

ПРОЦЕС НА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ИНВЕСТИЦИОННИ ПРОЕКТИ В ИНОВАЦИОННАТА ФИРМЕНА ДЕЙНОСТ*

Доц. д-р Борислав Борисов

Доц. д-р Теодора Георгиева

Докторант Евелина Парашкевова

Катедра „Стратегическо планиране”

СА „Д. А. Ценов” – гр. Свищов

Резюме

Иновационната активност на българските предприятия бележи изоставане по отношение формирането на иновационна култура и предприемачески нагласи. Проблемите се дължат на липсата на информация за спецификата на иновациите, непознаване на инвестиционната практика в тази област и неизползване на възможностите за финансиране по различни програми. Изясняване на същността на инвестициите и иновациите чрез прилагането на процесен подход, управлението на иновационни проекти, както и представяне на възможностите за тяхното финансиране са пунктовете разгледани в статията. На тази база е направен опит да се аргументира необходимостта от методика за осъществяване на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност и да се изведат базови изисквания към нея.

Ключови думи: Иновации, инвестиции, процесен подход, управление чрез проекти, финансиране на иновации

JEL класификация: O31, D92

A PROCESS OF IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS WITHIN THE SCOPE OF CORPORATE INNOVATION ACTIVITIES

Abstract

The innovation activities of the Bulgarian companies lag behind the development of innovation culture and business attitude. The problems are due to the lack of information about the characteristics of the innovations as well as the insufficient knowledge on the investment practices in this field and the available financing programmes. By means of the process approach the article aims to clarify the nature of investments and innovation, innovation project management and the possible sources of financing. An attempt has been made to justify the need for a

* Уважаеми читатели на списание “Диалог”, с настоящия материал продължаваме популяризирането на изследователските проекти, спечелени в конкурсите на Института за научни изследвания (ИНИ) към СА “Д. А. Ценов”. Във всеки следващ брой ще бъде публикуван по един нов материал.

methodology of investment projects implementation within the scope of corporate innovation activities as well to formulate some principle requirements for it.

Keywords: Innovations, investments, process approach, project management, financing of innovations

JEL classification: O31, D92

Представената информация в публикацията е резултат от съвместната работа на доц. д-р Борислав Борисов, доц. д-р Теодора Георгиева и докторант Евелина Парашкевова, осъществена в рамките на проект със заглавие „Разработване на методика за осъществяване на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност”, финансиран от Института за научни изследвания към СА „Д. А. Ценов”.

Авторското участие в публикацията е както следва: доц. д-р Теодора Георгиева – точка 1; докторант Евелина Парашкевова – резюме и т. 2, т. 3, т. 4, т. 5 и т. 6; доц. д-р Борислав Борисов – цялостна редакция.

1. Иновациите като процес

Иновацията е целенасочен и съзнателен процес, който включва редица творчески дейности като: изследване, проектиране, експериментиране, конструиране и т.н. Самото осъществяване на иновации може да се определи като творческо-преобразователна дейност. Творческият момент се съдържа в самото създаване на новост, т.е. нейното генериране. Преобразователният момент се изразява в превръщането на новостта от идеална в материална субстанция.

Иновацията е процес на обновяване на фирмените предложения и на начините за тяхното създаване и преразпределение чрез пазара. Иновациите са средство за генериране на конкурентни предимства и възможности за растеж.

Иновационната дейност е и високо рискова, но самата тя е средство за снижаване на риска във фирмите, породен от

изоставането спрямо конкурентите по отношение на продукти, пазари, технологии, процеси.

Иновационният процес преминава през няколко фази, а именно:

- **Изследователска фаза.** Тя е стартовата за иновационния процес. Целта е идентифициране на възможностите и заплахите пред иновационната фирмена дейност. Турбулентната среда съдържа голямо разнообразие от възможности и заплахи за иновации, което налага наличието на добре развити и действащи механизми в организациите за тяхното диагностициране, анализиране и оформяне във вид, подходящ за вземане на управленски решения. На този етап се създава идеята, очертава се методологията, логиката и перспективата на новостта. Етапа е рисков, поради високото ниво на неопределеност.

- **Изследвания и разработки.** На тази фаза се предприемат действия за осъществяване на утвърдените от ръководството идеи за иновации. Разработва се т. нар. “мека” част на нововъведението, изразена в проекти, документация, изчисления, схеми, методики, техники, инструкции и т.н. През тази фаза неопределеността намалява. Дейностите тук са изключително ресурсоемки.

- **Подготовка за практическа реализация.** Главната цел е новостта да намери най-добрия вариант за практическа реализация. Ключово понятие тук е инвенцията, т.е. оформянето на иновационните идеи и разработки в ясна концепция, с цел придобиване на физически параметри. На тази фаза се осъществяват сложни иновационни задачи. Изготвя се окончателно технологичната документация, пренастройва се производственият апарат, осъществяват се пробни серии, обучение и преквалификация на персонала, променя се логистичната схема, и т.н. Подготвя се процеса на масовизация на иновацията.

- **Въвеждане на иновационния резултат на пазара.** Тази фаза е същността на иновационния процес във фирмите. При нея напълно разработената иновация се влива в производствения процес и се представя на вътрешни и външни пазари. Провежда се широка разгласа и реклама като резултатът от иновацията се представя на потенциалните потребители.

- **Обучение.** Тази последна фаза на иновационния процес не е задължителна. Включва преглед и анализ на предходните с цел извеждане на принципи за усъвършенстване на управлението на иновационния процес в бъдещата дейност на фирмите. Води до повишаване на експертния и административен капацитет на предприятията и увеличава флексибилността на структурите по отношение развитието целия иновационен процес.

Фазите на иновационния процес образуват конструкцията и структурата на жизнения цикъл на нововъведението - от идеята до нейната материализация и предлагането ѝ на пазара.

Фирмената иновационна дейност може да бъде анализирана и интерпретирана посредством прилагането на процесния подход, т.е. иновацията да бъде разглеждана като процес, както в своята цялост, така и като съвкупност от отделни подпроцеси.

Управлението на иновационната фирмена дейност може да бъде разгледано като съвкупност от четири основни процеса:[†] идентифициране на потенциала за създаване на нови продукти и услуги; управление на портфейла за разработване и развитие на иновации; разработване и развитие на нови продукти и услуги; пазарна реализация на новите продукти и услуги.

Както за всеки процес, характерно и за иновациите е наличието на цели, оперативни задачи и обективни индикатори за отчитане достижимостта на целите на всеки етап. Но преди това

[†] КАПЛИАН, Р., НОРТЪН, Д. Стратегически карти. Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. София, Класика и стил, 2006, с.141.

всеки етап и процес в иновационната фирмена дейност се нуждае от инвестиции в четири основни направления: човешки ресурси; информационни ресурси; организационни ресурси и финансови ресурси.

Голям брой фирми у нас поддържат традиционното схващане, според което иновационният процес е последователност от няколко фази и крайният резултат е предлагане на нов продукт на клиентите. Обновяването при тях е с привидно пазарна ориентация, но в действителност изискванията на потребителите не са отчетени в необходимата степен. Всъщност при този подход на обновяване ориентацията и мащабите на технологичната и продуктова иновация се определят от производителите, а инициативата за иновация принадлежи основно на структурите за НИРД. Този подход е високо рисков, тъй като е голяма вероятността нововъведението да не бъде добре прието на пазара.

В развитите икономики на Европейският съюз иновациите се разглеждат като много повече от успешно прилагане на научните разработки. Това означава, че е необходимо да се премине от линейния модел на иновационната концепция към системен модел, при който иновациите са резултат от сложното взаимодействие между субектите, организациите и работна им среда.

Широко приложение в практиката на иновативните западни компании намира метода на фунията на процеса за разработване и развитие на нов продукт. При този метод регистрираните нужди на клиентите и съществуващите технологични възможности са водещи в процеса на генериране на идеи, тяхната селекция и дизайнерския избор.

При наличие на яснота по отношение на нуждите на клиентите и необходимите технологии във връзка с иновационния процес във фирмата, често се прилага така наречения модел на водопада, който включва следните фази: идеен проект, спецификация на продукта и

на функционалните му характеристики, кодиране, интеграция и тестване.

Поетапният модел, също приложим в иновационната дейност на развитите западни фирми, обхваща в детайли процеса на разработване и развитие на нови продукти. Той дава възможност за снижаване риска от иновативните решения на фирмата, тъй като осигурява превантивни контролни действия на всеки етап от разработването и реализацията на новите продукти. Иновационният процес тук се свежда до следните етапи: възникване на идея; предварително проучване; детайлно проучване; вземане на решение; разработване; преглед на разработката; тестване и утвърждаване; бизнес анализ; производство и пласмент; преглед след внедряване. Следвайки този модел стопанските субекти повишават ефективността на иновационната дейност и подобряват процесите на планиране, управление и контрол на инвестициите в НИРД.

Икономическата криза в годините на преход оставиха в страни от вниманието на българските мениджъри потребността от иновиране в предприятията. Това, обаче, води до съществено изоставане на българския бизнес и при продължително подобно ниско иновативно поведение очакваните резултати са отпадане от конкурентната надпревара. Повечето от чужди фирми следват стратегия на развитие на проникването на чуждите пазари, което несъмнено ще повиши конкурентния натиск върху българските производители на вътрешния пазар. При обичайно следваните от нашите компании стратегии (нишова стратегия, стратегия на ниските цени и на ниската норма на печалбата) резултати ще бъдат изключително неблагоприятни за националната икономика. Частичното обновяване на процесите, продуктите и технологиите няма да доведат предприятията до нужния ръст. Процесите на глобализация все по-интензивно ще влияят върху националната икономика, ето защо е необходимо иновационните процеси в

българските фирми да протичат в съответствие с съвременните тенденции, а именно:

1. Технологичните, продуктови и процесни иновации ще изискват все по-вече инвестиции на време и ресурси. От друга страна, времето за комерсиализиране на резултатите от нововъведението ще се съкращава, което ще затрудни съществено фирмите, които следват адаптивната или имитационната стратегия в областта на иновациите.

2. Ще нараства тежестта на сравнителните методи за анализ на алтернативни иновационни варианти. Ще се минимизира броя на неудачните идеи и ще се подобри ефективността и успеваемостта на иновационните проекти.

3. Потребителите ще участват още по-активно при проверката на продуктовете идеи, което ще намали риска от отхвърляне на нововъведението от пазара.

4. Очаква се, че ще се разшири набора от методи, техники и подходи при изследване на иновационната дейност на конкурентите.

5. По-голямо внимание ще се отделя на процесните иновации с цел подобряване функционирането на организацията като цяло.

6. Креативността ще бъде насочена основно към пазара и потребностите на клиентите. Целта ще е максимално удовлетворяване на диагностицираните потребности.

7. Глобализацията на пазара и нарастващата конкуренция на международно равнище ще определят все повече параметрите на бизнес начинанията в областта на иновациите.

2. Инвестиционен процес

Инвестициите са едни от основните фактори за успешно осъществяване на икономическа дейност, за повишаване качеството и снижаване на разходите, за усъвършенстване на фирмените

операции, за привличане на нови клиенти, за повишаване на конкурентоспособността и т.н.

Инвестициите могат да се разглеждат като съвкупни разходи, реализирани под формата на дългосрочни вложения. Те представляват влягане на средства в конкретна дейност за определен период от време, за експлоатацията на които собственикът ще бъде компенсиран чрез получаване на доход по-висок от първоначалния размер на вложението.

Това разбиране за същността на инвестициите се оказва ограничено от гледна точка на иновационната фирмена дейност и от тук критериите при избор на инвестиционен проект в тази област, които са основно с финансов характер, не съвсем адекватни.

„Инвестициите в иновации представляват изразходваните средства за създаването /или адаптирането на иновационен, технологичен и/или научен продукт в сраната.“[‡] Инвестирането е процес на влягане на капитали, което води до реализацията на фирмената стратегия за развитие. От тук произлиза една важна особеност на инвестирането на ниво фирма – свързаност, обвързка на плановите документи и инвестиционните решения. На практика, обаче, малко са българските бизнес организации, които свързват своите инвестиции с дългосрочните си стратегически приоритети. В повечето случаи инвестициите остават обвързани с тесни финансови показатели, които не са задължително свързани с развитието на стратегическите перспективи или дори с постигането на тактически подобрения на нефинансови величини, като качество, удовлетвореност на клиентите, имидж и т.н.

В практиката финансовите показатели са в основата при избор на инвестиционни проекти. Въпреки безспорното значение на нефинансовите показатели при избор на инвестиционен проект,

[‡] Иновации БГ. Българската иновационна система в Европейския Съюз. Фондация „Приложни изследвания и комуникации“, 2007, с. 67.

много бизнес организации продължават да разпределят ресурсите чрез поетапни тактически механизми, които акцентират върху финансовите параметри на краткосрочните парични постъпления. Тези организации не включват финансирането на потенциалните дългосрочни възможности при разпределяне на фирмените ресурси. Това налага необходимостта от създаване на механизъм за включване на стратегическото планиране в процеса на разпределяне на ресурси. Рационализирането на стратегическите инвестиции изисква оценка на всяко потенциално вложение във финансов и нефинансов аспект.

Процесът на иновации е управляем процес. Инвестирането в иновации е сложен процес, носещ висок рисков потенциал. Инвестиционното решение е свързано с избор на взаимно изключващи се или конкуриращи се алтернативи за ефективно вложение на ресурси, при едно приемливо ниво на риска. Изборът на инвестиционен вариант на иновационен проект е процес, който най-общо обхваща: анализ на настоящото състояние, прогноза и оценка на потенциалните възможности, прогнози за евентуални бъдещи изменения в обкръжаващата среда, оценяване на очакваните резултати (в количествен и качествен аспект), ефективността и необходимия разход на ресурси – финансови, човешки, информационни и организационни. Иновациите рядко се асоциират с повишена производителност и съкращаване величината на разходите. Важна особеност на инвестициите в иновации е възможността за управление и контрол върху разходите през целия жизнен цикъл на продукта.

Компетенциите, информационното осигуряване и технологии и организационната структура и атмосфера са най-важните фактори за повишаване ефективността на иновационните процеси във фирмата. Естествено, и те имат своята цена, но не винаги количествените параметри на даден фактор са най-важните при

реализиране на иновационен проект. Често пъти е наложително да се дава предимство на качествените показатели за оценка на ресурсите.

Човешкия потенциал, разгледан като инвестиция в иновации включва наличието на висококвалифицирани във всички нужни сфери специалисти, както и способността да се работи ефективно по различни проекти в бързоразвиващи се екипи.

Информационните технологии и информацията като капиталовложение в иновационната фирмена дейност предполага наличието на съвременната хардуерна и софтуерна обезпеченост на НИРД, на актуална и достоверна информация, с мултидисциплинарен характер. С непосредственото си приложение в иновационния процес те спомагат обмена на опит и знания за проектите между отделните функционални подразделения, отдели и филиали, което стимулира разпространението на добрите практики.

Организационния капитал като инвестиция в иновационната фирмена дейност обхваща работата в екип и фирмената култура и дух. Работата в екип е от основно значение за иновациите на фирмата, но тук се има предвид не само взаимодействието между специалистите работещи в областта на иновациите вътре във фирмата, а и сътрудничеството с външни технологични и научни организации. Фирмената култура и дух трябва да бъде насочена към иновациите като средство за дългосрочно развитие и заемане на бъдещи стратегически позиции.

Инвестиционните решения във фирмата се взимат при отчитане основните свойства на инвестициите[§], на база анализ на алтернативите и въз основа на следните инвестиционни принципи: по-малкият риск е предпочитан; благосъстоянието се повишава чрез максимизиране на възвращаемостта и минимизиране на риска; по-

[§] СТОЙКОВ, И. Количествени методи в управлението. Свищов, АИ „Ценов”, 2005, с.244.

високата възвращаемост и по-високото благосъстояние са предпочитани.

Поради липсата на необходимия капацитет за инвестиране в иновации, българските фирми са изправени пред избор, породен от лимитираните ресурси. Това означава, че е необходим задълбочен анализ на възможните алтернативи, прилагане на адекватни методи за оценка (количествени и качествени), оценка на риска и обективни критерии за осъществяване на оптимален инвестиционен избор. На практика, поради липсата на опит и ограничените възможности за иновационна дейност, българските предприятия залагат на инвестиции с бърза възвръщаемост на вложения капитал, което ограничава възможностите за фирмено развитие и лидерство на пазара.

3. Процесен подход към инвестиционните проекти в иновационната фирмена дейност

Процесният подход представлява едно от най-ефективните средства за усъвършенстване системата за управление на компанията, подобряване на конкурентноспособността, намаляване на разходите и повишаване на удовлетвореността на клиентите и служителите. Подходът обединява в едно цяло технологии и методологии за описание, анализ, внедряване и контролиране на бизнес процесите. Той позволява на ръководителите не само да определят и управляват ключовите бизнес процеси и техните резултати, които създават добавена стойност за компанията, но и да насочва усилията на отделните функционални отдели към общ резултат, ориентиран към клиента.

Процесно ориентиран подход означава свързаните помежду си ресурси и дейности да се управляват като един процес^{**}. В по-широк

^{**} Дефиницията на понятието „процес“, например в ISO 9000, е: „съвкупност от взаимосвързани и взаимодействащи си дейности, които превръщат входните елементи в изходни“. Процесно

смисъл той разглежда организацията като цялостен сложен процес, развиващ се в пространството и времето, съставен от други процеси и подпроцеси. Самите процеси в бизнес организацията са организирани в три типа потоци: дейностен, комуникационен или информационен и материален.

Ключовите моменти при внедряване на процесния подход в иновационната фирмена дейност се свеждат до: определяне и описание на иновационните процеси в бизнес организацията в съответен порядък и взаимодействие; адекватно разпределение на отговорностите; определяне на показатели за ефективност и методики за измерването им; разработване и утвърждаване на регламенти, описващи системата на работа; управление на ресурсите и регламентите при промени в процеса, в средата и други. Естествено необходимо е да се отчитат особеностите при инвестиране в иновации, и най-вече в технологии, патенти, лицензи и ноу-хау.^{††}

Българските предприятия все още не са осъзнали ползите, които процесният подход предлага за подобряване цялостния мениджмънт на бизнеса. Кота цяло процесният подход носи на организациите **шест ефекта** от прилагането си:

Първият ефект се свързва с факта, че процесният подход позволява да се оптимизира фирмената система за управление, като я прави прозрачна за ръководството и гъвкава по отношение на настъпващи изменения в околната среда. Чрез неговото прилагане се определят: реда на планираните цели и дейности; взаимодействието между процесите и структурните подразделения на предприятието; отговорностите на ръководителите на процеси и задълженията на

ориентираният подход означава прилагане на система от процеси в една фирма, тяхното идентифициране, взаимодействие и управление. Вж. БДС EN ISO 9000:2000 Системи за управление на качеството. Понятия и речник.

^{††} ДОНЧЕВ, Д., ВЕЛЕВ, М., ДИМИТРОВ, Й. Икономика на предприятието. София, Сиела, 1998, с. 169.

другите длъжностни лица; порядъка от действия при настъпване на непредвидени обстоятелства; редът и формата на докладване и отчетност; системата от показатели, измерваща резултатността и ефективността на организацията като цяло и на процесите в нея; порядъкът на разглеждане на резултатите от дейността и изработване на решение по отстраняване на отклоненията и достигане на плановите показатели.

Прилагането на процесния подход в бизнес организацията често се свързва с описание (моделиране) и регламентиране на бизнес процесите в рамките на които: се осъществява разпределение на отговорностите за резултатите от работата за всеки процес; определя се система за взаимодействие както вътре между самите процеси, така и с външната среда; изработва се документация, необходима за функционирането на процеса (процедури, инструкции, насоки, регламенти, методики, длъжностни характеристики и т.н.); изготвя се график за внедряване на тази документация; утвърждават се показатели за измерване на процесите, начините и способите за набор на информация и ред за докладване и отчетност; определят се гранични стойности на показателите, характеризиращи нормалното протичане на процесите; изработват се критерии, свързани с идентифициране и отстраняване на причините за регистрирани отклонения.

Вторият ефект се свежда до обстоятелството, че процесният подход позволява да се дефинира и внедри система от показатели и критерии за оценка на ефективността на всеки етап от управленския цикъл. Системата от показатели, изградена в рамките на процесното управление се структурира в четири основни направления: показатели за измерване на резултатите от хода на процесите и на организацията като цяло (достигане на планираните показатели); показатели за ефективност на процесите и на организацията като цяло; показатели за продуктите и производствените процеси в

организацията; показатели за удовлетвореността на клиентите от дейността на предприятието.

Третият ефект се свежда до това, че процесният подход създава чувство на увереност в заинтересованите страни, че съществуващата система за управление е ефективна и отчита в максимална степен интересите им.

Четвъртият ефект се състои в това, че разработената и внедрена система за управление на бизнес процесите осигурява реализацията на процесите съгласно изискванията на определени стандарти и методически ръководства.

Пети ефект – внедряването на процесния подход в управлението и изграждането на система за управление осигурява спазването на определен порядък и отговорности при разработване, съгласуване, утвърждаване и въвеждане на документацията.

Шестият ефект – се свързва с обстоятелството, че в основата на процесния подход в управлението стои обективна информация, осигуряваща качество при вземане на решение. Информационната система е базова за развитието на организацията. Тя носи необходимите данни както за развитието на процеса, така и за взаимодействието му с други процеси.

Прилагането на процесния подход към инвестициите и иновациите във фирмата води до точно определяне на отговорностите и повишаване на ефективността при осъществяване на инвестиционни проекти с иновационна насоченост. По този начин се постига кохезия между отделените елементи на двата процеса и тяхната детайлизация в конкретни писани документи, наръчници, ръководства, методики и т.н., които са съществена част от концепцията за процесния подход в управлението.

4. Управление на проекти в областта на фирмените иновации

Практиката доказва, че изпълняваните дейности, целящи развитие на една организация се управляват най-успешно чрез разработване и изпълнение на проекти. Проектът може да бъде представен като съвкупност от дейности, при които информационните, човешките, материалните и финансови ресурси са организирани по начин, който осигурява достигането на определени количествено измерими и качествено оценявани резултати при лимитиран разход на време и средства.

При наличие на иновационни идеи, които са преминали успешно през оценка за допустимост се предприемат действия за разработване на проекти и тяхното изпълнение. Методологията за осъществяване на иновационните дейности е съществена от гледна точка на проектното управление и е част от процеса на разработката му. Трудностите при осъществяването на един такъв проект са свързани с редица причини, най-съществената от които е сложността при трансформиране на научния продукт в реален.

Прилагайки процесния подход към управлението чрез проекти могат да бъдат разграничени осем основни процеса:^{‡‡}

1. Стартиране на проект – предпроектен процес насочен към предварителна оценка за наличието на потенциално реализируем проект.

2. Инициране на проект – планиране целия проектен цикъл, в т.ч. цели, дейности, очаквани резултати, евентуални рискове и необходимими ресурси за осъществяването му и изпълнението му във времето.

3. Ръководене на проект – организиране изпълнението на проектните дейности и ресурсното им осигуряване.

4. Управление на границите на етапа – процес на докладване на завършеността на текущия етап и отражението му върху цялостното изпълнение на проекта съгласно предварително

^{‡‡} БРАДЛИ, К., Управление на проекти с методи PRINCE 2. София, Проджекта, 2006, с. 55.

разработения план график на дейностите и планиране изпълнението на следващия проектен етап.

5. Контролиране на етап - мониторинг и контрол върху изпълнението на проекта, докладване за напредъка и набелязване на корективни действия при регистрирано несъответствие с първоначално заложеното.

6. Управление на изготвянето на продукти – основен процес по отношение на разходването на ресурсите, при който се създават „продуктите” на проекта.

7. Приключване на проект – представяне на постигнатите резултати и съпоставката им с предварително набелязаните, оценка степента на реализируемост и постижимост на планираното, отчет за изпълнението на проекта.

8. Планиране – този процес прониква във всички останали, т.е. той има верижен принос към всички останали проекти.

Разработването на нови иновационни проекти обикновено се свързва с осъществяване на следните дейности:

- Изясняване на проектната цел. По принцип проектите са насочени към постигане на целите на иновационната стратегия. При разработване на проекта трябва да се определи кои цели и в каква степен ще бъдат постигнати за осъществяване на идеята, залегнала в основата на проекта. На този принцип се извършва и приоритизация на иновационните идеи. Често, в практиката, фирмите не разполагат с иновационна стратегия, което води до непоследователност в процеса на иновиране.

- Определяне очаквания резултат от осъществяването на проекта – макет, въвеждане на нова технология, нов процес, интелектуален продукт (нова технология, know-how) и т.н.

- Конкретизиране на проектните дейности, чрез които ще се постигне целта. Тук попадат такива инициативи като предпроектно

проучване разработване на идеен, работен и технически проект, създаване на опитен макет и т.н.

- Определяне на необходимия екип за изпълнение на проекта – обща численост и компетенции. Необходимо е строго разпределение на правата и отговорностите на членовете на екипа с цел избягване дублиране на функции и задачи и опорочаване на проектния замисъл. Човешкият фактор е най-важния за реализацията на проекта и липсата на качествено планиране в това отношение може да доведе до провал.

- Разпределение на дейностите във времето. Необходимо е да се определи очакваното време за изпълнение на всяка дейност, възможностите за съчетаване на дейностите във времето (паралелно, последователно, паралелно-последователно), както и очакваното време за изпълнение на целия проект. Винаги се предвижда резерв от време, с оглед настъпването на непредвидени обстоятелства при изпълнението на проекта. Това е мярка за снижаване на риска при проектното управление.

- Анализ и преценка на необходимите ресурси. Нужно е да бъдат определени точно количествените и качествените характеристики на ресурсите, с оглед обезпечаване на проектното изпълнение. Освен общото необходимо количество ресурси, трябва да се оцени и разпределението на ресурсите във времето.

- Идентифициране и анализ на рисковете. Необходимо е да се определят потенциалните рискове и да се извърши тяхното документиране. Това е началната стъпка в процеса на управление на риска.^{§§}

Обвързването на всички тези елементи в един проект очертава рамките на иновационната дейности и дава представа както за очакваните резултати, така и за необходимите итерации за

^{§§} АПОСТОЛОВ, А. Разработване на проекти за устойчиво развитие.София, Проджекта, 2005.

постигането на проектната цел. Интегрирането на проекта е съществен момент и тук е необходимо да се отчита степента на съгласуваност между отделните му части, с оглед своевременно отстраняване на противоречия, непълноти и грешки – слабости породени от творческия характер на проектната разработка.

5. Източници за финансиране на иновационни проекти

Финансирането на инвестициите и иновациите в организациите в България се извършва от следните източници: собствени източници; средства от държавния бюджет за специализирани национални фондове (Национален иновационен фонд, Фонд “Научни изследвания”), т.е. за проектно финансиране, бюджетна субсидия, банкови кредити, фондове за рисков капитал, фондове и програми на ЕС, партньорско финансиране, лизинг и др. По принцип най-често срещаната форма е използването предимно на собствени източници на финансиране, което може да се обясни с три основни причини:

Първата е свързана с предимствата на собственото финансиране - собствените средства са дългосрочно и неограничено на разположение на фирмата и могат да бъдат използвани в нужния момент; наличието на собствени източници води до по-висок процент на доверие от страна на кредитните институции; собствените средства осигуряват възможност за достъп различни фондове, при които е необходимо съфинансиране.

Втората причина за прибягване на към собствени източници е наличието на непреодолими бариери за достигане до външни за фирмата финансови средства.

Третата причина е свързана с възможността предприятието да изпадне в даден момент в състояние на неплатежоспособност и непогасените вноски по даден привлечен капитал допълнително да утежнят дейността на фирмата.

Финансирането на иновационни проекти със собствени средства има и своите отрицателни страни. Така например, собственият капитал е с по-висока цена в сравнение с цената на капитала, осигурен от банки, фондове за рисков капитал, лизингови компании и др. Разликата в цените достига 5-6 процента, което води до намаляване на ефективността на иновационните проекти. Освен това често собствения капитал не дава възможност за мащабни иновационни проекти поради ограничената си по размер величина. Това води или до отказ от иновиране или до предприемане на иновации с ограничен ефект.

Основен инструмент, използван от държавата за насърчаване на иновациите и инвестициите във фирмите е увеличаване на дохода след данъчно облагане. Това се постига по два пътя: първо, чрез въвеждане на нормативно признати разходи, с които се намалява размера на облагаемия доход и второ, чрез намаляване на данъчната ставка за облагане дохода на юридическите лица.

Банковото кредитиране е на второ място по значимост като източник за финансиране на иновационни проекти. Условието за кредитиране на иновациите чрез банкови кредити в страната могат да се оценят като сравнително благоприятни и тенденцията е към по-нататъшно подобряване. Установена е тенденция към увеличение на процента иноватори, посочили банковите кредити като основен източник за финансиране на иновационните си проекти, спрямо 2004 г.

Практика показва, че приложението на различни схеми за гарантиране на кредитите е възможно и целесъобразно. Възможността се обуславя от факта, че банките са склонни да предоставят кредити при значително по-благоприятни условия, ако държавна, международна или друга институция приложи схема за гарантиране. Целесъобразността произтича от това, че прилагането на подобни схеми осигурява ефективно използване на ограничените

публични финансови ресурси. Бюджетните средства, предвидени за гаранционен фонд, осигуряват десетки пъти повече средства, във вид на отпуснати кредити. Така също програмите на ПРООН за насърчаване на икономическата активност спомагат процеса на финансиране на технологични иновации, чрез отпускане на средства срещу символичен процент възвръщаемост.

Едновременно с отчитане на многобройните силни страни на разглеждания инструмент, трябва да се има предвид, че успешното му приложение изисква задълбочена предварителна подготовка. Необходимо е да се събере и обобщи значително количество информация за фирмите – потенциални бенефициенти, характера на средата, в която те функционират и равнището на риск, характеризиращо техния бизнес. От друга страна е необходимо бенефициентите да притежават или да развият капацитет за разработване на бизнес планове при предложения за финансиране чрез кредит, както и да имат възможност да осигурят необходимата за взимане на решение за кредитиране информация.

Съществен елемент от финансовите инструменти за подкрепа на иновационната активност са специализираните международни програми. Това, от една страна, допринася в значителна степен за финансовото осигуряване на научните изследвания, но от друга страна, може би дори по-важна – подпомага установяването на международни контакти, спомага изграждането на мрежи и по този начин води до придобиване на опит и трансфериране на знания.

Най-съществените за подкрепа на иновационната активност специализирани програми на ЕС, отворени за България, могат да бъдат групирани в три групи: предприсъединителни финансови инструменти (ФАР, ИСПА и САПАРД), присъединителни инструменти и рамковите програми за научни изследвания и технологично развитие.

Като цяло, специализираните програми на ЕС не са от най-популярните източници за финансиране на иновациите в страната. Като причини за сравнително слабия интерес на предприятията за финансиране от европейски програми могат да се посочат бюрократичните процедури при кандидатстване, липсата на достатъчно информация за наличните програми и условията за кандидатстване, относително сложната финансова отчетност, необходима след финансирането, допълнителното заплащане за посредниците при кандидатстване, изискването за съфинансиране, трудностите при намирането на партньори – подизпълнители. Изискванията за съфинансиране са трудно постижими от малките и средните предприятия. По правило те не разполагат с достатъчен собствен ресурс, и имат затруднен достъп до ползване на кредити.

Процедурите за кандидатстване, финансовата отчетност и изискванията за съфинансиране трудно могат да бъдат облекчени. Действията в помощ на предприятията за преодоляване на тези трудности могат да бъдат насочени към повишаване на техния капацитет за разработване на качествени проекти.

Съществуват и други алтернативни източници на финансиране на иновационни проекти (лизинг, бизнес-ангели и други), които, за съжаление нямат широка популярност в българската практика.

Именно поради по-високата стойност на собствения капитал, който е основен източник при финансиране на иновационни проекти и относителната фирмена самостоятелност при вземане на инвестиционното решение е необходимо предоставянето на методическа помощ при осъществяването на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност.

6. Необходимост от методика за осъществяване на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност

Осъществяването на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност в български условия е съпроводено с редица затруднения от организационен, технологичен и управленски характер. Това налага след изясняване същността на процесите инвестиране и иновации да се извърши своеобразното им обвързване чрез съответният методически инструментариум, което да спомогне процеса на осъществяване на иновационен проект.

Целта е съществено да се подобри процеса на инвестиране в иновации и да се повиши ефективността на проектното управление чрез прилагането на подходящ методически инструментариум. Стремещт е след като се направи задълбочен анализ на нормативните стандарти и установената практика за финансиране на иновационната дейност и да се разработи научно обоснованата методика за осъществяване на инвестиционни проекти за процесно и продуктово обновяване във фирмите като основа за тяхната модернизация и функциониране, съобразено с изискванията на динамично променящата се външна среда.

Паралелното изследване на съвременните теоретични постановки по проблемите на инвестиционния и иновационния мениджмънт и управлението на проекти дава информация за основните параметри на методиката. Обектът на изследването – инвестиционната фирмена практика на предприятията от парфюмерийно-козметичния бранш, анализиран от гледна точка на изискванията за технологично обновяване и повишаване на фирмените компетенции, е базата върху която се разработва методика за осъществяване на инвестиционни проекти с иновационна насоченост.

Анализът на фирмите от парфюмерийно-козметичния бранш показва, че въпреки традиционно силните позиции в областта експортната търговия и относително високата иновационна активност, най-вече продуктова, отрасъла регистрира изоставане от

чуждите фирми по отношение на технологичните иновации, отделяните финансови средства за НИРД, което ги прави по-слабо конкуренти и налага следването на адаптивни или имитационни стратегии. Липсата на финансов капацитет ограничава силно иновационната дейност на фирмите от отрасъла и въпреки, че по-голяма част от тях са сертифицирани по международните стандарти за качество, все още не са инвестирани необходимите средства за въвеждане на GLP, GMP и ДДП.

Фирмите от този бранш, поради спецификата на своята продукция, са обект на засилен контрол и непрекъснато повишаващи се изисквания към дейността им. С присъединяването на страната към ЕС, изискванията и контролът стават още по-строги. Оказва се, че едва 15 български фирми^{***} от отрасъла отговарят изцяло на евростандартите, останалите са в различен етап на постигане на съответствие с тях.

Възможностите за финансово подпомагане на иновационната дейност на фирмите предлага Оперативна програма „Конкурентоспособност”, която чрез Приоритетна ос 2 “Повишаване ефективността на предприятията и развитие на благоприятна бизнес средата” ще подпомогне директно бизнес организациите при закупуване и въвеждане на нови технологии, въвеждане на международно признати стандарти и системи за качество и мерки за енергийна ефективност и използване на ВЕИ. Бенефициенти по тази програма са предимно предприятията, приоритетно малките и средни, а дейностите, които са обект на финансова помощ са достатъчно широкообхватни, за да осигурят развитието на българския бизнес и кохезията му, специално в областта на иновациите и НИРД, с това на организациите от останалите страни членки на ЕС.

^{***} По данни на Българската национална асоциация "Етерични масла, парфюмерия и козметика"

За да се получи реална финансова подкрепа, обаче, е необходимо изготвянето на качествен проект. Преди да бъде представен пред управляващия орган на оперативната програма, е наложително проектът да бъде оценен от външни и вътрешни експерти на фирмата, за да бъдат минимизирани евентуалните недостатъци, пропуски и грешки и да бъде представен на донора най-добрият вариант.

Липсата на опит и административен капацитет в областта на проектното управление, най-вече при МСП, налагат разработването и прилагането на методика за осъществяване на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност, чиято основана задача е да подпомогне бизнес организациите в процеса на подготовка, изпълнение и контрол иновационен проект.

Анализът на инвестиционната практика на фирмите от посочения бранш и спецификата на иновациите очертаха няколко изисквания към процеса на разработване и оценяване на инвестиционни проекти с иновационна насоченост, които е необходимо да бъдат отчетени при разработването и прилагането на една такава методика. Тези изисквания най-общо са:

- изясняването на целите на иновационния проект, които да достигат по-високо ниво на флексибилност на фирмата;
- икономическият живот на инвестиционния проект да обхваща съществени промени във фирмата и нейната среда, за да се оцени способността на фирмата за приспособяване към промените;
- при разработване на инвестиционни проекти с иновационен характер да се разработват варианти;
- проектите да се оценяват по множество количествени и качествени критерии (комплексна оценка);
- показателите на оценката да се определят диференцирано в зависимост степента на риск;

- да се оценят обективно необходимите ресурси (финансови, информационни, организационни и човешки) за осъществяването на иновационния проект;
- да се оценява обективно рискът при осъществяването на инвестиционни проекти с иновационен характер.

Безспорен е факта, че бъдещето е на икономиката основана на знанието. Знанието се възприема като сериозен естествен ресурс. В същото време е необходимо да се стимулира процеса на създаване на знания и прилагането им в предприятията.

Инвестициите в иновации са ключов фактор за постигане на конкурентоспособност на българската икономика, респективно на българските предприятия^{†††}. Инвестиционният избор е сложен процес, който изисква познания, както в областта на инвестициите и иновациите, така и в областта на проектното управление. Прилагането на адекватен методически инструментариум за осъществяване на инвестиционни проекти в иновационната фирмена дейност ще повиши значително ефективността на инвестициите в иновации и ще очертае итерациите при протичане на проектния цикъл.

^{†††} Оперативна програма „Развитие на конкурентоспособността на българската икономика 2007-2013”, София, МИЕ, 2007.