

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

С.А. Беляева, аспирант

Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж

Для успешного управления современными инновационными проектами необходимо расширять и совершенствовать действующие механизмы управления. Это можно обеспечить путем внедрения в процесс управления нового механизма - организационно-экономического. Применение этого механизма позволит руководителям проектов повысить эффективность функции управления

В настоящее время в практике управления инновационными проектами применяются разнообразные механизмы. В основном они взаимосвязаны и для управления проектами используется не один конкретный механизм, а целая совокупность. Применяемые в настоящее время механизмы не могут дать ответы на все управленческие вопросы и разрешить все те ситуации, с которыми приходится сталкиваться менеджерам. Все чаще возникающие слабые, уязвимые места в процессе управления инновационными проектами заставляют руководителей задумываться о совершенствовании механизмов управления.

Возрастающая сложность проектов, развитие и усложнение отношений участников проектов, быстро меняющаяся экономическая и политическая ситуация как в мире, так и в стране выявили необходимость создания механизма, способного сочетать в себе ряд признаков как экономического, так и организационного характера. Таким механизмом, удовлетворяющим возникшие потребности в сфере управления инновационными проектами, может быть, так называемый, **организационно-экономический механизм**.

Отразим его сущность посредством формулировки определения механизма. **Организационно-экономический механизм управления инновационными проектами** – это совокупность механизмов планирования, реализации и контроля процесса выполнения проектов, формирующих организационную и экономическую структуру инновационных проектов с применением определенных методов управления, базирующихся на действующих правовых нормах и имеющих необходимое обеспечение.

На рисунке 1 представлено графическое отражение определения механизма.

Изображенные основные составные элементы механизма позволяют читателю сформировать для себя образ самого механизма, понять его устройство и как следствие оценить возможности его применения. Для прояснения картины дадим краткую характеристику элементам.

Основой для формирования организационно-экономического механизма управления инновационными проектами служит нормативно-правовая база, в рамках которой руководитель будет осуществлять деятельность по проекту.

Здесь следует учитывать различные законодательные ограничения, с которыми может столкнуться менеджер проекта в процессе работы:

- при заключении гражданско-правовых договоров. К ним могут относиться договора [3]: подряда; купли-продажи; купли-поставки; возмездного оказания услуг; транспортной экспедиции; хранения, аренды; комиссии; поручительства; уступки прав требований; банковского счета; кредитов; займов; залога; лизинга; страхования и ряд других.

- при формировании команды и оформления трудовых отношений с ними [14]

- при формировании финансово-экономических отношений проекта [2, 9, 10, 6, 5, 12, 11, 3]

- при осуществлении деятельности по проекту на протяжении всего жизненного цикла [16]

Различные законы, положения, кодексы являются для проекта представителями внешней среды, но на их основе формируются документы внутреннего распорядка, основываясь на которых осуществляется вся деятельность по проекту: устав, учетная политика, организационная структура, бюджеты проекта, план счетов, трудовой распорядок, положение об оплате труда, должностные инструкции, приказы и распоряжения администрации и др.

Формирование организационно-экономического механизма происходит на стадии планирования. Основная цель планирования состоит в построении модели реализации проекта [8]. Она необходима для координации деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы и т. д. Первым этапом планирования проекта является разработка первоначальных планов, являющихся основой для разработки бюджета проекта, определения потребностей в ресурсах, организации обеспечения проекта, заключения контрактов и пр. Основой планирования служит сформированная нормативно-правовая база. Результатом планирования служит структура разбиения работ проекта [8].

Говоря о планировании управления инновационными проектами, следует помнить, что никто не застрахован от ошибок и к типичным ошибкам планирования относят: планирование с использованием ошибочных целей; планирование на основе неполных данных; планирование осуществляется с привлечением только плановиков; планирование без учета предыдущего опыта; планирование ресурсов без учета их доступности; планирование без учета координации; планирование без учета мотиваций; планирование с излишней детализацией; планирование не для отслеживания и др.



Рис. 1 Формирование организационно-экономического механизма управления инновационными проектами

На основе структуры разбиения работ, составляется список работ проекта, к которым приступают исполнители для его реализации. Данный список должен содержать описание каждой работы для того, чтобы их исполнители понимали, что от них требуется и каким образом им выполнять свои функции.

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта.

Зачастую реализация любого проекта происходит в условиях неопределенности и риска, сильно влияющих как на стоимость проекта, так и на его возможность осуществиться [4].

Обычно вследствие непредсказуемых изменений внешнего окружения проекта и непредвиденных обстоятельств в самой организации длительность выполнения проекта, фактическая стоимость, а иногда и технология выполнения работ, составляющая основу процесса, отличаются от запланированных. На практике только 5% проектов реализуются в соответствии с первоначальными планами. Чем сложнее и технологичнее проект, тем чаще возникает необходимость перепланирования, и тем большая нагрузка ложится на систему управления проектом, на её подсистемы планирования и контроля.

Кроме того, с течением времени могут измениться и потребности, для удовлетворения которых разрабатывался проект. Первоначальный план может оказаться несостоятельным из-за различных факторов.

Основной целью контроля проекта является обеспечение выполнения плановых показателей и повышение общей эффективности функций планирования и контроля проекта.

Содержание контроля проекта состоит в определении результатов деятельности на основе оценки и документирования фактических показателей выполнения работ и сравнения их с плановыми показателями [8]. Требования к системе контроля вырабатываются до начала реализации проекта с участием всех заинтересованных сторон и определяют состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений.

Эффективным средством сбора данных являются заполненные фактическими данными и возвращенные наряды на выполнение работ или специальные отчеты, заполняемые исполнителями. Данные, необходимые для контроля основных параметров проекта, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Критерии для контроля и требуемые данные

Критерий контроля	Количественные данные	Качественные данные
Время и стоимость	Планируемая дата начала/окончания Фактическая дата начала/окончания Объем выполнения работ Объем предстоящих работ Другие фактические затраты Другие предстоящие затраты	
Качество		Проблемы качества
Организация		Внешние задержки Проблемы внутренней координации ресурсов
Содержание работы		Изменения в объеме работ Технические проблемы

Собранные данные используются для расчета прогресса выполнения работ проекта по показателям: время; стоимость; качество; организация проекта; содержание работ.

Система контроля проекта представляет собой часть общей системы управления проектом, между элементами (подсистемами) которой имеются обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей. То есть при любом нарушении хода выполнения проекта формируется ответное воздействие, направленное на уменьшение возникшего отклонения от плана с учетом изменений в окружающей среде.

В самой простой форме система управления с обратной связью может быть представлена в виде блок-схемы (рис. 2).

Если в ходе реализации проекта оказывается, что изначально построенная модель неадекватна и фактические результаты отличаются от запланированных, то на основании информации о состоянии окружающей среды, прогнозируемом (планируемом) и фактическом результате центр осуществляет коррекцию модели проекта, вырабатывает новый «план» и осуществляет соответствующие управляющие воздействия, т.е. осуществляет оперативное управление проектами.



Рис. 2. Система управления с обратной связью [8]

Под оперативным управлением проектом понимают управление проектом в процессе его реализации с учетом достигнутых результатов и изменившихся внешних и внутренних условий. Под внешними условиями понимается совокупность существенных с точки зрения рассматриваемого проекта параметров, описывающих окружающую (внешнюю) среду. Под внутренними условиями понимается совокупность существенных с точки зрения рассматриваемого проекта параметров, описывающих участников проекта – центра, исполнителей и т.д. [18]

В настоящий момент получили распространение несколько видов механизмов оперативного управления проектом. Формирование организационно-экономического механизма управления инновационными проектами происходит как раз в процессе оперативного управления.

Следует отметить, что правильно подобранный организационно-экономический механизм может не только повысить эффективность проекта, но и сделать его менее рискованным [13]. “Увидеть” организационно-экономический механизм какого-нибудь проекта не просто. “Внутри” этого механизма скрыты разнообразные “детали”, в которых, собственно, и заключена специфика механизма.

Организационно-экономический механизм в общих чертах можно разложить на две основные составляющие: организационную и экономическую.

Организационная структура – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [17].

Организационная структура различается в зависимости от вида объекта управления, целей, размеров и его внешней среды [1].

Элементами структуры управления выступают звенья управления и связи между ними. Звено управления создается для выполнения определенной функции управления (или ее части, или нескольких функций управления). Звенья в структуре управления могут быть функциональными, линейными и целевыми. В качестве звеньев управления могут выступать отдельные должностные лица и подразделения аппарата управления.

Связи в структуре управления могут быть горизонтальными (они носят характер согласования) и вертикальными (т.е. связи подчинения), линейными и функциональными.

Поскольку структура управления создается, чтобы осуществить процесс управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции управления, а также права, обязанности и ответственность за их выполнение, то структуру управления можно рассматривать также как форму разделения и кооперации труда в процессе управления.

Структуру управления можно рассматривать и как форму закрепления прав, обязанностей и ответственности в системе управления по осуществлению процесса управления [17].

От организационной структуры во многом зависит успех проекта [15].

Одним из основных элементов организационно-экономического механизма является экономическая структура инновационного проекта. Ее зарождения происходит на ранних стадиях жизненного цикла проекта. Еще на прединвестиционной стадии проекта происходит предварительный подсчет будущих затрат, который отражается в технико-экономическом обосновании проекта (если такой документ предусматривается для проекта) либо в бизнес-плане.

В рамках этих документов происходит предварительный учет стоимости материальных, трудовых, общехозяйственных, общепроизводственных и пр. затрат инновационного проекта. Их совокупность определяет стоимость проекта.

Одной из основополагающих задач экономической составляющей организационно-экономического механизма управления инновационным проектом является организация его финансирования, что подразумевает обеспечение проекта инвестиционными ресурсами.

Определившись с предварительными затратами проекта и источниками финансирования на прединвестиционной стадии жизненного цикла, мы подходим к следующей стадии – инвестиционной и переходим непосредственно к бюджетированию.

Под бюджетированием понимается определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (ут-

вержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре.

Процесс управления инновационными проектами сложен и многообразен. В настоящее время накоплен значительный опыт по различным методам управления. Из формальных методов чаще всего используется известный метод «дерева целей» с описанием, фиксацией целей и их структурной декомпозицией. Для нечетких целей используют технику творческого процесса типа «мозговой атаки», «записи идей», «творческой конфронтации», «систематического структурирования» [7]. Среди многообразия методов Мазур [8] акцентирует внимание на: сетевом планировании и управлении, структурном планировании, календарном планировании, ресурсном планировании, логистике, имитационном моделировании на ЭВМ и др.

Управление инновационными проектами будет тем успешнее, чем более обеспеченными они будут. Все работы по управлению проектами нуждаются в соответствующем обеспечении по следующим направлениям: финансовое; организационное; маркетинговое; производственное; качественное; безопасности; информационное и др.

Все описанные выше элементы непосредственно задействованы в процессе формирования организационно-экономического механизма, создавая его образ, суть и оказывая влияние на его становление и успешное применение в процессе управления инновационными проектами.

Литература

1. Ассистент-Словарь Профф – электронные данные, 2009 – режим доступа: <http://yas.yuna.ru>
2. БК РФ – электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. ГК РФ – электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Группа компаний ridel – электронные данные - 2009 – Режим доступа: <http://www.ridel.ru/portal/page/58.html>
5. Закон «об аудиторской деятельности» № 119-ФЗ от 07.08.2001 г. - электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

6. Закон «о бухг. Учете» № 129-ФЗ от 21.11.1996 г. - электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

7. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой - М.: ИНФРА - М, 2002. - 238 с.

8. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие 20е изд / И.И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2004 –405 с.

9. НК РФ – электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

10. Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности Приказ МинФина РФ № 34н от 29.07.1998 г.

11. Приказ МинФина РФ «Об учетной политике организации» от 06.10.2008 г. № 106н - электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

12. Приказ МинФина РФ «Положение (стандарты) по бухгалтерскому учету и методические указания к ним» от 31.10.2000 г. № 94н - электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

13. Развитие Бизнеса.Ру – электронные данные – 2009 – Режим доступа - <http://www.devbusiness.ru/development/>

14. ТК РФ – электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

15. Турчин С. современный подход к ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ/ Управление проектами и развитие производства - под ред. В.А.Рач – 2000 г. - №2

16. УК РФ – электронные данные – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

17. Управление организацией: Энцикл. слов. - М., 2001

18. Фатрелл Р. Управление программными проектами. Достижение оптимального качества при минимуме затрат / Р. Фатрелл, Д. Шафер, Л. Шафер. М.:Издательство Вильямс, 2003

 8 (4732) 20-46-65

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, управление инновационными проектами

