприємств зумовлює необхідність постановки таких цілей цього дослідження:

- розглянути особливості застосування методології проектного менеджменту в сучасних підприємствах;
- здійснити порівняльну характеристику оптимальних організаційних структур для здійснення проектної діяльності підприємства;
- дослідити співвідношення життєвих циклів інноваційного проекту та інноваційного продукту;
- обґрунтувати доцільність застосування проектного підходу до організування інноваційної діяльності підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Під час виконання неповторювальних та нетипових робіт в умовах мінливості зовнішнього середовища одним з найефективніших інструментів досягнення визначеної мети стає проектний підхід, основними аргументами на користь якого є чітке визначення результату, необхідних ресурсів та термінів виконання, прозорість грошових потоків, окресленість відповідальності за виконання в межах створених проектних груп.

Застосовується проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. Тобто, конкретні заходи, що входять до плану дій, повинні бути чітко сформульованими, мати розроблені критерії оцінювання виконання, фінансові показники, терміни реалізації та відповідального за виконання [6, с. 64].

Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Однак, останнім часом проектний підхід усе частіше застосовують і до процесів, орієнтованих на безупинне виробництво. Наприклад, проекти збільшення виробництва до зазначеного рівня протягом визначеного періоду, враховуючи заданий бюджет, чи виконання певних замовлень на договірній основі. Проект як система діяльності існує рівно стільки часу, скільки потрібно для одержання остаточного результату. Концепція проекту, однак, не

суперечить концепції фірми чи підприємства і цілком сумісна з нею. Навпаки, як справедливо зазначають окремі автори, проект часто стає основною формою діяльності фірми [5, с. 78].

Концентрування проектного підходу на остаточному результаті, визначеності ресурсів, окресленості часових проміжків виконання проекту дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і мінімізувати ризики його невдалої завершеності.

Спрямованість проектів на якомога швидше їх закінчення дає змогу досягти значної економії витрат часу (у середньому на 20–30 %) за того самого рівня якості, що значною мірою зменшує адміністративні витрати, пов'язані із зазначеним видом діяльності. А це серйозна перевага проектного підходу порівняно з традиційним функціональним.

Основною перешкодою використання проектного підходу є зазвичай типова функціональна спрямованість організаційної структури підприємства, трансформація якої у проектну буде тривалим і затратним процесом. Найприйнятнішим виходом може бути створення та інтегрування в діючу організаційну структуру окремих проектних команд для управління визначеними проектами.

Проектна організаційна структура є найоптимальнішою для управління проектами. Найчастіше така структура використовується на підприємствах з кількома великими проектами. Для кожного з проектів створюється відповідна проектна група на чолі з менеджером проекту, який максимально наділений повноваженнями у межах цього проекту переважно з повним контролем за бюджетом та ресурсами проекту.

Багато українських і зарубіжних підприємств поступово впроваджують у свою організаційну структуру інтеграційні форми управління інноваційною діяльністю, які часто називають методом спільного конструювання [7, с. 43-44]. Найпоширенішим різновидом інтеграційної форми є матрична система організації. Її суть полягає в тому, що разом з традиційними функціональними і виробничими підрозділами організовуються проектні цільові групи на чолі з керівником проекту, що виконує координуючу функцію. Ухвалюючи чергове інноваційне рішення, керівник проекту створює цільові підрозділи, куди на час здійснення проекту запрошують фахівців з різних підрозділів підприємства. До того ж вони перебувають у подвійному підпорядкуванні – керівникові проекту і начальникові свого підрозділу. Якщо функції кожного керівника чітко розділені конфлікту дублювання підлеглих в такій групі не виникає. Керівник проекту визначає завдання, необхідні для виконання рішення вищого керівництва, а функціональні і лінійні керівники здійснюють функцію організації (розподіл обов'язків) і контроль за усіма роботами.

На основі вивчення поглядів більш ніж 1600 менеджерів проектів щодо оптимальної організаційної структури для управління проектами американські вчені вивели залежність рівня ефективності управління проектами розроблення нових продуктів від виду організаційної структури [5, с. 271]. Цю залежність показано на рис. 1.

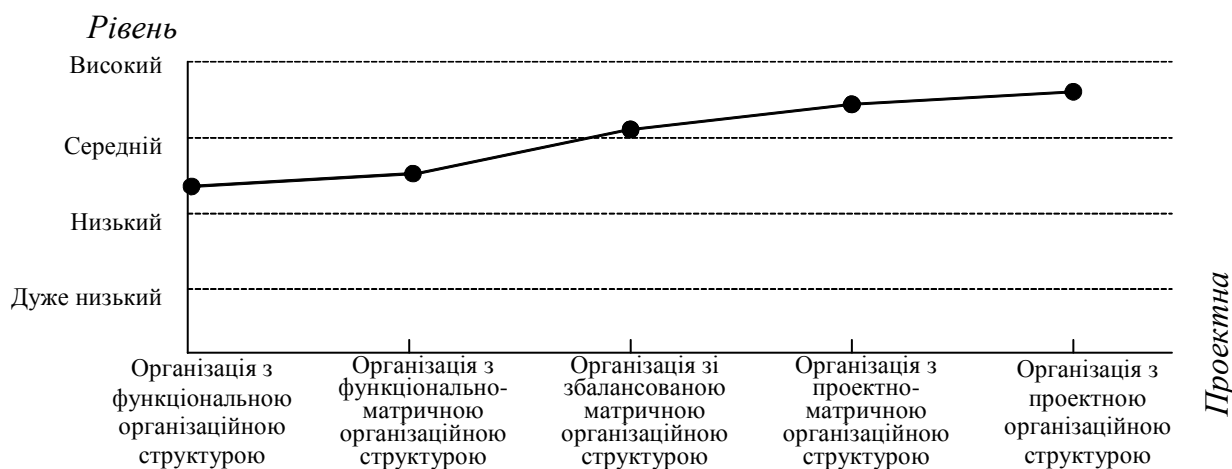


Рис. 1. Рівні ефективності різних проектних структур з проектів розроблення нового продукту\*

\*власна розробка на основі джерела [4, с. 271]

Згідно з Законом України “Про інноваційну діяльність”, об’єктами інноваційної діяльності є: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного тощо характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції. Отже, можна зробити висновок про програмно-проектну спрямованість інноваційної діяльності, про що свідчить перший об’єкт вищенаведеного переліку.

У сучасних умовах проектний підхід набув поширення не тільки в організаціях, де управління проектами є домінуючою діяльністю, а й у тих, які створюють і впроваджують інновації за допомогою інструментарію проектного менеджменту.

Розглянемо співвідношення життєвих циклів інноваційного проекту та інноваційного продукту на рис. 2.

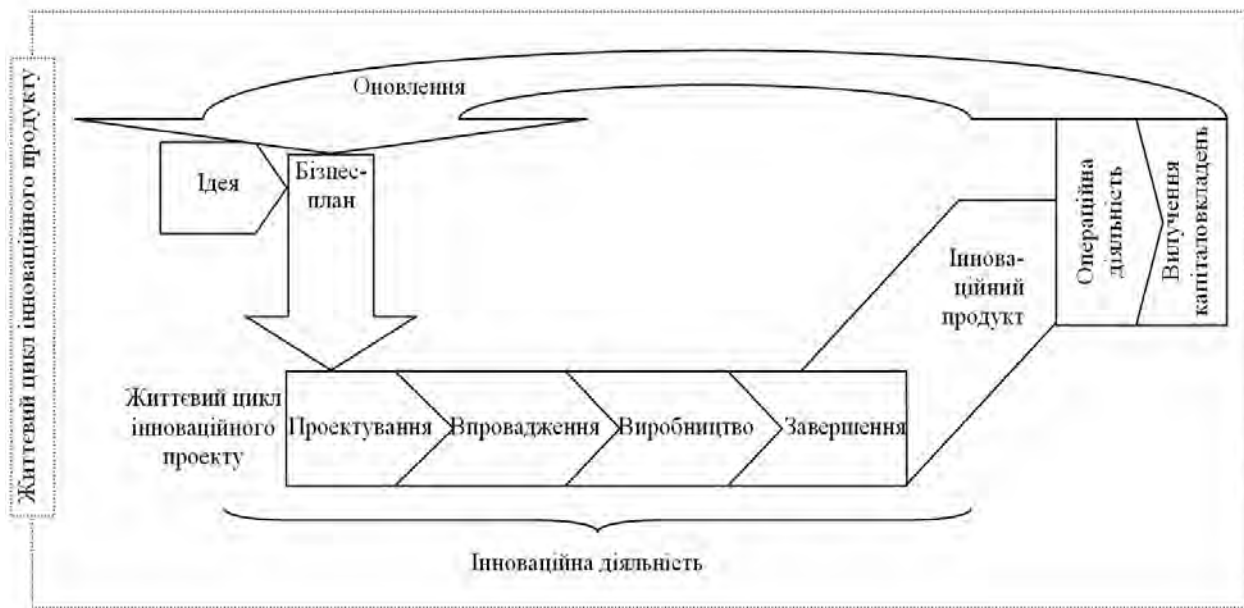


Рис. 2. Співвідношення життєвих циклів інноваційного проекту та інноваційного продукту\*

\*власна розробка на основі джерела [5, с. 60–61]

З рис. 2 видно, що частина життєвого циклу інноваційного продукту, має яскраво виражену проектну спрямованість, тому найкращим рішенням для її організування буде застосування методології проектного менеджменту. Завершенням інноваційного проекту буде отримання інноваційного продукту і формалізація операційного процесу з його виготовлення. Новостворена інновація тиражуватиметься (багатократний процес), тому проектна інноваційна діяльність трансформується в операційну. Потреби ринку змусять виробника вдосконалювати зазначений продукт або розробляти новий, тобто, знову займатися проектуванням та розробленням інновації. Отже, складовою життєвого циклу інноваційного продукту є життєвий цикл інноваційного проекту.

Розробка ефективної системи управління інноваційною діяльністю на засадах проектного підходу дає можливість розбити складний процес впровадження результатів наукових досліджень у виробництво на простіші складові. Це дасть змогу структурувати завдання інноваційної діяльності на певну кількість проектів з максимальним посиленням контролю за їх виконанням. Відповідно складний процес розіб’ється на окремі етапи, що надасть деякі переваги, а саме:

- знизяться вимоги до кваліфікації управлінського персоналу інноваційної діяльності і робітників, оскільки звужиться сфера управління, яка буде чітко окреслена, разом із зменшенням переліку робіт, що виконує виконавець;

- націленість проектів на якомога швидше їх завершення дасть змогу зекономити на управлінських витратах;
- підвищиться якість аналізування успішності інноваційної діяльності, оскільки оцінювання кожного проекту здійснюватиметься окремо;
- моніторинг витрат ресурсів на інноваційну діяльність у межах кожного проекту дозволить досягнути значної економії і зробить ефективнішим контроль за їх використанням порівняно із загальним ресурсним розподілом;
- підвищиться ефективність управління фінансовими потоками і виявлення непродуктивних витрат інноваційної діяльності.

### **Висновки**

Період розроблення і впровадження інновації може бути довготривалим, і коли цей процес завершиться, то впроваджений інноваційний продукт може бути вже неактуальним та неунікальним для споживача через те, що підприємство-конкурент раніше вийшло на ринок із зазначеною інновацією, або за той час створило продукт з набагато вищим рівнем новизни. Тому очевидним є те, що організування управління інноваційною діяльністю з використанням проектного підходу є найбільш успішним, оскільки методологія проектного менеджменту дає відповідь на те, як певний інноваційний задум втілити у життя якнайшвидше. Тобто проектне управління інноваційною діяльністю може істотно підвищити її продуктивність.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методології проектного менеджменту та пошуку раціональних управлінських механізмів для організування інноваційної діяльності підприємств у контексті застосування проектного підходу.

1. Закон України від 04.07.2002 № 40-IV “Про інноваційну діяльність” ( Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266 ). 2. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 480 с. 3. Клиффорд Р. Грей., Эрик У. Ларсон. Управление проектами: практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство “Дело и сервис”, 2003. – 528 с. 4. Посібник лідера // Губіліт І., Новачук І., Пушкарьов Д. – Львів: Західноукраїнський консалтинговий центр: Вид. перше, 2009. – 160 с. 5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) Третье издание. 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. 6. Стратегічне планування: Навч. посібник // О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с. 7. Фалько С.Г. і Федоров Б.С. Проектный подход к управлению инновационными процессами // Российское предпринимательство. – № 3. – 2003. – С. 49–52. 8. Чинчикеев В. Организация и управление инновационной деятельностью корпорации // Наука та інновації. – 2005. – Т. 1. – № 1. – С. 34–60.