

5. Лейбенстайн Х. Теория потребительского поведения и спроса. – СПб.: Экономическая школа, 1993. – С. 304–325.
6. Никитина И.В. Формирование спроса на рынке электронной коммерции: автореф. канд. экон. наук. – М., 2008. – 25 с.
7. Отдел интернет-исследований. – URL: <http://www.onlinemonitor.ru/>(дата обращения: 17.11.2013).
8. Павлова В.А., Мячин В.Г., Жукова А.Г. О микроэкономических аспектах спроса в системе электронной коммерции // Академичный огляд. – 2009. – № 2. – С.39–47.
9. Пасечник А.А. Иррационалистические мотивы поведения потребителей в теории потребительского спроса // Молодой ученый. – 2011. – № 11. – С. 149–151.
10. Патоша О.И., Коробкова Н.Е. Исследование «нерациональных» эффектов поведения потребителей // Психологические проблемы современного бизнеса. – 2011. – С.112–121.
11. Светуньков С. Парадокс Гиффена, эффект Веблена, сноба. – URL: <http://sergey.svetunkov.ru/economics/theory/files/t36.pdf> (дата обращения: 16.11.2012).
12. Семенов Н.А. Маркетинг: учеб. пособие. – Тверь: Изд-во ТГТУ, 2007. – 100 с.
13. Центр исследований «Энтер». – URL: <http://www.enter.ru/research> (дата обращения: 21.07.2012 г.).
14. Чем деньги в Интернете отличаются от реальных денег? – URL: <http://formfinance.wordpress.com/2010/03/04/чем-деньги-в-интернете-отличаются-от-р/> (дата обращения: 03.06.2012 г.).
15. Электронные деньги 2010: итоги, события, тенденции. – URL: <http://www.content-review.com/articles/14794/> (дата обращения 03.04.2012 г.).
16. Электронные платежи в Рунете. Лето 2007. – URL: http://download.yandex.ru/company/yandex_on_emoney_autumn_2007.pdf (дата обращения: 18.08.2012 г.).



УДК 338.24

А.И. Динер

МЕТОД ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

В статье дан анализ зарубежных и опубликованных совсем недавно отечественных стандартов управления проектами. Автором предлагается метод управления проектами, который поможет компаниям развиваться в намеченном направлении при составлении проектов. Широко рассмотрены функции каждого из 6 этапов данного метода.

Ключевые слова: стандарты проектного управления, инновации, развитие, метод.

A.I. Diner

THE PROJECT MANAGEMENT METHOD OF THE INNOVATION DEVELOPMENT

The analysis of the foreign and recently published national standards of project management is given in the article. The author proposes the project management method that will help companies develop in the intended direction while elaborating the project. The functions of each of this method six stages are widely considered.

Key words: project management standards, innovations, development, method.

Сущность концепции проектного управления инновационной деятельностью состоит в представлении любого целевого изменения действующей системы как проекта долгосрочного инвестирования в реальные активы, реализация которого связана с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по определенным правилам в рамках установленного бюджета и временных ограничений, представляет собой управление проектами (иначе – проектное управление). Так как осуществляемые изменения систем, как правило, носят характер инновационных преобразований, то речь в данном случае идет об инновационных проектах и управлении инновационными проектами.

Принципиальное отличие проектного управления заключается в том, что вся совокупность работ в рамках инновационного цикла планируется и выполняется как единая комплексная программа работ силами специально созданного коллектива исполнителей с высокой степенью централизации управления. Важной особенностью инновационного проекта и методологии проектного управления является их целевая направленность на получение конечного результата (часто коммерческого) с учетом возможных рисков и в условиях жестких рамок налагаемых ограничений по срокам его реализации и бюджету.

Во всем мире существуют различного рода стандарты управления проектами, на основе которых руководители предприятий в любых сферах создают свою систему управления проектами. Таким образом, они не являются обязательными правилами, которых стоит придерживаться в жестких рамках. Достаточно придерживаться намеченного плана, при необходимости же что-то из системы принципов или целей можно убрать, если это будет мешать достижению необходимого результата.

Эксперты утверждают, что созданные стандарты управления проектами, независимо от времени, объема информации, качества, страны издания, нуждаются в доработках, а также исключении каких-то пунктов или же внесении дополнительных, необходимых для достижения намеченных целей.

Стандарты принимаются в различных странах и становятся национальными. В США – NASA Project Management, TenStep. В Великобритании – BSI BS 6079, OSCEng, APM Body of Knowledge. В Германии – DIN 69901, V-Modell. В Японии – P2M. В России – ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». ISO 21500, Guidance on project management (стандарт на финальной стадии разработки FDIS), ISO 10006:2003, Quality management systems – Guidelines for quality management in projects.

Разработка российских стандартов началась в 2008 году. Таким образом, в 2012 году в свет вышли три ГОСТа, речь идет о ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» и ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» – устанавливает требования к управлению проектами для обеспечения эффективного достижения целей проекта. Требования настоящего стандарта распространяются на управление проектами любой длительности, масштаба и сложности. Требования стандарта могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами. Проекты могут осуществляться на договорной основе или быть реализованы внутри организации [1, с. 3].

ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» – устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного достижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов. Требования стандарта могут быть применены для управления любыми портфелями проектов независимо от характеристик компонентов, входящих в портфель. Стандарт может использоваться с целью оценки соответствия управления портфелем проектов установленным в стандарте требованиям [2, с. 3].

ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» – устанавливает требования к управлению программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации выгод программы. Требования стандарта могут быть применены для управления любыми программами независимо от их размера и уровня сложности. Стандарт может быть использован в целях оценки соответствия управления программой установленным в стандарте требованиям [3, с. 3].

Все три ГОСТа не являются обязательными к исполнению, они просто показывают, как необходимо действовать в целом. Система стандартов нуждается в доработке. Необходимо разделить стандарты управления проектами на сектора в различных видах деятельности. Например, деление по размеру компании, отрасли производства, денежному обороту и т.д.

Все проекты национальных стандартов прошли процедуру разработки, публичного обсуждения, внесения корректировок и передачи финальных версий проектов в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. «Введение национальных стандартов является насущным и необходимым решением – это подтверждает практика развитых стран, и наличие определенных проблем в российском проектном менеджменте. Установление единых требований по управлению проектами позволит обеспечить

одинаковое понимание правил и принципов проектного управления, целей и содержания реализуемых проектов. Подобное решение в итоге повысит эффективность отдельных проектов и уровень российского проектного управления в целом», – говорит гендиректор PM Expert Александр Кутузов.

Процесс управления проектами TenStep® помогает менеджерам проектов успешно руководить проектами всех видов. Процесс TenStep предоставляет информацию, необходимую, чтобы быть успешным менеджером проектов. TenStep предлагает пошаговый подход, начинающийся с простейших вещей и заканчивающийся настолько изощренными приемами, насколько это может потребоваться для управления конкретным проектом. Процесс управления проектом TenStep – это методология управления работой как проектом. Он разработан таким образом, чтобы предоставлять столько гибкости, сколько это будет необходимо для управления проектом.

Методология P2M базируется в ориентированности не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании [4, с. 168].

Стандарт PMBOK базируется на концепции управления проектами через группу стандартных процессов. Однако последняя версия стандарта PMBOK отражает существенную коррекцию методологии в сторону интерактивных методик [5, с. 115].

Все они достаточно распространены и пользуются широким спросом как у зарубежных предприятий, так и у отечественных. Наибольшим спросом пользуются такие как P2M, PMBOK, TenStep, на их основе и принципах компаниями создается проектное управление различными сферами, в том числе и инновациями. Так, в 2011 году используется стандарт, принятый в Японии, а именно P2M. Отличие этой методологии заключается в ориентированности не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов. Иными словами, методология описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям [6, с. 5]. Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев и Х. Танака провели семинар «Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M», а в 2012 году произошел выпуск первой книги. Что касается российских стандартов, включающих в себя три ГОСТа, то здесь дела обстоят сложнее. Эксперты, изучившие их, утверждают, что ГОСТы имеют массу ошибок, противоречий, недостатков и недоработок, отсутствует полнота информации для правильного управления внедренными проектами. Данные стандарты не будут пользоваться спросом у российских компаний, так как за 20 лет зарубежные своды правил существенно преобразились и отражают в себе то необходимое, что требуется предприятиям. Но в любом случае следует отметить, что не существует универсальных методов по управлению проектами.

Поэтому на основе стандарта P2M, разработанного японскими учеными, предлагается доработать и разработать самостоятельный метод управления проектами инновационного развития, который будет включать именно те факторы, которые необходимы для успешного управления проектами в условиях российской экономики.

Первым этапом управления проектами будет освоение проблемы. Это самый главный и фундаментальный этап, в который будут входить такие функции, как обоснование проблемы, постановка цели, миссии, создание чернового плана проекта, создание проекта, обоснование того, действительно ли необходимо внедрение проекта, и примерный расчет положительного эффекта, а также анализ рынка и инноваций.

Второй этап – анализ возможностей. На данном этапе осуществляется анализ ресурсного потенциала, выбор методов, расчет необходимых средств, распределение обязанностей, назначение людей и распределение задач между ними. На этом этапе необходимо точно быть уверенным, будет ли возможным осуществить созданный проект на имеющиеся средства. При возможной нехватке средств, скорее всего, необходимо будет вернуться к первому этапу, чтобы исправить поставленные цели или задачи. Или необходимо заменить используемые средства взаимозаменяемыми, или использовать методы, при которых затраты будут наименьшими.

Третий этап – внедрение. На данном этапе происходит само внедрение проекта на предприятии, а также контроль за проектом, все ли идет по плану и нуждается ли он в корректировке. Необходимо быть уверенным, что проект даст хороший результат и не будет убыточным. В таком случае необходимо или вернуться ко второму пункту, или свернуть весь проект.

Четвертым этапом будет корректировка. Корректировка представляет собой изменение и улучшение проекта. На данном этапе происходит анализ полученных результатов независимо от того, закончен проект или нет. Также на этапе корректировки происходит анализ ошибок и недоработок. Данный этап даст полное представление об эффективности введенного проекта.

Пятый этап – внедрение конечного проекта. Этот этап предполагает внедрение конечного проекта со всеми доработками и изменениями, в конечном результате должен быть идеально сложенный инновационный проект со всеми вытекающими обстоятельствами, имеющий полную широту осознания проблемы и способы решения незамедлительно ее решить. На данном этапе не может быть плохих результатов. При внедрении конечного проекта на данном этапе достаточно контролировать процесс работы самого проекта. Этот этап не требует никаких действий кроме контроля, так как весь проект доработан и исправлен и должен работать безотказно и без внезапных проблем при ведении проекта в системе.

Шестой этап – выход проекта. Это выход проекта из системы. Здесь – анализ полученных результатов, обозначение целей на будущий проект, осознание ошибок и отсутствие страха принимать их. При анализе полученных результатов необходимо знать точно, положительный или отрицательный эффект дал введенный проект. При положительном эффекте необходимо переходить к созданию следующего проекта. При отрицательном необходимо проанализировать, на каком этапе были допущены ошибки, попытаться их проанализировать и осознать, возможно ли их исправить и перейти с исправлениями на тот этап, где они были допущены.

Данный метод позволяет постоянно корректировать проект. И возвращаться к предыдущему этапу, если это необходимо. Метод позволит привести проект к положительному результату, так как практически на каждом этапе возможна корректировка и улучшение проекта.

Таким образом, в России отсутствует представление о правильном управлении инновационным развитием, кроме опубликованных ГОСТов по управлению проектами в сентябре 2012 года. В таких странах, как США, Япония, страны Европы, давно пользуются национальными стандартами, но не считают их универсальными, и компании вправе изменять их, как им будет удобно. Изменения связаны с тем, что существует огромное количество различного рода сфер, под которые отдельные правила не подходят.

Литература

1. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия). – М.: Изд-во станд., 2011.
2. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия). – М.: Изд-во станд., 2011.
3. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия). – М.: Изд-во станд., 2011.
4. Стандарт Р2М – «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation», Япония.
5. Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 332 с.
6. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М. – Киев, 2011. – 268 с.

