

Лекція 6 Інноваційні проекти в туризмі

6.1 Суть інноваційних проектів в туризмі та їх зміст

6.2 Розробка концепції інноваційного проекту

6.3 Планування, менеджмент та контроль інноваційного проекту

6.1 Суть інноваційних проектів в туризмі та їх зміст

Інноваційними туристичними продуктами, які останнім часом стають основою нового проекту, є: продукт-захід, продукт-регіон, продукт-місцевість, продукт-товар, продукт-бренд та ін. А також **нові види та форми організації подорожей:**

- Сухопутний туризм: трекінг, альпінізм, велосипедний туризм, лижний туризм, гірські лижі, верховий туризм, джипінг. Пригодницькі тури та екзотик-тури, спелеотуризм.

- Повітряний туризм, відпочинок і розваги: планеризм, баллонінг, парашютінг, кайтінг. Авіаційний туризм. Космотуризм.

- Водний туризм: рафтинг, подорожі на гребних і вітрильних судах; екзотичні плавзасоби (на підводних човнах, катання по морських хвилях, риболовні екстрим-тури, дайвінг) та ін.

- Археологічні і палеонтологічні екскурси. Релігійний туризм. Етнографічні тури. Мілітарі-тури. Хоббі-тури. Лікувальний туризм. Музеї нових профілів. Новинки туристичних видань.

Управління інноваційними проектами - цілеспрямована зміна стану системи, пов'язана з витратою часу і засобів, яка здійснюється за розробленими правилами в рамках бюджету і часових обмежень. Управління проектами стало визнаною в усіх розвинутих країнах методологією інвестиційної діяльності, частиною якої є й нововведення.

Найбільшою міжнародною організацією в галузі управління проектами є **Міжнародна асоціація управління проектами**, що поєднує більше двадцяти національних суспільств Європи й інших країн. Інноваційні проекти і програми їхньої реалізації становлять істотну частину господарського механізму, управління науково-технічним розвитком країни, регіонів і окремих підприємств. **Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як:**

- форма цільового управління інноваційною діяльністю;
- комплект документів.

Як **форма цільового управління** інноваційною діяльністю інноваційний проект являє собою складну систему взаємозумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як **процес здійснення інновацій** - це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять

до інновацій. У той же час **інноваційний проект** - це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту. Найповніше і комплексно суть інноваційного проекту виявляється в його першому аспекті.

З огляду на всі три аспекти поняття «інноваційний проект» можна дати таке його визначення. **Інноваційний проект - це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, які являють собою комплекс науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і забезпечуючих ефективно вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і приводить до інновації.**

До **основних елементів інноваційного проекту** відносяться:

- однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту;
- комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей;
- організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх з ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу і в рамках заданої вартості і якості;
- основні показники проекту (від цільових - з проекту в цілому до часткових - з окремих завдань, етапів, заходів, виконавців) у тому числі показники, що характеризують його ефективність.

Реалізація задуму інноваційного проекту забезпечується учасниками проекту. Залежно від виду проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його долю. Разом з тим усі ці організації залежно від виконуваних ними функцій прийнято поєднувати в конкретні групи (категорії) учасників проекту (рис. 6.1).

Замовник - майбутній власник і користувач результатів проекту. В ролі замовника може виступати і фізична і юридична особа.



Рисунок 6.1 – Основні учасники проекту

Інвестор - фізичні чи юридичні особи, що вкладають засоби в проект. Інвестор може бути і замовником. Якщо це не та сама особа, то інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту. Інвесторами в Україні можуть бути:

- органи, уповноважені управляти державним і муніципальним майном;
- організації і підприємства, підприємницькі об'єднання, громадські організації й інші юридичні особи усіх форм власності;
- міжнародні організації, іноземні юридичні особи;
- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни.

Одним з основних інвесторів, що забезпечує фінансування проекту, є банк.

Проектувальник - спеціалізовані проектні організації, що розробляють проектно-кошторисну документацію. Відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт звичайно є одна організація, названа генеральним проектувальником. За рубежом її найчастіше представляють архітектор чи інженер. Архітектор - це особа чи організація, що мають право професійно, на основі відповідним чином оформленої ліцензії виконувати роботу зі створення проектно-кошторисної документації. Інженер - це особа чи організація, що має ліцензію на заняття інжинірингом, тобто комплексом послуг, пов'язаних із процесом виробництва і реалізації продукції проекту.

Постачальник - організації, що забезпечують матеріально-технічне забезпечення проекту (закупівлі і постачання). *Виконавець* (організація-виконавець, підрядчик, субпідрядник) - юридичні особи, що несуть відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

Науково-технічні ради (НТР) - провідні спеціалісти з тематичних напрямів проекту, що несуть відповідальність за вибір науково-технічних рішень, рівень їхньої реалізації, повноту і комплексність заходів, необхідних для досягнення проектних цілей. НТР організує конкурсний добір виконавців і експертизу отриманих результатів.

Керівник проекту (у прийнятій на Заході термінології, проект-менеджер) - юридична особа, якій замовник делегує повноваження з керівництва роботами за проектом: планування, контроль і координація робіт учасників проекту. Конкретний склад повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником.

Команда проекту специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності й інших характеристик проекту.

Різноманіття можливих цілей і завдань науково-технічного розвитку визначає і розмаїтість видів інноваційних проектів. Загальноприйнятої класифікації їх немає. Доцільно класифікувати інноваційні проекти за такими

ознаками, як період реалізації проекту, характер цілей проекту, вид потреби, що задовольняється, тип інновацій і рівень прийнятих рішень.

Залежно від часу, затраченого на реалізацію проекту і досягнення його цілей, інноваційні проекти можуть бути:

- довгострокові (понад 5 років),
- середньострокові (3-5 років),
- короткострокові (менше ніж 3-х роки).

З погляду характеру цей проект може бути кінцевим, тобто відбивати мету вирішення інноваційної проблеми (завдання) в цілому, або проміжним, пов'язаним з досягненням проміжних результатів вирішення складних проблем. За видом потреб, що задовольняються, проект може бути орієнтований на існуючі потреби або на створення нових.

Класифікація інноваційних проектів за типом інновацій допускає розподіл їх на:

- введення нового (радикального) або удосконаленого продукту;
- введення нового чи удосконаленого методу виробництва;
- створення нового ринку;
- освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів;
- реорганізація структури управління.

Приналежність інноваційного проекту до того чи іншого виду визначає його специфічний зміст і використання особливих методів формування й управління проектом. Разом з тим єдність проектних принципів дозволяє використовувати загальні методичні положення для управління інноваційними проектами.

Можна виділити три аспекти розгляду змісту інноваційного проекту:

- за стадіями інноваційної діяльності;
- за процесом формування і реалізації;
- за елементами організації.

Інноваційний проект охоплює всі стадії інноваційної діяльності, пов'язаної з трансформацією науково-технічних ідей у новий чи удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. **З погляду стадій здійснення інноваційної діяльності, проект містить у собі НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи.**

В основі розгляду змісту інноваційного проекту **за процесом його формування і реалізації**, тобто технологічно, лежить концепція **життєвого циклу інноваційного проекту**, яка виходить з того, що інноваційний проект є процес, який відбувається протягом кінцевого проміжку часу. У такому процесі можна виділити ряд послідовних за часом етапів (фаз), що розрізняються за видами діяльності, які забезпечують його здійснення (див. лекцію 3).

Розглядаючи **інноваційний проект за елементами організації**, можна виділити в ньому дві частини: 1) органи управління формуванням і реалізацією проекту; 2) учасники інноваційного проекту.

Управління інноваційними проектами можна розглядати з трьох позицій:

- як систему функцій;
- як процес прийняття управлінських рішень;
- як організаційну систему.

З позицій функціонального підходу до управління інноваційними проектами, процес управління полягає в реалізації функцій. Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається із серії взаємозалежних дій. **Процес управління реалізується за допомогою всіх десяти функцій менеджменту.**

Як процес прийняття управлінських рішень управління інноваційними проектами являє собою виконання визначеної послідовності взаємозалежних етапів. При всій розмаїтості підходів до структуризації зазначеного процесу доцільно виділити такі основні етапи процесу прийняття рішень:

- визначення цілей;
- формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення;
- розробка альтернатив (пошук рішень);
- оцінювання і вибір альтернативи;
- реалізація рішення.

Як організаційна система управління інноваційними проектами характеризується **організаційною структурою**, що включає склад і взаємозв'язок органів управління, регламентацію їхніх функцій, обов'язків, прав і відповідальності, технологію управління і побудованої таким чином, що всі органи управління забезпечують досягнення кінцевої мети проекту.

З огляду на три розглянутих аспекти поняття "управління", можна дати таке його визначення. **Управління інноваційним проектом - це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів і контролем над ходом їхнього виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї.**

Управління інноваційними проектами повинно ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих і перевірених практикою принципів. **До основних принципів відносяться:**

Принцип селективності. Суть його полягає в підтримці проектів за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки й адресній підтримці інноваторів - авторів комплексних проектів.

Принцип цільової орієнтації проектів. Цей принцип допускає встановлення взаємозв'язків між потребами в створенні інновацій і можливостями їхнього здійснення. При цьому кінцеві цілі конкретних проектів орієнтуються на потребі, а проміжні - на кінцеві цілі цих проектів.

Принцип повноти циклу управління проектами. Цей принцип допускає замкнуту упорядкованість складових частин проектів як систем.

Повний цикл процесу управління допускає всю сукупність рішень: від виявлення потреб до управління передачею отриманих результатів.

Принцип етапності інноваційних процесів і процесів управління проектами. Цей принцип допускає опис повного циклу кожного етапу формування і реалізації проекту. Принцип етапності відображає властивість послідовного нагромадження інформації при виконанні етапів і стрибкоподібний, якісний перехід у новий стан при задоволенні зовнішніх вимог до завершення даного стану.

Принцип ієрархічності організації інноваційних процесів і процесів управління ними допускає, що усі рівні діяльності погоджуються один з одним так, що нижчестоящий рівень підкоряється вищестоящому, а стани (прийняті рішення, мета, проміжні і кінцеві результати) процесу на вищестоящому рівні обов'язкові при визначенні станів на нижчестоящому.

Принцип багатоваріантності при виробленні управлінських рішень. Інноваційні процеси протікають під сильним впливом невизначених факторів, які необхідно враховувати в процесі управління. Для зниження ступеня невизначеності необхідний перехід до підготовки альтернативних рішень, вибору кінцевих цілей проектів, альтернативних способів їхнього досягнення.

Принцип системності, полягає в розробці сукупності заходів, необхідних для реалізації проекту (організаційно-економічних, законодавчих, адміністративних, технологічних), у взаємозв'язку з концепцією розвитку країни в цілому.

Принцип комплексності. Тут мається на увазі, що розробка окремих пов'язаних між собою елементів проектної структури, що забезпечують досягнення підцілей, повинна здійснюватися відповідно до генеральної (загальної) мети того чи іншого проекту.

Принцип забезпеченості (збалансованості), який полягає в тому, що всі заходи, передбачені в проекті, повинні бути забезпечені різними видами необхідних для його реалізації ресурсів: фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових.

6.2 Розробка концепції інноваційного проекту

Розробка інноваційного проекту являє собою особливим чином організовану НДР прогностно-аналітичного і техніко-економічного характеру, пов'язану з постановкою мети розробки проекту, розробкою його концепції, плануванням і оформленням проектно-кошторисної документації інноваційного проекту.

Концепція інноваційного проекту повинна визначати варіанти його реалізації, формувати основні цілі й очікувані кінцеві результати, оцінювати конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, а також оцінювати можливу ефективність інноваційного проекту. **У процесі розробки концепції інноваційного проекту можна виділити такі етапи:**

- формування інноваційної ідеї і постановка мети проекту;
- маркетингові дослідження ідеї проекту;

- структуризація (функціональна і проблемна) проекту;
- аналіз ризику і невизначеності;
- вибір варіанта реалізації проекту (рис. 6.2).



Рисунок 6. 2 – Зміст і етапи розробки концепції інноваційного проекту

Розглянемо коротко кожний з перерахованих етапів.

Формування інноваційної ідеї і постановка мети проекту.

Виникнення інноваційної ідеї є відправною точкою, з якої починається розробка інноваційного проекту. Формування інноваційної ідеї розглядається з двох позицій. З одного боку, інноваційна ідея становить основу, суть інноваційного проекту, що знаходить відображення в постановці генеральної (кінцевої) мети проекту (ідея створення нового продукту чи послуги, ідея організаційних перетворень у галузі, регіоні, на діючому підприємстві і т.п.). У той же час під формуванням інноваційної ідеї (задуму) розуміється задуманий план дій, тобто способи чи шляхи досягнення мети проекту.

Уже на цьому етапі визначаються альтернативні варіанти вирішення проблеми. Ідея може виникнути спонтанно чи стати результатом тривалого процесу, вона може бути результатом "колективної експертизи" чи індивідуального аналізу.

До методів генерування і формування інноваційної ідеї відносяться добре відомі інтуїтивні методи:

- виявлення думок (метод інтерв'ю);

- анкетування (вибіркових опитувань);
- написання сценарію;
- «мозкова атака»;
- морфологічний аналіз;
- метод Дельфі і т.д.

Маркетингові дослідження ідеї проекту. Паралельно з формуванням інноваційної ідеї проекту проводяться її маркетингові дослідження. Метою цього етапу є визначення сфери впливу проекту на розвиток народного господарства і, як наслідок, кількісне уточнення мети проекту і завдань за окремими періодами. Кінцеві цілі і завдання інноваційного проекту не завжди можуть бути встановлені у вигляді конкретних кількісних показників на стадії вибору й **обґрунтування** проблеми (інноваційної ідеї). Тому власне розробка проекту повинна починатися з кількісного уточнення кінцевої мети проекту і встановлення проміжних завдань її реалізації за окремими тимчасовими періодами для різних варіантів реалізації.

З цією метою:

- встановлюються можливі споживачі цільового продукту проекту;
- аналізуються можливості й економічна доцільність заміни виробленої продукції новими видами цільової продукції;
- вивчається структура галузей, що забезпечують реалізацію проекту сировиною, енергоресурсами, комплектуючими виробами;
- аналізуються нові сфери використання кінцевого продукту проекту;
- досліджуються економічні і соціальні наслідки реалізації проекту.

На етапі маркетингових досліджень повинні використовуватися загальні методи маркетингу інновацій. Результати маркетингових досліджень виражаються в конкретних кількісних значеннях цільових параметрів проекту.

Структуризація інноваційного проекту. Встановлені на попередніх етапах цільові параметри проекту є основою для формування переліку проектних заходів щодо досягнення кінцевої мети проекту. Для визначення складу необхідних заходів кінцеві цілі попередньо структуруються, тобто розбиваються на складові елементи. Практика показала, що в структуризації проекту необхідно розрізняти два різновиди: функціональну і проблемну.

Функціональна структуризація проекту. При структуризації інноваційного проекту спочатку встановлюється склад функціональних елементів, необхідних для повного і комплексного його здійснення. Інструментом такої функціональної структуризації проблеми при розробці проекту слугує «дерево цілей». «Дерево цілей» являє собою ієрархічну систему, що має ряд рівнів, на яких розташовуються послідовно деталізовані цілі, які потрібно реалізувати. При цьому мета кожного наступного рівня повинна забезпечувати реалізацію цілей вищестоящего рівня.

Побудова «дерева цілей», тобто послідовне розбивання кінцевої мети проекту на складові його елементи, базується не на формальних залежностях, а на використанні переважно експертних оцінок фахівців.

За кожним з установлених елементів, включаючи й альтернативні, визначається обмежений перелік найважливіших **цільових показників**, що

характеризує їхній науково-технічний рівень і розкриває зміст цільових показників елементів вищестоящого рівня. На підставі приватних прогнозів розвитку кожного елемента і з урахуванням сформованих пропорцій, питомих витрат і норм витрат розраховуються можливі значення цільових показників за окремими періодами реалізації проекту.

Крім цільових показників, за кожним з елементів «дерева цілей» рекомендується встановлювати **обмежувальні параметри**, які визначають особливі умови досягнення цілей. Склад таких параметрів і їхніх значень підбираються й улаштовуються експертами, виходячи зі специфіки самого проекту. Обмежуючі параметри встановлюють ті вимоги, що обов'язково повинні бути витримані при реалізації проекту. Необхідно враховувати, що обмежуючі параметри, які є умовами досягнення цільових показників, різко скорочують кількість можливих шляхів вирішення проблеми.

Таким чином, встановлення складу обмежувальних параметрів проекту і їхніх якісних значень може розглядатися як перша і найбільша стадія техніко-економічного обґрунтування варіанта реалізації проекту.

Проблемна структуризація проекту. Побудоване дерево цілей переформулюється потім у проблемно виражену систему завдань і заходів, що має також ієрархічну структуру і називається «деревом робіт».

Якщо «дерево цілей» встановлює необхідні засоби досягнення цілей проекту, то комплекс заходів («дерево робіт») повинен визначати шляхи і способи одержання встановлених засобів. При формуванні заходів повинен використовуватися композиційний принцип послідовного агрегування робіт нижчого рівня в теми, завдання, проблеми вищого рівня.

Розробка переліку необхідних заходів здійснюється в такій послідовності:

- вивчається можливість і доцільність забезпечення цільових параметрів за рахунок розширення обсягів виробництва традиційної техніки;
- формулюються заходи щодо освоєння у виробництві результатів раніше від закінчених НДДКР;
- при недостатності наукового заділу вивчається можливість і намічаються заходи щодо використання досвіду іноземних країн на основі придбання ліцензій, устаткування чи документації;
- розробляються пропозиції за напрямом і конкретній тематиці НДР.

Результатом структуризації проекту є перелік заходів (склад завдань, тем і робіт), виконання яких необхідне для забезпечення досягнення у встановлений термін цільових значень проекту за кожним з варіантів його реалізації.

Аналіз ризику і невизначеності. Однією з найбільш істотних особливостей інноваційних проектів є те, що виконання проектів здійснюється в умовах ризику і невизначеності. При цьому під **невизначеністю** розуміється неповнота чи неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі про пов'язані з ними витрати і результати. Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків, характеризується поняттям ризику. Фактори ризику і

невизначеності підлягають обліку в розрахунках ефективності, якщо за різних можливих умов реалізації витрати і результати за проектом різні. При оцінюванні проектів **найбільш істотними є такі види невизначеності й інвестиційних ризиків:**

- ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмеження на торгівлю і постачання, наявність сильних конкурентів);
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні чи регіоні;
- неповнота чи неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технології;
- коливання ринкової кон'юнктури цін валютних курсів і т. п.;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, відмова устаткування, виробничий брак);
- невизначеність цілей, інтересів і поведження учасників;
- неповнота чи неточність інформації про фінансове становище і ділову репутацію організацій-учасників (можливість неплатежів, банкрутства, зривів договірних зобов'язань).

Результат аналізу ризиків під час розроблення інноваційного проекту виражається у визначенні імовірності реалізації різних його варіантів.

Вибір варіанта реалізації інноваційного проекту. Вибір з наявних варіантів інноваційного проекту найбільш життєздатного являє собою одну з найбільш відповідальних процедур розроблення проекту. Основні завдання цього етапу:

- встановлення основних критеріїв (показників) ефективності інноваційного проекту;
- розрахунок показників ефективності альтернативних варіантів проекту з урахуванням імовірності їхньої реалізації;
- порівняння і вибір варіанта інноваційного проекту для реалізації.

Для обліку невизначеності умов у реалізації варіанта проекту розраховуються показники очікуваного інтегрального ефекту (економічного - на рівні народного господарства, комерційного - на рівні організації).

6.3 Планування, менеджмент та контроль інноваційного проекту

В управлінні проектом **планування - інтеграція всіх учасників проекту для виконання комплексу робіт, що забезпечують досягнення кінцевих результатів проекту.** План реалізації інноваційного проекту являє собою детальний, розгорнутий у часі, збалансований за ресурсами і виконавцями, взаємопов'язаний перелік науково-технічних, виробничих, організаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення загальної мети чи вирішення поставленого завдання. Таким чином, план містить вказівки, кому яке завдання і в який час виконувати, а також які ресурси потрібно виділити на вирішення кожного завдання.

При управлінні інноваційними проектами, як правило, використовується система планів, подана на рисунку 6.3.



Рисунок 6.3 – Система планів інноваційного проекту

За об'єрами планування розрізняють стратегічний, поточний і оперативний плани реалізації проекту.

Стратегічний план визначає цільову спрямованість, етапи й основні віхи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт, термінами постачання продукції (устаткування), термінами підготовки фронту робіт і т. ін.; кооперацію організацій-виконавців: потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами. Основне призначення стратегічного плану - показати, як проміжні етапи реалізації проекту логічно вибудовуються в напрямку до його кінцевих цілей.

Поточний план уточнює терміни виконання комплексів робіт і потребу в ресурсах, встановлює чіткі межі між комплексами робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці, у розрізі року.

Оперативний план деталізує рішення, прийняті при складанні річного плану за кварталами і місяцями, що полегшує контроль його виконання і забезпечує своєчасне регулювання ходу проектних робіт і координацію дій учасників проекту.

Ефективним методом розробки продуктивно-тематичного плану є програмно-цільові методи, інструментом – «дерево цілей» і «дерево робіт», а основною формою - розробка комплексної програми реалізації проекту.

Об'ємно-календарний план інноваційного проекту визначає тривалість і обсяги робіт, дати початку і закінчення виконання робіт, тем, завдань проблемно-тематичного плану; резерви часу і величини ресурсів, необхідних для виконання проекту. Календарні розрахунки мають своєю метою регламентацію злагодженого і погодженого ходу робіт з обліком доцільної їхньої послідовності і взаємозв'язку з кожної теми (завдання) проблемно-тематичного плану і за окремими організаціями-виконавцями

(детальні календарні плани), а також за проектом в цілому (зведений оптимальний календарний план).

Бюджет інноваційного проекту - це план, виражений у кількісних показниках, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Загальний бюджет показує витрати засобів на проект рік за роком протягом усього періоду часу його здійснення. При цьому бюджет першого року з поквартальним і помісячним розподілом визначається достатньо точно, а бюджети майбутніх років можуть змінюватися зі зміною цін.

Бізнес-план інноваційного проекту дає змогу оцінити й обґрунтувати можливість реалізації проекту в умовах конкуренції. При складанні бізнес-плану необхідно відповісти на такі питання: "Чи так уже гарна сама ідея? На кого розрахований новий продукт чи послуга? Чи знайде цей продукт чи послуга свого покупця? З ким доведеться конкурувати?" Бізнес-план являє собою короткий програмний документ, який дає уявлення про цілі, методи здійснення й очікувані результати Інноваційного проекту. Як показано раніше, планування забезпечує учасникам програми розуміння цілей і опис робіт, які повинні бути виконані, створює основу для розподілу робіт між учасниками програми і призначення ресурсів. Інакше кажучи, план програми забезпечує структуру для організації робіт з її реалізації.

Мета організації менеджменту інноваційного проекту включає:

- забезпечення ефективної взаємодії;
- поділ ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Для забезпечення ефективної взаємодії необхідно:

- забезпечити взаємодію між менеджером проекту і функціональним менеджментом;

- встановити правила формальної взаємодії між учасниками програми.

Лінійні менеджери повинні забезпечувати програму ресурсами відповідно до їх життєвого циклу таким чином, що менеджер програми може бути впевнений у доступності необхідних ресурсів.

Рівні відповідальності і влади повинні бути чітко визначені не тільки для постійних членів програми, й для виконавців чи організацій, що підтримують програму на окремих стадіях.

Організація програми включає **визначення ключових фахівців, відповідальних за ухвалення рішення**. Організаційна структура команди (колективу), яка виконує програму, повинна передбачати можливість розподілу функцій прийняття рішень відповідно до їхньої природи (наприклад, технічні рішення приймаються технічними фахівцями). Відповідальність за ухвалення рішення повинна, в міру можливості, покладатися і на потенційних користувачів результатів програми.

Організація програми повинна залучати різні ресурси на різних стадіях розробки програми у відповідності з такими трьома принципами:

- забезпечувати найбільш кваліфікованими для даного виду робіт

фахівцями;

- залучати виконавців у команду програми тільки на період, коли їхня кваліфікація необхідна;

- забезпечувати точним описом завдання для залучених фахівців.

Програми звичайно є складовою частиною діяльності більш великих організаційних структур. Результати реалізації програм спрямовані на досягнення цілей організацій-замовників. Виконання програми може здійснюватися в рамках однієї чи декількох організацій. Таким чином, організаційна структура програми визначається як її цілями і змістом робіт, так і структурами організацій, що беруть участь у програмі.

Організація контролю. Звичайно, внаслідок непередбачених змін зовнішнього оточення і непередбачених внутрішніх обставин, тривалість виконання програми і фактична її вартість відрізняються від запланованих величин. Крім того, з часом можуть змінитися і потреби, для задоволення яких розроблялася програма. Внесення змін є звичайним явищем у будь-якій програмі. Таким чином, усі основні елементи програми повинні контролюватися менеджером. Менеджер повинен визначити процедуру й установити послідовність збирання даних через певні інтервали часу, робити аналіз отриманих даних, аналізувати поточні розбіжності фактичних і планових показників і прогнозувати вплив поточного стану справ на виконання обсягів робіт, що залишилися.

Вимоги до системи контролю, включають склад аналізованої інформації, структуру звітів і відповідальність за збирання даних, аналіз інформації і прийняття рішень, виробляються до початку реалізації програми за участю всіх зацікавлених сторін. Система менеджменту програмою повинна забезпечувати коригувальні впливи там і тоді, де й коли вони необхідні. Наприклад, якщо відбувається затримка закінчення окремих робіт, то, можливо, прискорити їхнє виконання можна за рахунок перерозподілу трудових ресурсів і устаткування. Якщо ж затримується постачання програмної документації, збільшуються витрати на матеріали й устаткування, субпідрядники зривають директивні строки, то необхідно переглянути план програми. Корекція плану може бути обмежена переглядом параметрів завдань, а може зажадати розробки зовсім нової мережної моделі, починаючи з поточного стану і до моменту закінчення програми.

Основні принципи побудови ефективної системи контролю включають:

Наявність чітких планів, плани повинні бути змістовні, чітко структуровані і фіксовані, щоб забезпечувати основу для контролю. Якщо плани обновлюються занадто часто і без застосування процедур контролю над змінами, контроль над програмою може бути загублений.

Наявність ясної системи звітності:

- звіти повинні відображати стан програми щодо вихідних планів на підставі єдиних підходів і критеріїв;

- процедури підготовки й одержання звітів чітко визначені і достатньо

прості;

- тимчасові інтервали визначені для всіх видів звітів.

Наявність ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій. У результаті аналізу зібраних даних менеджер програми повинен визначити, чи відповідає поточна ситуація запланованій, а якщо ні, то розрахувати розмір і серйозність наслідків відхилень. Двома основними показниками прогресу є час і вартість.

Наявність ефективної системи реагування. Завершальним кроком контролю є дії, які починаються менеджментом і спрямовані на подолання відхилень у ході робіт програми. Ці дії можуть бути спрямовані на виправлення виявлених недоліків і подолання негативних тенденцій у рамках програми.

Таким чином, у процесі контролю можна виділити **три основні кроки:**

1. Відстеження фактичного стану робіт - збирання і документування фактичних даних.

2. Аналіз результатів і оцінювання поточного стану робіт, а також порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками (обсягами).

3. Коригувальні дії - планування і здійснення дій, спрямованих на виконання робіт відповідно до плану, чи мінімізацію невідповідностей.

Існує два основні методи контролю фактичного виконання: «простий контроль» і «детальний контроль».

Метод простого контролю також називають методом "0— 100", оскільки він відслідковує тільки моменти завершення детальних завдань (існують тільки два ступені завершеності завдання: 0 і 100%). Іншими словами, вважається, що робота виконана тільки тоді, коли отримано її кінцевий результат.

Метод детального контролю передбачає виконання оцінок проміжних станів виконання завдання (наприклад, завершеність детального завдання на 50% означає, що, за оцінками виконавців і менеджменту, мета завдання досягнута наполовину). Цей метод складніший, оскільки жадає від менеджера оцінювати відсоток завершеності для робіт, що знаходяться в процесі виконання.