

Управління інноваційною діяльністю шляхом вибору портфеля проектів

Чернявська І.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та організації виробництва
Дніпродзержинського державного технічного університету

Руденко О.В.

студент
Дніпродзержинського державного технічного університету

У статті викладено результати теоретичного дослідження, присвяченого питанням портфельного управління інноваційною діяльністю. На основі аналізу досвіду науковців щодо процесу формування портфеля проектів визначено зміст та послідовність формування інвестиційного портфеля. Обґрунтовано принципи відбору проектів у портфель та послідовність кроків експертизи проекту.

Ключові слова: промислове підприємство, інноваційна діяльність, інноваційний проект, портфель проектів, портфельне управління.

Чернявская И.М., Руденко А.В. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПУТЕМ ВЫБОРА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

В статье изложены результаты теоретического исследования, посвященного вопросам портфельного управления инновационной деятельностью. На основе анализа опыта ученых о процессе формирования портфеля проектов, определены содержание и последовательность формирования инвестиционного портфеля. Обоснованы принципы отбора проектов в портфель и последовательность шагов экспертизы проекта.

Ключевые слова: промышленное предприятие, инновационная деятельность, инновационный проект, портфель проектов, портфельное управление.

Chernyavska I.M., Rudenko O.V. MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY BY SELECTING OF PORTFOLIO PROJECTS

The results of theoretical research of the portfolio management devoted questions innovative activity are expounded in the article. On the basis of analysis of experience of scientists about the process of portfolio of projects construction maintenance and sequence of investment portfolio construction is certain. Principles of selection of projects are based in the projects in the portfolio and sequence of steps of the project examination.

Keywords: enterprise, innovation, innovative project, the project portfolio, portfolio management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Більшість вітчизняних промислових підприємств для забезпечення відповідності їх рівня європейським стандартам вимагають впровадження техніко-технологічних, фінансово-економічних та організаційно-управлінських інновацій. Впровадження інновацій на промислових підприємствах можливо реалізовувати через проект чи сукупність проектів. Звідси, в умовах обмежених ресурсів підприємств, виникає проблема визначення доцільності поєднання проектів у групи. Навіть за ефективного володіння методологією управління проектами і програмами як провідної та сучасної наукової основи забезпечення сталого розвитку, керівництво вітчизняних підприємств фрагментарно приділяє увагу ефективності реалізації мультиплікативних проектів і отримання синергетичного ефекту від їх спільної результативності. Тому мультиплікативними про-

ектами має сенс управляти, застосовуючи портфельне управління на основі збалансованого вибору проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних й закордонних вчених зробили значний внесок у формування й удосконалення методології управління мультиплікативними проектами, приділяючи окрему увагу систематизації шляхів вибору портфеля проектів. Зокрема, у статті проаналізовані й використані розробки вітчизняних учених А.І. Білокона, І.А. Бланка, С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, Я.І. Єлейко, В.А. Рача, Б.М. Щукіна, Ф.А. Ярошенка, а також зарубіжних учених – І.І. Мазура, М. Месаровича, Т. Сааті та ін.

Проте, незважаючи на велику кількість досліджень з питань портфельного управління інноваційною діяльністю, зазначена проблема зберігає свою актуальність.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення та узагальнення окремих питань портфельного управління інноваційною діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для опису процесу формування портфеля проектів необхідно звернутися до класичного визначення портфеля. Портфель – це комбінація активів, що становлять багатство економічного суб'єкта [1]. Найчастіше в літературі дається опис одного з можливих видів портфеля – портфеля цінних паперів [2] або портфельного аналізу – концепції, що відноситься до кількісної теорії грошей і розглядає оптимальне поєднання форм багатства [1]. Під багатством підприємства розуміємо все, що має ринкову оцінку і може бути реалізовано за гроші або обміняне на інші блага. Багатство підприємства може бути представлено в уречевленій формі та у формі паперових активів, а також особистих здібностей персоналу. Багатство здатне приносити доход підприємству. Згідно [1], слід відрізнити саме багатство підприємства і приріст багатства, яке визначається показниками «потоків».

Активи підприємства – це власність підприємства, що має грошовий вираз, складова частина його надбання. Найбільш ліквідні активи підприємства – це суми грошових коштів підприємства на поточному, валютному та інших рахунках, у касі, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери), які можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно [3]. Застосування кількісної теорії грошей – концепції, яка представляє гроші як основний елемент ринкового господарства, говорить про те, що основою зміни рівня цін є, головним чином, динаміка номінальної грошової маси і висуває відповідні практичні рекомендації щодо стабілізації економіки на основі контролю над грошовою масою [2]. Портфельний підхід є основою сучасної грошової теорії, підходом до вивчення з точки зору оптимізації структури портфеля проектів.

Портфелі проектів (мультиплікативні проекти) – це група проектів, які є незалежними один від одного, але управляються одночасно в певній організації або її філіях в рамках єдиного пулу ресурсів [4]. Кожен проект, що входить до складу портфелю, є об'єктом управління. Управління портфелем проектів передбачає як проведення аналізу всіх проектів підприємства окремо, так і проведення аналізу характеристик всієї сукупності проектів, що реалізуються та формують збалансований портфель. Для портфеля проектів суттєвим є використання єдиних механізмів управління

(портфель проектів завжди розглядається «в прив'язці» до організації, що його реалізує), що дозволяють найбільш ефективно досягати стратегічних цілей організації з урахуванням ресурсних обмежень [5]. Оскільки мультиплікативні проекти взаємно незалежні, існує ризик того, що цінність окремих проектів може знизитися або, навіть, вони можуть потерпіти невдачу, якщо розподіл ресурсів в них буде нераціональним. Крім того, концепція портфельного управління може сприяти більшій ефективності окремих проектних операцій завдяки гармонізації управління в наявних проектах, отриманню сумісних знань або використанню об'єднаних закупівель для декількох проектів.

Представляючи портфель проектів з точки зору процесу інвестування, найчастіше зустрічається наступний підхід – портфельні інвестиції це вкладення коштів в акції, облігації та інші цінні папери довгострокового характеру з метою отримання прибутку [2]. Для заданої тематики статті характерне висвітлення тільки одного підвиду інвестиційного портфеля – це портфель планів інноваційного розвитку. Процес формування планів інноваційного розвитку може бути представлений таким чином: розробка планів; забезпечення необхідних обсягів інвестиційних ресурсів; оцінювання та прогнозування.

Реалізація програми інноваційного розвитку: 1) оперативне управління розвитком; 2) моніторинг реалізації інвестиційної програми; 3) корекція реалізації інвестиційної діяльності. При формуванні портфеля проектів, в залежності від цілей інвестування, стратегія може бути спрямована на підбір портфеля проектів напрямку «безперервних поліпшень», що містить проекти, в яких основний економічний ефект досягається за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції та нарощування потужностей, за рахунок підвищення якості продукції, скорочення витрат виробництва [2] або портфеля зростання (максимізації збільшення інвестованого капіталу) [6].

Інвестиційний портфель проектів – це певна сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується згідно попередньо розробленої інвестиційної стратегії, в залежності від інвестиційних цілей. Головна мета інвестиційного портфелю проектів – забезпечення реалізації інвестиційної стратегії підприємства шляхом вибору найбільш ефективних проектів (об'єктів інвестування). У [7] визначено вміст портфеля як спосіб вкладення інвестором своїх заощаджень в різні види активів, а послідовність форму-

вання інвестиційного портфеля – вибір інвестиційної політики; аналіз ринку цінних паперів; формування портфеля цінних паперів.

На відміну від підходів, зазначених у [7], автором статті визначається необхідність вивчення портфеля проектів, всього комплексу проектів, зокрема проектів інноваційного розвитку. Інвестиційний портфель проектів формується згідно з інвестиційною стратегією підприємства з урахуванням таких показників: фінансові можливості підприємства (наявність внутрішніх джерел фінансування); можливість залучення зовнішніх джерел фінансування, у тому числі специфічних форм міжнародного трансферу технологій; інвестиційний клімат; кон'юнктура інвестиційного ринку; особливості інвестиційної стратегії (рівень агресивності інвестиційної стратегії, схильність інвестора до ризику, здатність ефективно управляти портфелем).

У [8] наведено класифікацію інвестиційних портфелів у залежності від цілей, які переслідує інвестор:

1. Мета інвестування: отримання прибутку; збереження капіталу; приріст капіталу; забезпечення резервів; підтримка ліквідності; розширення економічного впливу; спекуляція.

2. Форма: портфелі цінних паперів; портфелі реальних інвестицій; депозитарні портфелі; іпотечні портфелі; валютні портфелі; кредитні портфелі; портфелі іноземних інвестицій; комбіновані портфелі.

3. Рівень ризику: безризикові; з мінімальним ризиком; із середнім ризиком; венчурні; авантюрні.

4. За спеціалізацією портфеля: галузеві; регіональні; загальнодержавні; муніципальні; портфелі іноземних інвестицій.

5. За способами управління: фіксовані; керовані.

На думку автора статті наведена класифікація не повністю відображає необхідний вміст портфеля проектів підприємства. Вибір складових інвестиційного портфеля проектів має здійснюватися згідно з такими принципами: відповідність складу портфеля проектів стратегії підприємства; принцип забезпечення відповідності портфеля проектів інвестиційним ресурсам; оптимізації співвідношення прибутковості й ризику; оптимізації співвідношення прибутковості й ліквідності; принцип керованості інвестиційним портфелем проектів. Процес формування інвестиційного портфеля має здійснюватися в такій послідовності: визначення основних цілей інвестиційної політики, основних цілей придбання й збереження

цінних паперів в портфелі; планування видів цінних паперів, з яких буде сформовано портфель; визначення структури інвестиційного портфеля і його складових величин; диверсифікація складових частин портфеля; формування механізмів страхування від ризиків; схема управління інвестиційним портфелем; оцінка прибутковості, ризику і ліквідності інвестиційного портфеля; оптимізація оподаткування цінних паперів інвестиційного портфеля; юридичне супроводження; кінцева оптимізація структури інвестиційного портфеля за встановленими критеріями доходності, ризику і ліквідності.

Формування портфеля проектів відбувається в процесі цілеспрямованого вибору за встановленими критеріями. Плани інноваційного розвитку – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного інноваційного результату. Найбільш часто для проектного управління використовується матрична організаційна структура. Виділяють функціональну матрицю (характерна для невеликих проектів), балансову матрицю (проектний менеджер поділяє владу і відповідальність з функціональним менеджером), проектну матрицю (проектний менеджер керує проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за закінчення проекту відповідно до завдання), контрактну матрицю (у великих проектах, коли об'єднуються різні підприємства для виконання проекту). Портфель проектів являє собою комбінацію активів планів організації, які становлять собою «багатство економічного суб'єкта» [9].

При формуванні портфеля проектів повинен застосовуватися багатокритеріальний вибір. Під поняттям «вибір» будемо розуміти реальні дії організації засновані на пріоритетності та перевазі одного набору портфеля іншому, або альтернативу – як саме рішення, так і результат (результат) його реалізації. Теорія групового вибору – це наукова дисципліна, що досліджує рішення (портфель проектів), прийняте групами осіб, організацією, з урахуванням інтересів (переваг). Досліджуються математичні закономірності формування таких рішень (наприклад, правило більшості, принцип «диктатора», оптимальність за Парето, рівновага Неша, розставляння пріоритетів), а також їх результатів.

Управління формуванням активів підприємства і диверсифікація портфеля розглядається в [6], але не приділяється увага планам інноваційного розвитку, які повинні входити в

загальний портфель проектів. В [6] описані санаційні проекти, орієнтовані на позиціонування на ринку вже існуючих суб'єктів господарювання з метою фінансового оздоровлення. Ці проекти мають специфічний проектний життєвий цикл, але їх не можна віднести до досліджуваних планів інноваційного розвитку.

Плани інноваційного розвитку слід відрізняти від проектів реструктуризації [10], ураховуючи те, що реструктуризація – це діяльність по здійсненню змін, спрямована на забезпечення оптимального функціонування підприємства відповідно до розробленої і обґрунтованої стратегії його розвитку. У разі реструктуризації вибираються проекти, спрямовані, найчастіше, на вихід з банкрутства, на відміну від планів інноваційного розвитку, які доповнюють основний портфель проектів.

Прийняття рішень про внесення планів інноваційного розвитку в портфель проектів при проведенні проектного аналізу здійснюється на основі експертизи проекту. Послідовність кроків експертизи запропонована в [11]. Кроки: перевірка повноти наявної документації по планам інноваційного розвитку та оцінка загального рівня їх розробленості; оцінка достовірності інформації, яка в них використовується; оцінка організаційних умов, оцінка управління реалізацією планів, перевірка можливості їхнього виконання, оцінка здатності

учасників, аналіз інвестиційного ризику та очікуваної ефективності планів організаційного розвитку. Найбільшу складність представляє оцінка достовірності інформації. Ця оцінка будується на основі аналізу макроекономічного середовища, стану ринку продукту (тів) проекту, стану фінансового ринку, техніко-економічних параметрів обладнання, соціального оточення проекту, вимог до екології, відносин з адміністрацією, наявності трудових ресурсів.

На думку автора статті, згідно функціонального підходу до структури експертного аналізу проекту, схема експертизи планів інноваційного розвитку може будуватися наступним чином: повнота і розробленість, повнота описів всіх економічних аспектів, достовірність вхідної інформації, ступінь обґрунтованості всіх вимог, що містяться в планах, відповідність показників проекту необхідному рівню його інвестиційної привабливості, внутрішня узгодженість та зовнішня узгодженість планів інноваційного розвитку.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, формування портфеля проектів відбувається в процесі багатокритеріального вибору із використанням єдиних механізмів управління. Отримані результати формують прикладну технологію, що дає змогу систематизувати механізм вибору складових інноваційного портфеля проектів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Современная украинская энциклопедия : Т. 13. – Харьков : Книжный «Клуб семейного досуга», 2006. – С. 174.
2. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : Инфра-М, 1999. – 479 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [укл. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Ірпінськ : Перун, 2001. – 1440 с.
4. Ярошенко Ф.А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К. : 2011. – 268 с.
5. Ньюелл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена / М.В. Ньюелл. – М. : Кудиц-прес, 2008. – 416 с.
6. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента : Т. 2 / И.А. Бланк. – К. : Эльга-Н Ника-Центр, 2001. – 462 с.
7. Єлейко Я.І. Інвестиції, ризик, прогноз / Я.І. Єлейко, О.І. Єлейко, К.Є. Раєвський. – Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 2000. – 176 с.
8. Денисенко М.П. Організаційно-економічний механізм інвестування : монографія / М.П. Денисенко. – К. : Наук. світ, 2001. – 414 с.
9. Аньшин В.М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению / В. М. Аньшин, В. Д. Бархатов // Управление проектами и программами. – 2012. – № 1. – С. 20-40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://elibrary.ru>.
10. Прушківський В.Г. Моделі процесів реструктуризації промислових підприємств регіону / В.Г. Прушківський // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 3. – С. 29-33.
11. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів / Б.М. Щукін. – К. : МАУП, 2002. – 126 с.