

УДК 33

DOI 10.21661/r-114792

О.В. Сербская**ИННОВАЦИИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Аннотация: в статье рассматриваются подходы к управлению проектами, модели проектного управления: классическая модель и модель гибкого проектирования Agile. Особое внимание уделено процессу управления проектами с использованием Agile-модели и вопросам применения гибких моделей управления проектами в современных условиях.

Ключевые слова: методы управления проектами, модели проектного управления, классическая модель, Agile-модель, этапы проектирования, инновационная культура.

O.V. Serbskaya**INNOVATIONS IN PROJECT ACTIVITIES**

Abstract: this article considers the ways of project management, models of project management: classical model and the model of flexible designing Agile, pays more attention to the process of project management using Agile model and to the problems of using the project management models in modern conditions.

Keywords: project management methods, project management models, classical model, Agile model, design stages, culture of innovations.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия современного бизнеса должны быть ориентированы на постоянно изменяющиеся факторы внешней среды, оказывающие влияние на спрос, а именно: развитие технологий, показатели качества, соответствие требованиям заказчика, риски, изменения себестоимости, а следования конечной цены готового продукта, повышение его функционала и т. д.

В большинстве случаев, потребитель предъявляет специфические требования к готовому продукту, что требует перестройки бизнес-процессов в условиях ограниченности временных, финансовых и информационных ресурсов.

Для того, чтобы гибко реагировать на запросы среды необходимо адаптировать структуру управления к новым условиям хозяйствования. Эту задачу успешно решают проектные методы управления.

В современном бизнесе на смену каскадным (поэтапным) методам проектирования пришли гибкие модели управления, получившие название Agile-модели, суть которых состоит в постепенном наращивании результата с возможностью корректировки процессов на каждой итерации. При этом предполагается распределенное участие в разработке конечного продукта всех участников работы.

Первоначально Agile-модели управления проектами применялись только в ИТ-компаниях при разработке инновационного аппаратного и программного продукта. Наиболее часто применяемая модель процессов – Scrum позволяет наращивать ценность конечного продукта в условиях изменений [1].

Сегодня выявленные преимущества и факторы повышения эффективности деятельности позволяют говорить о возможности применения гибких технологий во многих сферах бизнеса, позволяя аккумулировать в одной команде различные ресурсы: финансовые: маркетинговые, производственно-технологические, информационные.

Agile-модели перестали быть преимуществом ИТ-компаний, переход к гибким моделям управления проектами является фактором повышения эффективности для производственных предприятий, предприятий сферы услуг, предприятий банковской сферы, индустрии развлечений, сервиса т.е. везде, где необходимо ориентироваться на требования заказчика, и вносить коррективы в конечный продукт по ходу реализации проекта или в процессе его опытной эксплуатации.

Классическая модель проектного управления представляет собой поэтапный метод реализации проекта от постановки задачи до завершающего этапа и сдачи заказчику и включает следующие этапы [3]:

- постановка задачи;
- планирование этапов проекта;
- реализация проекта;
- отладка (тестирование, испытания, апробация);
- сдача заказчику.

При этом внесение изменений в проект возможно только на этапе отладки или сдачи. Доработка проекта представляет собой, по сути, новый проект со всеми вышеперечисленными этапами, что приводит к удорожанию конечного продукта или невыполнению требований заказчика.

Для высокотехнологичных предприятий, бизнес-организаций ориентированных на запросы рынка ключевым фактором реализации требований заказчика зачастую становится внедрение новых технологий, применение новых материалов, креативных маркетинговых ходов и т. д. В этих условиях невозможность адаптации полученного продукта на различных этапах реализации к изменяющимся требованиям приводит к повышению расходов предприятия, снижению прибыли, невыполнению обязательств перед инвесторами.

Agile-модель проектного управления представляет собой разделение процесса реализации проекта на подэтапы, коррекция которых возможна как по ходу реализации проекта, так и по ее завершению.

Автором проведено исследование бизнес-процессов производственного предприятия малого бизнеса и предложена Agile-модель управления процессами.

Бизнес-процесс производственного предприятия представлен в таблице 1. При этом изменения в ходе реализации проекта практически не возможны и доработки реализуются как следующий проект.

Таблица 1

Этапы бизнес-процесса	Характеристика этапа
Этап 1. Постановка задачи заказчиком	Формулировка запроса заказчиком Уточнение параметров конечного продукта Расчет стоимости(себестоимости) Предоплата заказчиком стоимость заказа
Этап 2. Планирование работ	Разработка плана реализации проекта Разработка технологических аспектов работы (технологических карт, использование производственных мощностей) Заключение договоров с субподрядными организациями (при необходимости) Расчет полной стоимости работ и конечной цены заказа
Этап 3. Реализация проекта	Выполнение работ согласно плана
Этап 4. Завершение работ	Сдача заказчику, оформление необходимых документов, получение прибыли

Преимущества данной модели: четкое распределение ресурсов, формализация требований заказчика, структурированные рабочие процессы.

Недостаток – невозможность гибкого реагирования на изменения внешней среды, проблемы внедрения инноваций в производство, неэффективный маркетинг.

Процесс организации работ с применением Agile-технологий может быть представлен как модель рис. 1.

При этом этап постановки задачи и планирования идентичен классической модели проектного управления. Этап реализации проекта состоит из отдельных подпроектов, причем результат предыдущего подпроекта становится основой реализации последующего подпроекта, изменения могут быть внесены на каждом подэтапе. Следует отметить, что заказчик не всегда может четко сформулировать требования к конечному продукту, особенно в сфере высоких технологий или при использовании технологических новинок. В случае применения моделей гибкого управления проектами заказчик имеет возможность изменения набора требований к конечному продукту и согласования на этапах реализации проекта (табл. 1).

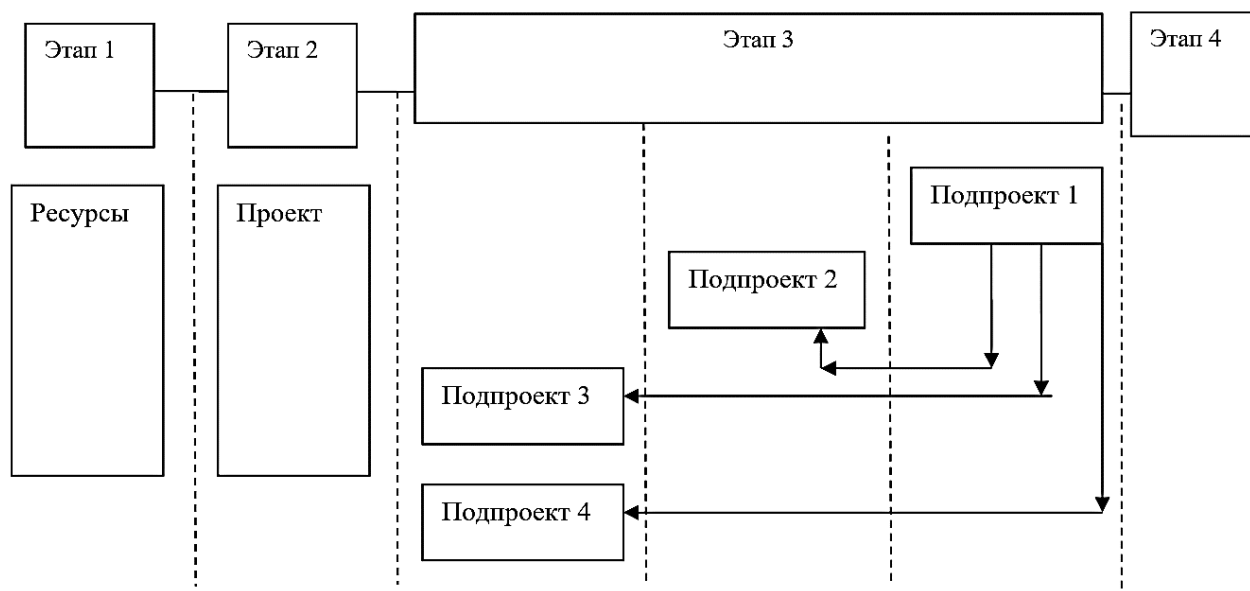


Рис. 1. Agile-модель управления проектами производственного предприятия малого бизнеса

Таблица 2

Этапы реализации проекта	Характеристика этапа
Этап 1. Постановка задачи заказчиком	Формулировка запроса заказчиком Формирование системы требований к конечному продукту Уточнение модели взаимодействия с заказчиком и ответственным исполнителем Расчет стоимости(себестоимости) Предоплата заказчиком стоимость заказа (обычно стоимость первого подэтапа)
Этап 2. Планирование работ	Формирование команды проекта Разработка плана реализации проекта Разработка подэтапов проекта Разработка организационных, коммуникационных, технологических, финансовых, маркетинговых аспектов работы первом подэтапе (и далее на каждом из последующих по окончании предыдущего подэтапа) Расчет предварительной стоимости работ и предварительной конечной цены заказа
Этап 3. Реализация проекта	Поэтапное выполнение работ Распределение задач и ресурсов между участниками команды Создание модели взаимодействия между исполнителями Взаимодействие с заказчиком при необходимости внесения изменений
Этап 4. Завершение работ	Сдача заказчику, оформление необходимых документов

Недостатками такой модели является необходимость формирования подходов, реализующих принцип гибкого планирования деятельности предприятия, при котором планирование ресурсов осуществляется на каждом этапе реализации работ с учетом результатов предыдущего этапа [2].

Реализации адаптированных моделей проектного управления способствует внедрение автоматизированных систем управления на предприятии как в области коммуникаций во внутренней среде (базы данных, локальная сеть), так и в области проектирования, планирования, маркетинга и т. д. На первом этапе развития проектного управления это может быть коммуникационная сеть с возможностью удаленного доступа к ресурсам, необходимая для повышения эффективности взаимодействия между участниками команды, при дальнейшем развитии

предприятия система управления проектами может наращивать ресурс по функциональному принципу (автоматизация планирования, автоматизация проектирования и т. д.).

Для предприятий среднего и крупного бизнеса, крупных сетевых компаний применение гибкого управления проектами может быть затруднено в связи с фактором масштаба производства и сложностью управленческих связей. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о возможности эффективного использования технологии Agile для выполнения единичных и мелкосерийных эксклюзивных заказов в сфере производства и сервиса, в маркетинговые подразделения, а также при необходимости использования новых технологий производства на этапе их внедрения.

Проанализировав опыт российских компаний, успешно внедряющих Agile-модель в маркетинговой деятельности можно сделать вывод об эффективности внедрения такой модели проектного управления в условиях постоянно меняющегося спроса, условий функционирования, технологической и правовой среды.

Практический опыт показывает результативность использования проектных методов управления в деятельности маркетинговых служб. Ключевым фактором при внедрении Agile-модели в маркетинговых подразделениях является мониторинг рынка на каждом подэтапе реализации проекта с возможностью изменений конечного продукта (услуги, маркетингового хода), в целях максимизации результирующего эффекта (рис. 2).

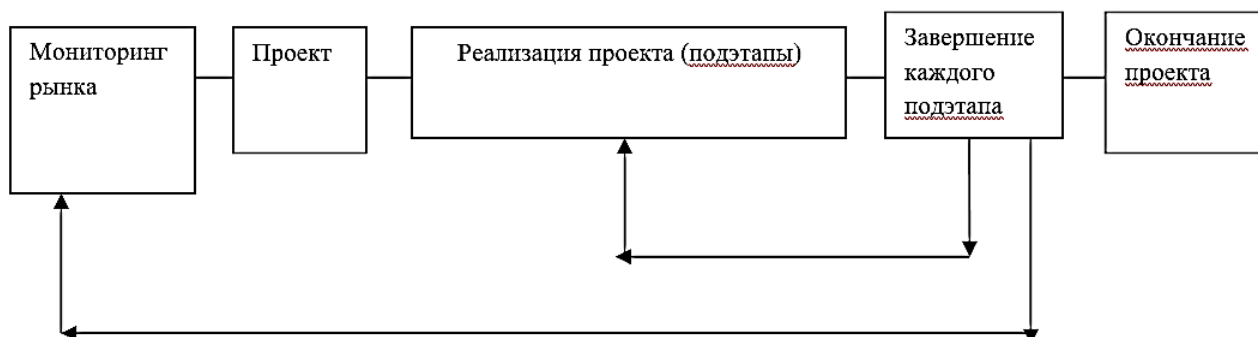


Рис. 2. Agile-модель управления маркетинговыми проектами

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что необходимым условием успешного функционирования предприятия при внедрении гибких моделей управления проектами является формирование инновационной культуры, которая понимается как система отношений внутренних отношений, способствующих развитию инновационного мышления, ценностной ориентации работников, формированию потребностей обучения и самообучения при внедрении инноваций. Формированию инновационной культуры способствует система повышения квалификации и развития персонала, стимулирование инновационных подходов, коммуникативные тренинги, факторы социально-психологической поддержки [7].

Внедрения гибких моделей управления сопряжено с рядом трудностей, среди которых можно выделить нежелание изменений со стороны руководителей, риск неудачи, необходимости формирования нового типа мышления руководителя при принятии решений.

Процесс внедрения может быть организован поэтапно, начиная с формирования рабочей группы и апробации новых форм и методов управления в рамках отдельно взятого проекта.

Также имеющийся опыт внедрения методологии Agile позволяет сделать вывод о возможности комплексного подхода, включающего элементы классической модели управления проектами (например, на этапе производства) и Agile методологии на этапе продвижения продукта.

Список литературы

1. Борисов М. Scrum: гибкое управление разработкой // Открытые системы. СУБД. Сетевое издание. – 2007. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.osp.ru/os/2007/04/4220063> (дата обращения: 11.11.2016).
2. Карпов С. Agile: как и когда применять этот метод // HBR-Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p17368/#ixzz4PgZRqkoE> (дата обращения: 11.11.2016).
3. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmservices.ru/project->

management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie (дата обращения: 11.11.2016).

4. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Кол. авт. под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 786 с.

5. Фоминых М.М. Проблемы внедрения проектного управления в российских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s019/s019-032.pdf](http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s019/s019-032.pdf) (дата обращения: 11.11.2016).

6. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 299–301.

7. Щедрина И.В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / И.В. Щедрина, П.Н. Александренко, О.И. Неборский // Проблемы современной экономики. – 2014. – №2 (50) – С. 342–345 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-organizatsionnaya-kultura-kak-sposob-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-sfery-uslug#ixzz4PgSE6iWN> (дата обращения: 11.11.2016).

Сербская Ольга Валентиновна – канд. ист. наук, доцент ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Россия, Москва.

Serbskaya Olga Valentinovna – candidate of historical sciences, associate professor FSBEI of HE “G.V. Plekhanov Russian University of Economics”, Russia, Moscow.
