

УДК 378:621.31

Ю.Д. Александров

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ИНЖИНИРИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы управления проектами в инженеринговых компаниях, включающих стадии планирования, организации и контроля всех аспектов в ходе непрерывного процесса разработки проекта и достижения его целей. Показано, что использование методов проектного менеджмента позволяет более эффективно реализовывать длительные по времени внедрения решения, в которых участвует значительное количество подразделений различной подчиненности.

Ключевые слова: электроэнергетика, управление проектами, инженеринговые компании.

Yuriy Aleksandrov

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE ENGINEERING COMPANIES

Annotation. The article considers the problems of project management in engineering companies, including the stage of planning, organization and control over all matters in the continuous process of development of the project and the fulfillment of its purposes. It is shown that the use of methods of project management enables you to more effectively implement long-running implementation of decisions involving a significant number of units with different subordination.

Keywords: electricity, project management, engineering companies.

Одной из актуальных проблем, с которыми постоянно сталкиваются руководители организаций, является проблема внедрения принятых управленческих решений. Практика показывает, что недостаточно просто оценить ситуацию, провести анализ возможных вариантов решения возникшей задачи, выбрать из них верный, оформить его тем или иным документом и проследить за исполнением последнего. Принимаемые решения сталкиваются с не принятием их сотрудниками организации, недостаточно качественным исполнением предписаний. Помимо этого, руководство организации, решая новые проблемы, возникающие в ходе деятельности организации, зачастую уделяет недостаточно внимания контролю исполнения принятого решения. Поэтому от успешности внедрения зависит едва ли не большая часть эффективности реализации принятого решения в целом.

Традиционно рекомендуемыми методами повышения результативности внедрения управленческих решений являются такие, как уточнение формулировок организационно-распорядительных документов, которыми оформляются управленческие решения (приказы, распоряжения, указания), создание специальных отделов и служб, контролирующих исполнение указанных документов и др. Однако это не меняет общей последовательности внедрения управленческих решений: принятие решения – выпуск документа – контроль исполнения документа. Указанная методика имеет ряд системных недостатков: в случае если внедрение решения носит длительный характер, руководство утрачивает контроль за ходом внедрения, решая иные, более актуальные вопросы; в случае если в процессе внедрения решения задействованы несколько подразделений, проблематично осуществлять координацию их работы; отсутствует точное представление о необходимых ресурсах и ходе выполнения работ на различных стадиях внедрения, что влечет за собой необоснованные затраты. Для устранения указанных негативных явлений в инженеринговых компаниях можно весьма успешно применять методы проектного менеджмента для внедрения управленческих решений, как, например в ОАО «ИЦЭ Поволжья» [1].

Прежде чем перейти к опыту управления проектами в инжиниринговой компании, рассмотрим вопрос о том, что понимается под проектным менеджментом. Основными нормативными документами, используемыми в качестве руководящих в инженерных центрах являются ГОСТ Р ИСО 10006:2005, а также национальный стандарт США «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» [2; 3]. Управление проектом включает в себя планирование, организацию и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного процесса достижения его целей (ИСО 10006:1997) [2]. Управление проектом – процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта (РМВОК PMI Guide) [3].

Так или иначе, проектный менеджмент (управление проектами, менеджмент проектов, project management) – это деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами путем применения современных методов управления для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам результатов проекта. Стандарты содержат и определения термина «проект». Проект (project) – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов (ИСО 10006:1997) [2]. Проект – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги (РМВОК PMI Guide) [3]. Таким образом, проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов.

Учитывая все вышесказанное, можно перейти к анализу модели внедрения управленческих решений в инженерном центре. После принятия того или иного решения, руководство решает, целесообразно ли применение методов проектного менеджмента при внедрении принятого решения. При этом руководство оценивает сложность внедрения решения по следующим критериям: сложность внедрения, количество отделов, участвующих во внедрении решения, сроки внедрения решения. В случае если внедрение решения носит сложный, комплексный характер, длительно по времени и требует взаимодействия значительного количества структурных подразделений, решения внедряются путем реализации внутреннего проекта, реализуемый для собственных нужд организации. В противном случае, руководство инженерного центра должно придерживаться традиционного метода внедрения управленческих решений, о котором уже было сказано выше.

Применение методов проектного менеджмента имеет ряд преимуществ и перспектив по сравнению с обычными методами внедрения управленческих решений [4]. Использование методов проектного менеджмента позволяет внедрить принятое управленческое решение в определенные сроки, с использованием ограниченного объема ресурсов. Реализация внутреннего проекта предполагает наличие ограничений по срокам и необходимым ресурсам. При этом не только устанавливаются крайние сроки и пределы использования ресурсов, но и осуществляется управление сроками и ресурсами, что позволяет своевременно реагировать на изменения и соответственно корректировать сроки выполнения работ по проекту и ресурсы, необходимые для его реализации как в большую, так и в меньшую сторону. Корректировка сроков и ресурсов в управляемых условиях позволяет избежать необоснованных и излишних затрат с одной стороны и снижает риск невыполнения управленческого решения из-за недостатка ресурсов с другой.

Использование методов проектного менеджмента позволяет сконцентрировать внимание руководства организации на процессе внедрения определенного управленческого решения. Как известно, руководство организации постоянно находится в процессе решения всевозможных задач и зачастую утрачивает контроль за внедрением ранее принятых. В том случае, если управленческое решение

внедряется путем реализации внутреннего проекта, руководитель проекта постоянно информирует руководство о ходе проекта, что позволяет осуществлять постоянный текущий контроль за ходом внедрения управленческого решения.

Использование методов проектного менеджмента предполагает наличие одного ответственного лица (руководителя внутреннего проекта), а также предоставление отчетности в установленной форме в определенные сроки. Наличие персональной ответственности конкретного должностного лица за успешность реализации проекта эффективно по двум основным причинам: во-первых, руководство знает, кто именно ответственен за то или иное направление деятельности, а во-вторых, дисциплинирует и мотивирует самого руководителя проекта к выполнению поставленной задачи. Предоставление отчетности в установленной форме в определенные сроки систематизирует и упорядочивает информационные потоки, связанные с выполнением работ по проекту.

Использование методов проектного менеджмента позволяет реализовывать длительные по времени внедрения решения, в которых участвует значительное количество подразделений различной подчиненности. Одним из главных преимуществ внедрения управленческих решений путем реализации внутренних проектов является то, что на протяжении достаточно длительного времени ряд подразделений различной подчиненности объединяются на срок реализации проекта под руководством функционального менеджера – руководителя проекта. Это позволяет решить проблему отсутствия соподчиненности подразделений, участвующих во внедрении управленческих решений. Учитывая то, что инженерный центр представляет в основном проектно-ориентированную организацию, открывается перспектива распространения методов проектного менеджмента на основную производственную деятельность.

Используя методы проектного менеджмента при внедрении управленческих решений, следует помнить о том, что основным видом выпускаемой продукции инженерного центра является проектно-сметная документация. При ее изготовлении также целесообразно применять современные методы управления проектами. По этой причине после апробации применения методов проектного менеджмента в управленческой деятельности, существует перспектива внедрения таких методов управления в процесс производства проектных работ.

Наибольшее внимание обычно уделяется процессам управления проектами в следующих областях.

1. Управление содержанием, под которым понимается определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта. Иногда, особенно в проектах, связанных с внедрением тех или иных информационных технологий, эта сфера управления именуется «управление конфигурацией».
2. Управление временем. Под управлением проектом по временным параметрам понимается разбиение проекта на группы работ и отдельные работы, описание последовательности выполнения, продолжительности и расписания работ – календарного плана проекта, контроль изменения календарного плана проекта.
3. Управление стоимостью, т.е. управлением проектом по стоимостным параметрам, определение видов и количества ресурсов (люди, оборудование, материалы), определение стоимости ресурсов и работ, учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета.
4. Управление качеством – определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятия по обеспечению качества, контроль качества.
5. Управление персоналом – распределение ролей, ответственности и отношений, координации и субординации персонала проекта, построение организационных и ресурсных диаграмм, подбор человеческих ресурсов, создание и управление командой проекта.
6. Управление рисками – выявление событий, которые могут повлиять на проект, определение зависимостей возможных результатов проекта от наступления рискованных событий, выработка стратегий работы с рисками, планирование, осуществление и контроль мероприятий, связанных с реагированием на риск.

Таким образом, в основе управления проектом лежит системное взаимодействие следующих составляющих: окружения и участников проекта, жизненного цикла проекта, базовых элементов проекта, видов управленческой и обеспечивающей деятельности, процессов принятия управленческих решений, подсистем управления проектом [5].

Библиографический список

1. Внедрение системы электронного документооборота в ОАО «ИЦЭ Поволжья» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusapr.ru/resh/doc.php> (дата обращения : 03.11.2016).
2. ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dokipedia.ru/> (дата обращения : 01.11.2016).
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://libed.ru/knigi-nauka/400683-1-rukovodstvo-svodu-znaniy-upravleniyu-proektami> (дата обращения : 29.10.2016).
4. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 240 с.
5. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / Коллектив авторов ; под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2010. – 760 с.