

**Тисько М.М.**, к. е. н., викладач кафедри економіки та обліку господарської діяльності  
*Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
 Тернопільського національного економічного університету*

## **ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ**

**Тисько М.М.** Зменшення витрат підприємства під час впровадження стратегії інноваційного розвитку на основі удосконалення управління ресурсами портфеля проєктів. У статті розглянуто практичні рекомендації щодо управління ресурсами портфеля інноваційних проєктів розвитку суб'єктів господарювання та інформаційно-аналітичного забезпечення удосконалення процесів прийняття рішень у процесі реалізації портфеля інноваційних проєктів.

**Ключові слова:** інновації, стратегія інноваційного розвитку, управління портфелем проєктів, стратегічний портфель.

**Тисько М.М.** Уменьшение затрат предприятия при внедрении стратегии инновационного развития на основе совершенствования управления ресурсами портфеля проектов. В статье рассмотрены практические рекомендации по управлению ресурсами портфеля инновационных проектов развития субъектов хозяйствования и информационно-аналитического обеспечения совершенствования процессов принятия решений в процессе реализации портфеля инновационных проектов.

**Ключевые слова:** инновации, стратегия инновационного развития, управление портфелем проектов, стратегический портфель.

**Tysko M.M.** Reducing the costs of an enterprise when implementing a strategy for innovation development based on improving the management of project portfolio portfolios. The article deals with practical recommendations on portfolio management of innovative development projects of economic entities and information and analytical support for improving decision-making processes in the process of implementing a portfolio of innovative projects.

**Key words:** innovation, strategy of innovation development, project portfolio management, strategic portfolio.

**Постановка проблеми.** Управління процесами стратегії розвитку на засадах портфеля інноваційних проєктів є складним завданням. Під час реалізації стратегій виникає більше труднощів, ніж під час її формулювання. Саме тому потрібні методичні розробки, які б допомагали ліквідувати розрив між розробкою і реалізацією стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні підходи та практичні аспекти, пов'язані з розробленням і реалізацією інноваційних стратегій в контексті портфеля проєктів, висвітлені в роботах А. Анчишкина, Н. Кондратьєва, Д. Кокуріна, Ю. Яковца, І. Зорина, Д. Ісмаєва, Г. Калетніка, А. Мазура, Н. Правдюк, П. Саблука, П. Стецюка, Л. Федулової та інших вчених, однак питання доцільності стратегічної спрямованості підприємств, формування портфеля інноваційних стратегій та їх реалізації залишаються об'єктами наукових дискусій.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та характеристика управління ресурсами портфеля інноваційних стратегій суб'єктів господарювання, розробка структури центру управління

та заходів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Для досягнення поставленої мети у статті запропоновано структуру взаємодії процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів.** Незважаючи на все різноманіття типів і видів проєктів, їх структура управління за змістом переважно однорідна, бо в ній представлена типова комбінація одних і тих же видів робіт з управління. Ця обставина забезпечує підхід до проектування структур управління на основі відомих функцій. При цьому діяльність команди управління проєктом спрямована на те, щоб об'єднати в єдиному потоці управлінської праці усі відносно відособлені, хоча і нерозривно пов'язані управлінські функції, а також досягти запланованого результату проєкту.

Проте модель управління портфелем відрізняється від звичайної діяльності організацій через постійні зміни розподілу прав і обов'язків, що дорівнює напруженості праці учасників управлінського процесу.

Під час вибору та обґрунтування методів, необхідних для вирішення завдання удосконалення управління

інноваційного розвитку, необхідно враховувати дві ключові складові ефективності, а саме стратегічну та операційну. Стратегічна ефективність залежить від того, як організовано управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу функцій [1, с. 140].

Тому для реалізації функцій стратегічного управління та контролю за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію портфеля інноваційних проектів, виникає необхідність удосконалення організаційної структури підприємства. Але оскільки проект в своєму розвитку має різні фази, стадії і етапи життєвого циклу, то абсолютно очевидно, що обсяг управлінських робіт безперервно змінюється. Звідси походять постійна зміна кількості елементів в організаційній структурі управління проектом, їх взаємозв'язку, ієрархія і чисельність персоналу. Тому дуже важливо на передпроектній стадії визначити динамізм організаційної структури, що дасть змогу своєчасно підготувати «вхід» і «вихід» необхідного персоналу проекту.

Особливо важливою властивістю динамічних організаційних структур є їх здатність виробляти автоматичні реакції з підтримки внутрішньої рівноваги. Така здатність структури в часовому аспекті є похідною по стабільності і довговічності [2, с. 26].

Ці поняття стосовно структури управління означають насамперед забезпечення можливості її безперервного здійснення в умовах динамічного розвитку проекту. Звідси випливає необхідність постійного вдосконалення структури управління як фактор її стабільності і довговічності. Стабільність є похідною від таких понять, як стійкість і надійність. Чим менше в системі виникає відхилень через різні впливи, тим вона стійкіше. Чим менша ймовірність відмов у керуючій системі, тим вона надійніша [3, с. 142; 4, с. 127].

Найбільший вплив на структуру управління має зростання обсягів робіт, пов'язаних з портфелем проектів, який обумовлює розвиток функцій управління, які визначають реорганізацію структури управління портфелем проектів.

Запорукою впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства є зрілість (готовність) його менеджменту до досягнення результативності й ефективності діяльності.

Відомо, що вирішальне значення у досягненні результативності й ефективності діяльності має організація управління, тому провідна роль належить процесам організації центру управління. Команда фахівців проекту центру управління повинна мати повноваження, тобто можливість вносити необхідні зміни в загальноекономічну стратегію розвитку підприємства відповідно до потреб і проблемних завдань господарювання.

Удосконалення організаційного управління на підприємстві здійснюють шляхом впровадження процесного підходу відповідно до стандартів якості. Процеси управління інноваційним розвитком підприємства виконують відповідно до стратегічних планів та завдань виконання портфеля проектів [5, с. 91].

Своєчасність, результативність і ефективність управління інноваційними проектами портфеля забезпечують процеси управління бюджетом портфеля проектів. Взаємодія процесів у центрі управління інноваційного розвитку підприємства подана на рис. 1.

Критичними факторами успіху впровадження стратегії інноваційного розвитку можуть бути конфлікт інтересів персоналу підприємства через опір інноваційному розвитку.

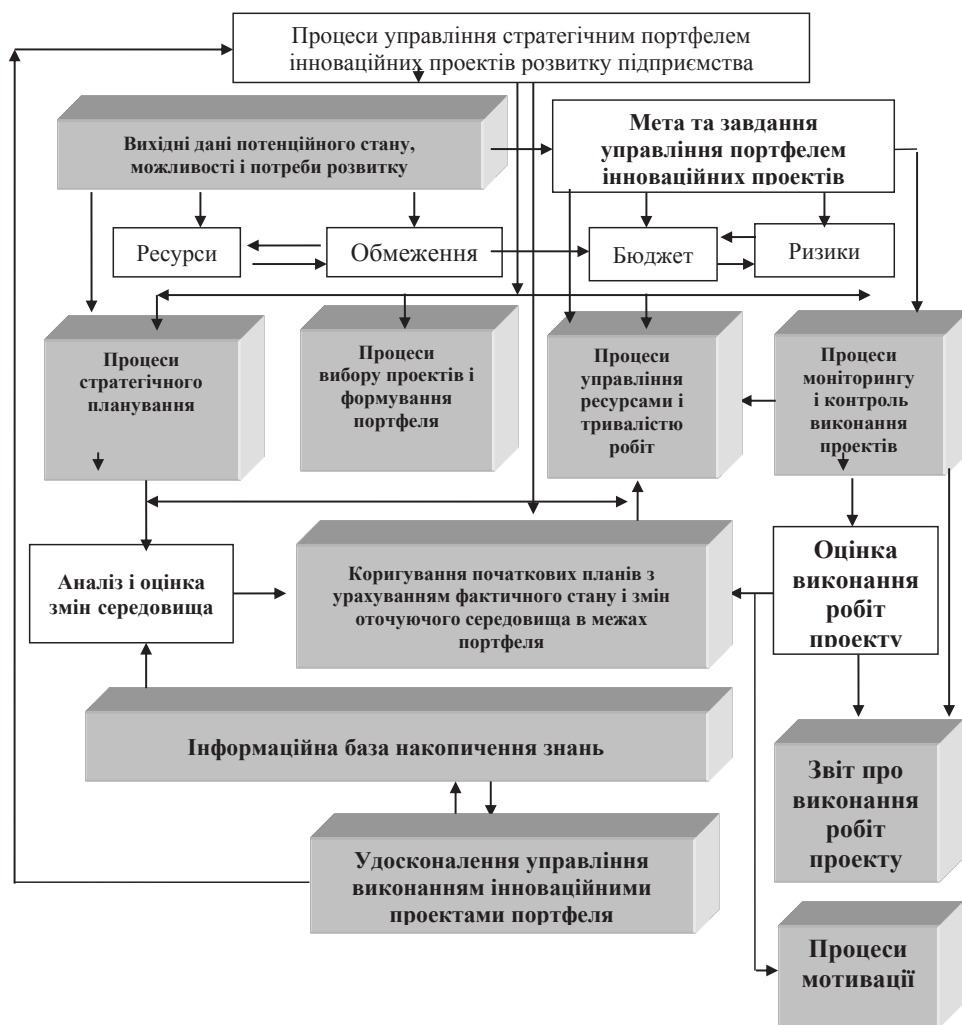
Цей опір є природним, оскільки реалізація проектів портфеля стрибкоподібно збільшує обсяг роботи, а також необхідність підвищення кваліфікації, проте цього роботи не хочеться. Крім цього, виникає складність виконання робіт з вимірним показником результатів на конкретну дату, приховані політичні фактори. Політичні фактори виявляються в тому, що замість концентрації зусиль, спрямованих на виконання проекту, окремі керівники створюють прецеденти, щоб продемонструвати свою значимість і завоювати собі незаслужені заслуги в позитивних результатах розвитку підприємства.

Перевагами пропонованого удосконалення є концентрація управління для розв'язання завдань відповідно до мети інноваційного розвитку. Відповідно до концепції процесного управління, яка пропонується як ключова перевага процесного підходу, керівництво очолює як «власник процесів» управління розвитком підприємства. Оскільки реалізація стратегії буде здійснюватися на засадах портфеля проектів, то «власник процесів» і керівник портфеля проектів будуть однією особою, що гарантує відсутність конфлікту інтересів між діяльністю підприємства і проектами портфеля розвитку. Саме тому управління розвитком підприємства має бути гармонізованим стосовно діяльності і розвитку.

Ефективність удосконалення структури управління забезпечується циклом управління зі зворотнім зв'язком. Цикл управління починається з моменту ініціації проекту, проходить через процеси планування, виконання і контролю проектних дій інноваційного розвитку. У процесі контролю визначають і оцінюють відповідність виконання етапу проекту плану і меті. Одержані позитивні результати оцінювання записують у базу знань. На основі бази знань виробляють корегуючий вплив на виконання проектних дій через контур зворотного зв'язку, чим завершується черговий цикл управління [6, с. 111].

Коли рішення про початок проекту прийнято, керівник проекту формулює завдання та засоби для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ресурсів та обмежень. Затверджений план ресурсів та пріоритетів містить введення в проектну групу висхідних даних для розробки плану.

Проектна група розробляє план, щоб задовольнити завдання проекту в рамках обмежень, встановлених проектом. Коли обмеження, встановлені керівником проекту (виходячи із пріоритетів і меж



**Рис. 1. Структура і взаємодія процесів у центрі управління стратегією інноваційного розвитку підприємства**

встановлених керівництвом і власником проекту), не можуть бути виконані, перепланування і узгодження обмежень не повинно мати місце доти, поки не будуть розглянуті інші можливі варіанти досягнення мети. Коли можливий план досягається і є авторизованим, складають заходи виконання для кожного члена команди, завдання і робочі місця, як визначено в плані проекту. Роль керівника проекту полягає в наданні підтримки членам команди у вирішенні можливих «вузьких місць». Для контролю за станом виконання плану періодично повідомляє проектна група. Кожен член вказує, як використовуються кошти, якими є досяжні віхи кожного проекту портфеля або очікувані результати виробництва. Керівник повинен перевірити фактичний стан і його відповідність плану. Якщо «перевірка» вказує на те, що проект не відповідає плану або управління і власник проекту вимагають адаптації початкового плану, коригувальні дії приймаються керівником проекту. Керівник проекту коригує цілі і засоби як вхідні дані для планування наступного циклу. Якщо

все йде добре, ніяких коригувальних дій не здійснюють. Згідно з планом команда проекту переходить на початок наступного циклу.

За допомогою циклу планування два наступні організаційні рівні (керівник проекту і команди проекту) мають змогу спілкуватися на основі чіткого й однозначного плану. Цей план разом з циклом планування є сполучною ланкою між керівником проекту та проектною командою. Роль керівника проекту обмежена постановкою цілей і засобами, що є в плані проекту (з підтримкою виконання), а також обов'язком перевірки виконання проекту в портфелі. Портфель проектів має переваги у гнучкості під час розподілу ресурсів, проте контроль при цьому значно ускладнюється [7, с. 76].

Керівники, які несуть відповідальність за реалізацію цілей портфеля, вимагають найкращого розподілу обмежених ресурсів в рамках обмеженого вікна часу, щоб задовольнити потреби і бажання власника проекту. Керівники відділів (менеджери) відповідальні за найбільш ефективне використання ресурсів різних проектів (безперервного робочого

навантаження з мінімальним перекриттям) і за дотримання стандартів якості.

Не менш важливо, як окремі члени команди проекту спільно визначають виконання взаємозалежних заходів у проекті та якою є робота в команді на рівні портфеля. Пріоритети проектів в межах кордонів, встановлених управлінням портфеля, які часто суперечать один одному, вирішують компромісом (шляхом переговорів) з усіма зацікавленими сторонами. Застосування описаного циклу управління портфелем, чіткий процес встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів для різних проектів забезпечують досягнення балансу інтересів усіх залучених сторін [8, с. 39].

Процес планування портфеля встановлює пріоритети (на основі потреби і бажання власників кількох проектів) і встановлює межі для портфеля проектів. На основі пріоритетів і меж проектів у портфелі команда портфель-менеджменту (керівники проектів і начальники відділів) розробляють можливий план розподілу ресурсів і коштів на кількість проектів портфеля. Вхідними даними для цього плану портфеля є плани проектів, розроблені проектною командою. Коли цілі портфеля (пріоритети) здійснені в межах допустимих ресурсів, план портфеля приймається до виконання і служить основою для побудови індивідуальних планів проектів. Коли пріоритети, встановлені керівництвом, не можуть бути задоволені, починається ітераційний процес переговорів, а також відбувається перепланування. У цьому ітераційному процесі роль управлінської команди портфеля полягає в тому, щоб розробляти альтернативні можливі портфелі шляхом перепланування [9, с. 186].

На прохання керівництва виконання всіх індивідуальних проектів портфеля періодично об'єднуються в доповідь про хід виконання робіт портфеля. Частота моніторингу виконання портфеля нижче моніторингу частоти окремих проектів. За допомогою цього циклу планування портфелем, управління керівники підрозділів підприємства та

керівники проектів взаємодіють на основі чіткого і однозначного плану портфеля.

Таким чином, цикли планування для окремих проектів і портфеля проектів ієрархічно пов'язані між собою. При цьому цикли планування проекту і портфеля обов'язково повинні бути синхронізовані (тобто поєднані в одній фазі). З огляду на це створюються графіки індивідуальних планів проектів, які виконуються і контролюються. Планування і контроль цих окремих проектів відбувається з більшою частотою (наприклад, щомісяця) в межах встановлених планом портфеля.

Частота циклу планування між контролем портфеля визначають, зважаючи на умови забезпечити стабільність (стійкість) виконання портфеля. Коли пріоритети часто змінюються керівництвом, регулярно додають нові проекти або видаляють проекти, проектні плани часто змінюються, а також змінюється зміст портфеля [10, с. 211].

Це вимагає частого перепланування портфеля, що спричиняє втрату стабільності (стійкості) виконання портфеля. Стабільність (стійкість) не втрачається, коли індивідуальні проекти мають відхилення виконання від плану, проте у підсумку по портфелю, відповідно до плану, відхилень немає.

**Висновки.** Отже, структура інформаційного забезпечення повинна складатися із набору інформаційних підсистем для підтримки циклів планування на міжорганізаційному рівні, а кожен цикл планування повинен мати відповідну інформацію.

Основними завданнями управління портфелями проектів, розв'язання яких є актуальним сьогодні, є такі: визначення ефективності проектів (структури портфеля проектів: визначення типів і характеристик проектів, які повинні входити у портфель для досягнення поставлених цілей організації), формування портфеля проектів (вибір проектів, які увійдуть у нього), планування процесу його реалізації, розподіл ресурсів між проектами, оперативне управління портфелем проектів.

### Список літератури:

1. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз ; пер. с англ. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 338 с.
2. Вергал К. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства / К. Вергал // Управління розвитком. – 2008. – № 19. – С. 27–28.
3. Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / К. Бенко, Ф. Мак-Фарлан ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 240 с.
4. Гончарова Н. Инновационный тип развития как фактор сбалансированности экономики / Н. Гончарова // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – № 1 (8). – С. 125–132.
5. Дудар Т. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / Т. Дудар, В. Мельниченко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
6. Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / Н. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
7. Малюта Л. Сучасні організаційні форми суб'єктів інноваційної інфраструктури в умовах переходу до сталого розвитку / Л. Малюта, Л. Мельник // Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету. – 2015. – № 2 (51). – Т. 2. – С. 75–87.
8. Микитюк П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : [монографія] / П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 296 с.
9. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навч. посіб.] / [В. Рач, О. Россошанська, О. Медведєва] ; за ред. В. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
10. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 301 с.