

УДК 338.28

Байчоров Мухаммат Унухович

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

В статье проанализирован понятийный аппарат, касающийся управления инновационно-инвестиционными проектами, даны характеристики управления проектами и применение системы сбалансированных показателей в управлении инновационно-инвестиционными проектами.

Ключевые слова: проект, управление проектами, этапы управления проектом, система сбалансированных показателей.

Mukhammat Baichorov

APPLICATION OF THE SYSTEM OF BALANCED FACTORS FOR MANAGEMENT OF INNOVATION-INVESTMENT PROJECTS

The article analyses the conceptual mechanism concerning management of innovation-investment projects, characteristics of projects management and application of the system of balanced factors for management of innovation-investment projects are given.

Key words: project, management of projects, stages of project management, system of balanced factors.

Такие термины, как «проект» и «управление проектами», появились в нашей жизни относительно давно, но проблема с терминологической базой до сих пор актуальна.

Еще недавно и в России, и за рубежом, проектом считался комплекс чертежей, описывающий организационные, конструктивные, объемные, планировочные, технические, производственные и другие показатели в различных областях хозяйственной деятельности.

Проект как временное действие (усилие) выполненное для создания и реализации инновационного продукта или услуги понимается в стандартах Института управления проектами США (PM BoK, PMI).

Также проект как ограниченное во времени, целенаправленное мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги трактуется в «Основах профессиональных знаний. Национальных требованиях к компетентности (НТК) специалистов» СОВНЕТ.

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогге видят проект как заранее проработанное и запланированное, целенаправленное производство или совершенствование технологических процессов, физических объектов, документации различных видов для них, финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов, а также решений по управлению и мер по их выполнению.

Таким образом, даже поверхностный анализ показывает отсутствие единого подхода в определении проекта как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Под проектом понимаются идеи и действия различного характера, которые имеют конкретные цели, ограничены временем начала и окончания работ; определенными финансами и использующие разнообразные ресурсы.

В российском менеджменте, говоря о проекте, наиболее часто подразумевают пакет действий и задач, имеющих следующие отличия:

- строго определенные окончательные цели;
- взаимосвязанность ресурсов и задач;
- конкретные начальные и конечные сроки проекта;
- неминуемость разных конфликтных происшествий как внутри, так и вокруг проекта.

Обобщив данные определения можно сказать, что все проекты должны отвечать следующим характеристикам:

- 1) должны быть конкретизированы даты начала проекта и его завершения;
- 2) результатом проекта является не только инновационный товар или услуга, но и совершенствование деятельности или повышение эффективности того или иного процесса;
- 3) любой проект априори стремится в своей реализации к заданной цели или целям.

Реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта [4].

Результат – созданный продукт, услуга, соответствующая требованиям, указанным в проекте [1, 5].

Для эффективной реализации проекта необходимо его грамотное управление. Управление проектами включает в себя деятельность, при которой создание товара, услуги или повышение эффективности деятельности включает в себя систему (комплекс) взаимозависимых составляющих (мероприятий), направленных на достижение целей проекта и решение задач, поставленных в проекте, зависящие от сроков выполнения проекта, его бюджета и планируемого результата [1, 6].

Согласно РМВоК, управление проектами – это деятельность по воплощению целей и задач участников проекта с применением навыков, умений, знаний, методологии, технологий реализации проектного процесса.

Энтони Уокер определяет управление проектами как планирование, координацию и контроль проекта с позиций его завершения (и ввода в действие) от лица заказчика и с учетом его целей в единицах полезности, предназначения, качества, сроков реализации и затрат; установление взаимосвязи между ресурсами, координацию и контроль участников проекта, их персонального вклада в общий результат, а также оценку и выбор альтернатив ради наибольшего удовлетворения потребностей заказчика [2].

Гарольд Оберлендер подразумевает под управлением проектами умение скоординировать деятельность по реализации проекта в зависимости от последовательности этапов во времени, необходимости финансирования, материалов и оборудования, а также человеческого потенциала [3].

Также управление проектами считается синтетической дисциплиной, объединяющей специальные и знания и творческие составляющие (В. Д. Шапиро).

Таким образом, суммируя вышеуказанные определения, можно сказать, что управление проектами имеет много граней, каждая из которых воспринимается его по своему.

Мы согласны со следующим определением управления проектом.

Управление проектом (projectmanagement) – это управление деятельностью по его реализации, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на достижение целей и задач проекта.

Различные сферы реализации проекта должны подчиняться четкой логике управления проектом для достижения целей проекта и решения поставленных задач. Система управления инновационно-инвестиционным проектом является решающим фактором в достижении поставленных целей и охватывает все стадии проекта.

В роли управляющих инновационно-инвестиционными проектами должны выступать профессиональные управляющие компании, реализующие развитие проекта и выполняющие заказ инвестора, что является генеральной составляющей управления проектом в целом.

Задача управляющего органа – реализовать ведомый инновационно-инвестиционный проект, так сказать «ввести его в жизнь».

Управляющие участники инновационно-инвестиционного проекта реализуют его замыслы от первоначальной идеи до конца жизненного цикла, что можно конкретизировать как период времени от замысла проекта до его ликвидации.

Инновационно-инвестиционный проект классически состоит из нескольких этапов жизненного цикла. Но в процессе реализации конкретного инновационно-инвестиционного процесса трудно провести универсальные границы между его жизненными стадиями. Решить такую задачу участникам и руководителям проекта помогают профессиональный и жизненный опыт, конкретные условия выполнения проекта и конкретно роль каждого участника в проекте.

Поэтому одним из проблемных вопросов управления инновационно-инвестиционным проектом является разнообразное деление реализации проекта на этапы. Основанием деления должны быть важные контрольные точки, при реализации которых образовывается дополнительная информация о внедрении проекта и анализируются альтернативные направления развития проекта.

Анализ теоретических основ управления проектами позволяет сформулировать обобщенные аспекты управления, которые в полной мере раскрывают все разнообразие мероприятий по управлению проектами:

- основа проекта – границы, актуальность, цели и задачи проекта, основные результаты, критерии оценки промежуточных и основных этапов реализации проекта;
- ключевые этапы проекта, их цели, подцели и планы их реализации, при необходимости, применение декомпозиционных мероприятий;
- плановая смета (бюджет) проекта – постатейная периодизация расходов и доходов в соответствии с календарными сроками;
- организационное построение проекта – порядок взаимодействия и взаимоотношений участников проекта, обязанности каждой структурной единицы проекта и ее ответственность;
- структура управления проектной документацией – процедура создания проектных документов, их шаблонов, формирование их в библиотеку, нормирование сопровождения, хранение всех проектных документов;
- управление рисками – мероприятия по работе с отклонениями, изменениями в процедуре реализации проекта, возникающими проблемами и купированием их;
- управление качеством – нормирование деятельности по обеспечению качественных результатов при создании инновационных продуктов (услуг), а также деятельности по реализации проекта на всех этапах его внедрения;
- контролирование проекта – постоянный мониторинг и анализ результатов деятельности проекта, ведение отчетности;
- внесение изменений и предложений в ходе реализации проекта, на основании которых корректируются сроки выполнения того или иного этапа работы, финансовые вложения и купируются риски реализации проекта;
- соблюдение нормативных требований и стандартов, регламентирующих ход выполнения проекта;

Система сбалансированных показателей (ССП) – это связующее звено между стратегией реализации проекта и операционной деятельностью по его реализации, использующееся как инструмент стратегического управления. СПП позволяет сохранять равновесие и связку между долгосрочными и краткосрочными целями проекта, основными и вспомогательными параметрами реализации, внешними и внутренними факторами влияния, а также финансовыми и нефинансовыми показателями.

Цель использования СПП в управлении проектами включает в себя ряд подцелей:

- создание системы управления проектом, планомерно реализовывающей цели и планы проекта, формируя их на языке операционного управления и с помощью ключевых показателей эффективности контролируя процесс реализации;
- формирование показателей управления на всех уровнях, объединение задач и показателей от низкого до высокого уровней управления;
- обеспечение стабильной деятельностью всех подразделений, реализующих проект, управление ими с помощью планирования сбалансированных показателей, их анализа, учета и контроля, а также мотивирование персонала на эффективную деятельность;
- своевременное реагирование на изменение ситуации для устранения несоответствий между целями проекта и их реализацией;
- оценка эффективности затрат проекта;
- объединение целей проекта и мотивации деятельности realizаторов.

Оценка проекта только с точки зрения финансовых показателей не может дать полной картины его внедрения и не позволяет сформировать точный прогноз его развития. Для этого в систему сбалансированных показателей необходимо включать и нефинансовые критерии, которые должны не только дополнять финансовые параметры и должны быть с ними логически связаны, – создание ССП позволяет

- формировать комплекс всех показателей оценки проекта, дополняя систему финансовых параметров уже реализованных похожих проектов;
- показывать параметры роста доходов;
- выявлять те ключевые процессы, совершенствование которых приведет к более эффективной реализации проекта;
- помогать выявить более эффективные направления инвестиции и скоординировать в связи с этим деятельность персонала, внешние и внутренние системы компании и т. д.

Таким образом, любой проект может претендовать на эффективную реализацию только в том случае, если для него разработана своя система сбалансированных показателей, включающая ответы на вопросы, касающиеся всех сфер и этапов реализации проекта.

Система сбалансированных показателей рассматривает цели и задачи реализации проекта в разрезе эффективной системы оценки ее эффективности, обеспечивая методологической базой для создания системы сбалансированных критериев для успешного управления.

Несомненно, в основе системы сбалансированных показателей остаются финансовые параметры достижения результатов, включающие дополнительные финансовые показатели деятельности непосредственных исполнителей. ССП оценивает эффективность реализации проекта на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с партнерами, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации персонала.

Разработка сбалансированной системы показателей оценки эффективности проекта должна начинаться с определения конкретных целей и задач проекта на основе имеющейся стратегии. Для определения финансовых целей необходимо определиться, на что сделать упор: на увеличении доходности, завоевании рынка или генерировании денежного потока. Но особенно важно с точки зрения эффективной реализации проекта выделение сегмента рынка, в котором будет происходить внедрение проекта.

После установления финансово-экономических целей, необходимо разработать цели для внутренних процессов реализации каждого этапа проекта. Классические системы оценки эффективности реализации проекта расставляют акценты на уменьшение стоимости, сокращении временного периода всех этапов реализации, улучшении качества и т. д.

ССП же выявляет те из них, которые являются наиболее значимыми для конкретного проекта или портфеля проектов, зачастую выделяя совершенно новые внутренние бизнес-показатели, которые необходимо учитывать для достижения наиболее эффективного результата реализации проекта.

Необходимым компонентом, входящим в систему сбалансированных показателей является обучение и развитие персонала. Инвестиции в подготовку и переподготовку сотрудников, внедрение новейших информационных систем и технологий, а также совершенствование организационных структур жизненно необходимы. Эти вложения в человеческий и производственный капитал станут стимулом для обновления и модернизации внутренних бизнес-процессов для повышения эффективности реализации проектов.

В целях проведенного исследования сбалансированная система показателей рассматривалась как инструмент оценки и управления эффективностью инновационно-инвестиционного проекта.

Инновационно-инвестиционный проект может быть связан с комплексными, радикальными преобразованиями, изменяющими характер или масштабы деятельности различных хозяйственных систем. ССП охватывают различные категории капитала, при этом прослеживается четкое соответствие

блоков сбалансированной системы показателей его компонентам – клиентскому, структурному и человеческому капиталу, что позволяет рассматривать ССП в качестве инструмента, дающего возможность получить оценки компонентов проекта и, следовательно, ключевых аспектов его реализации.

Таким образом, ССП – это не просто система оценки эффективности проекта, это важнейший аналитический инструмент, применение которого в оценке инновационно-инвестиционных проектов есть очень сложная и долгосрочная задача, внедрение которой позволит, однако, получить необходимые и желаемые результаты в современных условиях жесткой конкуренции.

Также с помощью ССП происходит не только анализ финансовых результатов, но и одновременно создаются новые возможности для дальнейшей эффективной реализации проекта и приобретения нематериальных активов, что мотивировано их ростом в структуре активов современного бизнеса, т. е. человеческого капитала и используемых знаний.

На современном этапе хозяйственные системы всех секторов экономики действуют в центре кардинальных изменений. Происходит смена эпох конкуренции. Промышленная конкуренция сменяется информационной, где упор делается не на максимизацию прибыли при экономичном использовании производства, а на внедрении и использовании новейших информационных и инновационных технологий, оптимальное использование нематериальных активов, интеграцию бизнес-процессов, развитие управления и т. д.

Сбалансированная система показателей предоставляет возможность скорректировать стратегию реализации проектов с набором как связанных между собой показателей, так и индивидуально разработанных для различных уровней управления реализацией проекта. Основное назначение ССП заключается в формализации и конкретизации оценки инновационно-инвестиционных проектов, обеспечении мониторинга и обратной связи между различными уровнями управления проектами на разных этапах с целью оптимизации процесса реализации проекта.

Поскольку целевой функцией управления эффективностью инновационно-инвестиционного проекта является максимизация результатов реализации проектов, использование дерева сбалансированной системы показателей в управлении жизненным циклом проекта, позволит совершенствовать сам процесс управления.

Литература

1. Заренков В. А. Управление проектами: учебное пособие: М.; СПб.: АСВ, 2010.
2. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: Омега-Л, 2008. С. 252
3. Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов: руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. М.: Кудиц-пресс, 2008. С. 416.
4. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Шацкая Е. Ю. Теория организации: учебник. М.: Кнорус, 2015.
5. Парахина В. Н., Калюгина Т. Г. Мультипликативный эффект применения инновационной формы организации экономических систем // Инновационный Вестник Регион. 2012. № 3. С. 1–6.
6. Парахина В. Н., Борис О. А. Взаимосвязь менеджмента промышленной компании с проблемами и источниками инноваций // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 3. С. 74–79.