УДК 650

УСЛУГИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

Симоненко Н.Н.

ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», Комсомольск-на-Амуре, e-mail: simonenko@knastu.ru

В современный период накоплен определенный опыт предоставления услуг по управлению инвестиционными проектами в различных отраслях и сферах экономики. По мере развития экономики появляются новые факторы, оказывающие определенное влияние на управление инновационными проектами. В статье показаны факторы, создающие проблемы в управлении проектами на современном этапе. При этом сам проект рассматривается как сложная организационная система, состоящая из совокупности взаимосвязанных элементов. В статье раскрыты основы разработки плана инновационного проекта лицом, предоставляющим услугу. На основе проведенного анализа были уточнены десять основных правил, применяемых при формировании иерархической структуры работ по управлению инновационным проектом. В качестве основной стадии управления инновационными проектами приведены характеристики специальных приемов управления ими.

Ключевые слова: услуги, управление инновационным проектом, услуги профессионала, структуризация проекта, команда проекта, планирование взаимодействия, риски инновационного проекта

MANAGEMENT SERVICES FOR INNOVATIVE PROJECTS

Simonenko N.N.

Komsomolsk-on-Amur State Technical University, Komsomolsk-on-Amur, e-mail: simonenko@knastu.ru

In the modern period has accumulated some experience in providing investment management services – innovation projects in different sectors of the economy. As the economy there are new factors that have some influence on the management of innovation projects. The article shows the factors that create problems in project management at the present stage. Besides, the project is regarded as a complex organizational system consisting of a set of interrelated elements. The article reveals the basis for the development of the innovative project plan – proffesional, who services provided. Based on the analysis formulated ten basic rules applicable to the formation of the work breakdown structure for managing an innovative project. As the foundation stage innovative project management provides specific methods for their control.

Keywords: services, innovative project management, professional services, project structuring, project team, planning interaction, risks innovative project

В инновационной деятельности отечественных компаний накоплен определенный опыт предоставления услуг по эффективному управлению инвестиционными проектами. Инновационный проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных задач с определенными целями, периодом и бюджетом финансирования. Управление проектом в обобщенном понимании – это целенаправленный процесс по достижению целей проекта при имеющихся целях с учетом ограничений на экономические, человеческие и прочие ресурсы.

В стадии выполнения инновационного проекта выявляется много не учтенных факторов, которые создают соответствующие проблемы, например:

– удлинение сроков, превышение бюджетов при реализации инвестиционных проектов;

– дублирование функций сотрудниками смежных подразделений организации;

– заниженная квалификация линейного аппарата управления;

– недостаточно высокая эффективность использования денежных средств, выделенных на освоение проекта;

– слабая обоснованность эффективности выполненных проектов и неудовлетворительная координация выполняемых проектов;

– возникающие проблемы в организации взаимодействия между подразделениями;

– слабая привязка реализуемых проектов к задачам развития организации;

– неэффективное управление ресурсами и перераспределение их между подразделениями.

Эти и подобные проблемы приводят к тому, что инновационный проект развивается с отклонениями от запланированного, наблюдается перерасход средств и времени, компания утрачивает положительную репутацию перед клиентом и в целом – проект может быть проваленным. Это происходит потому, что при планировании невозможно учесть все факторы. Поэтому требуются корректировки проекта, осуществляемые за счет изменений ресурсов, целей и других параметров проекта.

При предоставлении профессионалом услуги по эффективному управлению проектом часто недостает ресурсов, времени, решения принимаются при дефиците ин-

формации, наблюдается многовариантный выбор. Здесь требуются знания в самых разных областях и навыки общего менеджмента, включая лидерство, взаимодействие, умение вести переговоры и разрешать возникающие конфликты. Далеко не каждый менеджер обладает набором таких качеств, а ошибки здесь обходятся весьма дорого.

При системном подходе к проектному менеджменту сам проект рассматривается как сложная организационная система, состоящая из совокупности взаимосвязанных элементов и требующая в управлении проектами выделения двух сторон:

1) техническая – наука. Это формальные, упорядоченные, логические части инновационного процесса: планирование, расписание работ и контроль, осуществление мониторинга;

2) интеграционная – искусство. Это интеграция (принятие решения по месту концентрации ресурсов на каждую конкретную дату), предвосхищение потенциальных проблем и их решение, чтобы не перевести их в критические.

В соответствии с этим управление процессом также делят на две части, при этом технические объемы работ можно и нужно поручить обученному специалисту.

Обеспечение движения к направленной цели осуществляется за счет управления проектом. Основными рычагами, находящимися в распоряжении специалиста в целях этого управления, являются ресурсы и способы реализации. Ресурсы позволяют воздействовать на определенные стороны проекта, а способы реализации, или технология управления, представлены разнообразными предварительно принятыми правилами реализации проекта. Вспомогательные рычаги дополняют возможности управления проектом: организация, взаимодействие, контракты и персонал – ресурс, требующий необходимого финансирования.

Проект подлежит структуризации**.** Под структурой проекта понимают совокупность взаимосвязанных элементов и процессов проекта с различной степенью детализации, в совокупности представляющих проект в целом. Ее можно представить как иерархическую декомпозицию проекта с составными частями (элементы и модули, необходимые и достаточные для планирования и контроля реализации проекта его участниками).При структуризации проекта проводится выделение этапов, разбиение задач этапов на более мелкие подзадачи, выделение функций, подсистем управления и формирование структуры управления проектом. В процессе реализации менеджер проекта (профессионал) должен применить способ структуризации проекта, наилучшим образом позволяющий упростить проект. В проекте реализуется множество функций, что требует разграничения для детального описания и распределения ответственности участников.

Если формализованная система управления проектом не спроектирована, возникают проблемы, связанные с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений ресурсов и отчетности. Реализация такого проекта протекает с затруднениями, уже за счет отдельных талантливых менеджеров, а не системы управления.

Следует учитывать, что все проекты проходят фазы развития (жизненный цикл) – полную совокупность ступеней развития проекта. Цикл делится на фазы, фазы – на стадии, а стадии – на этапы. Чаще всего выделяют четыре фазы: начальная, фазы разработки, реализации и завершения. Такая разбивка позволяет выделять самостоятельные задачи с их временными рамками и ограничениями, финансовыми и материальными ресурсами.

Чтобы профессионал предоставил услугу и разработал план инновационного проекта, требуется документация (информация): краткий анализ проблемы, планируемой к решению за счет реализации проекта, включая узкие места проекта; описание целей проекта; описание продукта проекта – результата, для достижения чего проект и предназначен; стратегический план, определяющий общие направления к реализации проекта; критерии поставки продукта проекта – перечень работ, выполнение которых означает завершение проекта; основные показатели, оценка которых в будущем подтвердит достижение цели проекта. Продукт проекта – это результат, для достижения которого реализуется проект. Его описанию следует уделять особое внимание. План проекта является важнейшим инструментом, обеспечивающим его четкую структуризацию, это основа для эффективного управления. При разработке плана последовательно реализуются такие процессы, как декомпозиция целей; назначение ресурсов; определение порядка операций; определение длительности операций; оценка стоимости операций; разработка расписания; планирование взаимодействия; назначение персонала; планирование рисков; выбор поставщиков и подрядчиков.

Пошаговая процедура позволяет сформировать адекватный план проекта. В результате декомпозиции формируется иерархическая структура работ – ИСР, для формирования которой рекомендуется применять десять правил [1, с. 98–99].

1. Каждый элемент ИСР должен обеспечивать достижение реального результата.

2. Каждый элемент ИСР должен являться результатом всех подчиненных элементов, перечисленных непосредственно перед ним.

3. Декомпозиция результатов, от верхнего до нижнего уровня ИСР, должна быть связана логически, при этом каждый очередной уровень является следующей ступенью детализации операций проекта.

4. Результаты пакетов работ должны быть уникальными и отличаться от результатов других пакетов того же типа / уровня.

5. Процесс разработки ИСР должен обеспечить корректировку ИСР при наличии изменений объема работ по проекту.

6. Все результаты проекта в натуральном виде должны быть включены в ИСР.

7. Все важные события, связанные с отчетностью, следует включить и определить в пакеты соответствующих работ.

8. Все пакеты работ должны быть совместимы с организационной структурой и структурой затрат на проект.

9. Результаты следует четко определять в целях исключения дублирования объема работ внутри элементов ИСР.

10. Результаты выражают в количестве, достаточном для эффективного управления.

При планировании ресурсов на работы проекта определяется общее количество ресурсов всех видов, которые требуются на проект. Определение последовательности работ проекта необходимо для учета технологических взаимосвязей выполняемых работ.

Оценка длительности работ проекта – это количество рабочих временных интервалов или объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций.

Составление расписания исполнения проекта состоит в определении последовательности выполняемых работ проекта, длительности операций и распределении во времени потребностей операций, в ресурсах и затратах с учетом ограничений и взаимосвязей.

При оценке стоимости работ и разработке бюджета используется информация о длительности операций, объемах работ на операциях и стоимости ресурсов. Стоимость проекта можно оценить по аналогам (оценка «снизу вверх»). Разработка бюджета состоит в приложении оценок стоимости к отдельным компонентам проекта, то есть к этапам, фазам и срокам. Итогом считается утвержденный бюджет проекта.

Необходимо планирование взаимодействия. Взаимодействие в проекте организуется на основе плана управления взаимодействиями, определяющего правила обмена информацией в данном проекте. В план включают такие необходимые элементы, как:

1) требования к коммуникациям со стороны участников проекта;

2) наличие ответственных лиц за передачу информации;

3) наличие получателей данной информации;

4) сведения о передаваемой и распределяемой информации в виде формата, содержания, степени детализации и условных обозначений;

5) методы или технология, используемые для передачи информации;

6) частота коммуникации или сроки обновления информации;

7) сроки и передача на верхний уровень проблем, требующих решения по инстанции;

8) условия корректировки плана управления коммуникациями по мере развития инновационного проекта.

Организация взаимодействия, представленная в виде системы, предоставляет требуемую информацию каждому члену команды проекта – профессионалу – при обеспечении установленной периодичности. Планирование персонала – это определение требуемых человеческих ресурсов для выполнения работ над проектом. Пример команды проекта: профессионал; руководитель проекта; инженер; административный руководитель; контролер проекта; бухгалтер проекта; руководитель службы материально-технического обеспечения; руководитель работ по проектированию; руководитель строительства; координатор работ по эксплуатации; административный помощник; администратор проекта.

В случаях, связанных с управлением инновационными проектами, направленными на создание совершенно нового продукта, могут быть приняты специальные приемы управления персоналом проекта [3]. Планирование рисков инновационного проекта – это учет нежелательных (непредвиденных) событий, оказывающих негативное воздействие на проект [2].

Управление рисками – одна из сложнейших сфер деятельности профессионала, и эта часть проекта часто выносится за его пределы. Применение методов управления проектами в виде структуризации проекта, то есть разбиения на более простые, легче управляемые компоненты, позволяет в значительной степени снизить риски управления проектами после передачи этой услуги профессионалом. Планирование же действий в рисковых ситуациях позволяет команде проекта быстро реагировать в соответствии с разработанными программой действиями. Эта мера также в ряде случаев позволяет снизить и возможные потери от рисков.

Список литературы

1. Симоненко Н.Н. Управление инвестиционными и инновационными процессами в отраслях экономики: учебное пособие / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 218 с.

2. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Виды и функции предпринимательских рисков // Материалы конференции Наука и образование в современной России // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 11. – ч. 1. – С. 57.

3. Симоненко Н.Н. Инвестиционная стратегия: учебное пособие / Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н., Возбранная Т.В.; ФГБОУ ВПО КнАГТУ, Ин-т новых информ. технологий Федерального гос. бюджетного образовательного учреждения высш. проф. образования «Комсомольский-на-Амуре гос. технический ун-т». – Комсомольск-на-Амуре, 2011.

4. Симоненко, Н.Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: учебник / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2012. – 512 с.

5. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Стратегическое планирование и типы принимаемых стратегий // Актуальные проблемы науки и образования: материалы конференции, Дюссельдорф-Кельн, 9-15 ноября 2013 // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10. – ч. 2. – С. 310–313.

6. Усанов Г.И., Харченко С.В. Интенсификация инновационных процессов на промышленных предприятиях судостроительной отрасли Дальнего Востока России // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2010. – Т. 2. – № 3. – С. 119–128.

References

1. Simonenko, N.N. Upravlenie investicionnymii innovacionnymi processami v otrasljah jekonomiki: uchebnoe posobie / N.N. Simonenko, V.N. Simonenko. Komsomolsk-na-Amure: FGBOUVPO «KnAGTU», 2013. 218 p.

2. Simonenko, N.N., SimonenkoV.N. Vidy i funkcii predprinimatelskih riskov // Materialy konferencii Nauka i obrazovanie v sovremennoj Rossii. Zhurnal «Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamentalnyh issledovanij», no. 11, ch. 1, 2013, p. 57.

3. Simonenko N.N. Investicionnaja strategija: uchebnoe posobie / SimonenkoN.N., SimonenkoV.N., VozbrannajaT.V.; FGBOUVPO KnAGTU, In-tnovyhinform. Tehnologij Federalnogogos. Bjudzhetnoe obrazovatelnoe uchrezhdenijea vyssh. prof. obrazovanija «Komsomol'skij-na-Amuregos. tehnicheskijun-t». Komsomol'sk-na-Amure, 2011.

4. Simonenko, N.N. Kratkosrochnaja i dolgosrochnaja finansovaja politikafirmy: uchebnik / Simonenko N.N., Simonenko V.N. M.: Magistr, INFRA-M, 2012. 512 p.

5. Simonenko N.N., Simonenko V.N. Strategicheskoe planirovanie i tipy prinimaemyh strategij // Materialy konferencii Aktual'nye problemy nauki i obrazovanija, Djus-sel'dorf-Kel'n, 9–15 nojabrja 2013. Zhurnal «Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fun-damental'nyh issledovanij», no. 10, ch. 2, 2013, pp. 310–313.

6. Usanov G.I., Harchenko S.V. Intensifikacija innovacionnyh processov na pro-myshlennyh predprijatijah sudostroitel'noj otrasli Dal'nego Vostoka Rossii // Uchenyezapiski Komsomol'skogo-na-Amure gosudarstvennogo tehnicheskogo universiteta. 2010. T. 2. no. 3. pp. 119–128.

Рецензенты:

Зубарев А.Е., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и менеджмента, Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск;

Осипов С.Л., д.э.н., профессор, Дальневосточный институт, филиал РАНХиГС, г. Хабаровск.

Работа поступила в редакцию 18.04.2014.