

УДК: 338

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

В.Ю. Конюхов¹, Е. В. Уколова², Т.В. Добышева³

Иркутский государственный технический университет,
664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Рассмотрены принципы и методы управления инновационным проектом. Управление инновационными проектами осуществляется в постоянно меняющихся условиях, что делает необходимым непрерывное рассмотрение плана инновационных работ.

Ключевые слова: инновационный проект; управление; затраты; бюджет.

PRINCIPLES AND METHODS OF INNOVATIVE PROJECTS MANAGEMENT

V. Konyukhov, E. Ukolova, T. Dobysheva

Irkutsk National Research Technical University,
83 Lermontov St., Irkutsk, 664074

The article describes the principles and methods of innovative projects management carried out in a constantly changing environment that causes a continuous review of innovative works.

Keywords: innovative project; management; costs; budget.

В настоящее время управление проектами представляет собой динамично развивающуюся отрасль организационно-экономической науки, в которой различаются экономические и неэкономические проекты, а среди экономических проектов, которыми охватывается фактически весь спектр форм развития предприятия, особо выделяются инновационные проекты, при планировании и реализации которых наиболее явно проявляются особенности проектной организации работ. Проблема формирования портфеля заказов и выбора обоснованных видов планирования инновационных разработок как с точки зрения достижения целей предприятия (организации), так и научной деятельности занимает важное место в управлении исследованиями и разработками нововведений. Но важной и весьма трудной задачей является организация выполнения запланированных инновационных работ, то есть управление проектами. Планирование и управление тесно взаимосвязаны. Планы (перспективные и годовые) отражают, как будут развиваться проекты, дают информацию о том, как достигается заложенный в проекте эффект и обеспечивается его эффективность, и определяют управленческие решения и действия для будущего руководства проектом. Параметры планирования, таким образом, обеспечивают определенную основу для управления инновационным проектом [4].

Инновационный проект – это система стратегических и тактических задач и ориентиров, а также программ по их достижению, оформленных документально, которые включают взаимосвязанные по финансам, срокам и исполнителям, однако, в долгосрочной степени независимые мероприятия по организации, финансированию, исследованию, строительству, производству, маркетингу, направленные на разработку и коммерциализацию конкретной инновации.

Управление нововведениями осуществляется в постоянно меняющихся условиях, что делает необходимым непрерывное рассмотрение плана инновационных работ. Поэтому управление инновационным проектом должно быть гибким, чтобы допускать частые уточнения без кардинальных изменений в рабочем плане [3].

Управление проектом базируется на сопоставлении информации о сложившейся в данный момент ситуации с определенным заранее (при формировании портфеля заказов, разработке проекта) представлением о его целесообразности и эффективности. Если возникают различия между измеренными достижениями (показателями и др.) и запланированными данными, что случается нередко, то принимаются определенные меры. Такими мерами могут быть перераспределение финансовых ресурсов, изменение очередности выполнения проектов, частичный пересмотр портфеля заказов,

¹ Конюхов Владимир Юрьевич, кандидат технических наук, профессор кафедры управления промышленными предприятиями, e-mail: C12@istu.edu
Konyukhov Vladimir, Candidate of Engineering Sciences, Professor of Enterprises Management Department, e-mail: C12@istu.edu

² Уколова Евгения Владимировна, студентка группы ИНБ11-1 ИЭУиП, e-mail: ukolovaevgenija@yandex.ru
Ukolova Eugenia, a student of Economics, Management and Law Institute, e-mail: ukolovaevgenija@yandex.ru

³ Добышева Татьяна Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, e-mail: expertiza@istu.edu
Dobysheva Tatjana, Associate Professor, Candidate of Economics, e-mail: expertiza@istu.edu

изменение структуры кадров. Поэтому достоверная и своевременная информация крайне необходима для эффективного управления инновационным проектом.

При управлении инновационным проектом осуществляются следующие конкретные работы:

- оцениваются достижения в решении каждой задачи и выполнении каждого этапа по уровню затрат и длительности работ;
- выявляются те задачи, выполнение которых выходит за пределы намеченного графика, и оценивается вероятность их последствий для общего хода работы над проектом;
- измеряется развитие инновационного проекта в целом относительно запланированных финансовых и материальных затрат и даты его завершения;
- уточняется эффективность проектов и отдельных их этапов (стадий).

Управление инновационными проектами осуществляется с применением различных методов.

Применяются следующие методы управления:

- по целям;
- по затратам (метод контроля за уровнем издержек);
- по отклонениям.

Управление по целям характеризуется тем, что постановка целей рассматривается как основа повышения эффективности деятельности предприятия или организации. В первую очередь обеспечивается фиксация точно сформулированных целей. Эти цели должны быть четкими, реальными и эффективно способствовать выполнению общих задач развития предприятия или организации. Затем определяются факторы, которые препятствуют достижению целей, и конкретные мероприятия, способствующие их реализации. Эти мероприятия могут быть организационными, кадровыми (например, переподготовка персонала) и экономическими. Достигнутые результаты периодически оцениваются. Эффективность данного метода основана на том, что цели, которые сформулированы руководителями предприятия и проектов совместно с сотрудниками, являются стимулами и критериями, позволяющими улучшать работу над инновационным проектом и измерять ее результаты. Реализация метода управления по целям требует значительных усилий и времени [1].

Метод контроля над уровнем издержек (управление по затратам) осуществляется составлением бюджета инновационного проекта. Составление бюджета проекта во многом определяется подходом к его разработке. Используются аналитический, синтетический и комбинированный подходы. Отметим, что значительная часть портфеля заказов требует относительно постоянной суммы, которая определяется по результатам прошлых лет и незначительно корректируется в зависимости от складывающейся конкретной ситуации.

Могут появиться новые инновационные проекты, требующие комбинированного подхода к составлению бюджета. Эта часть бюджета рассматривается отдельно.

Бюджет является основным документом для финансового контроля инновационного проекта. Он целесообразен и эффективен для контроля общих расходов и в известной мере является гарантией того, что финансовые средства используются на реализацию инновационного проекта. При применении управления по затратам предусматривается контроль и сравнение фактических расходов с рассчитанными при составлении бюджета. Бюджет проекта составляется на один год, а проверка его исполнения осуществляется один раз в полгода или ежеквартально. Отчеты о затратах составляются один раз в месяц, что дает возможность руководителю следить за расходованием средств бюджета инновационного проекта.

Инновационный проект, затраты на который не соответствуют бюджету, тщательно проверяется. Результаты инновационных разработок не могут быть определены лишь на основе информации о затраченных средствах на их выполнение, поэтому метод контроля за уровнем издержек имеет ограниченную сферу применения.

Сущность метода управления по отклонениям заключается в том, что руководители высшего уровня управления информируются лишь о значительных отклонениях от запланированного хода работ над проектом. Все другие отклонения от плана рассматриваются на соответствующем уровне управления инновационным проектом. При управлении по отклонениям руководители нижнего уровня (отделов, секторов и групп) несут полную ответственность за последствия принятых ими оперативных решений. Этот метод управления инновационным проектом отличается одним большим преимуществом: руководитель затрачивает время на решение только таких задач, где его опыт и знания могут быть наиболее эффективными.

В рамках инновационного проекта реализуются следующие управленческие функции[2]:

1. Анализ и планирование.
2. Организация и координация.
3. Руководство и сотрудничество (как внутри организации, так и вне её).
4. Мониторинг и оценка результатов.

Особенности проектной организации работы наиболее ярко проявляются в методах, которыми она осуществляется. Можно отметить семь таких методов:

1. Соучастие.
2. Использование команд.
3. Стимулирование творчества.
4. Визуализация и презентация.
5. Сетевое мышление.
6. Семинары в качестве инструментов менеджмента проектов.
7. Процесс упрощения.

Эффективное управление инновационными проектами достигается при комплексном применении всех этих методов и принципов. Успех любого инновационного проекта в такой же степени зависит от качества управления проектом, как и от технико-эксплуатационных и рыночных преимуществ. Поэтому нередко при формировании портфеля заказов проекты оцениваются не только с позиций их потенциальной эффективности, но и возможностей эффективного управления для реализации этого потенциала.

Библиографический список

1. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Мендели. – М. : Экономика, 2012. – 475 с.
2. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент. – М. : РДЛ, 2011. – 352 с.
3. Скворцова Е.А., Тумурбаатар О. Инновационная деятельность предприятия // Молодежный вестник ИрГТУ. – № 4. – 2013.
4. Уткин Э.А., Фролов Д.А. Управление рисками предприятия. – М. : ТЕИС, 2013. – 247 с.