

## Управление проектами как способ развития организации в креативном менеджменте

Аннотация. Статья посвящена проблемам управления проектами как способа развития организации в креативном менеджменте. В данной статье рассмотрены особенности управления инвестиционными в котором требуется финансовое обеспечение проекта, и, неинвестиционными, без вложений, а лишь с применением проектного управления в части сокращения функциональных затрат и принятия рациональных решений. Также в рамках данной статьи рассматриваются роли и порядок взаимодействия участников управления проектом в ходе его реализации. Данная область охватывается документами, определяющими проектное управление в организации.

Ключевые слова: управление проектами, креативный менеджмент, инвестиционный проект, неинвестиционный проект, фазы проекта.

Целесообразность в креативном менеджменте возникает тогда, когда присутствуют: наличие проблемы, неопределенность среды; неразвитые управляющие механизмы, активное противодействие конкурентов<sup>1</sup>.

Для креативного менеджмента характерны:

- 1) поиск альтернативных стратегий в расширенном пространстве допустимых решений;
- 2) анализ альтернатив с помощью многокритериальной оптимизации;
- 3) создание механизма реализации стратегий с учетом человеческого фактора;
- 4) обеспечение эффективного контроля как компромисса между стоимостью системы контроля и ее гарантированной эффективностью.

---

<sup>1</sup> Варфоломеев, А.Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации / А.Г. Варфоломеев // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 2. – С. 154.

Понятие «управление проектами» означает успешное управление изменениями некоторой материальной системы.

Проект считается успешным, когда:

- достигнуты цели, стоящие перед проектом;
- выдержаны сроки реализации проекта;
- сохранен размер бюджета;
- нет перерасхода ресурсов<sup>2</sup>.

Целью процесса управления проектами организации является обеспечение достижения целевых показателей проектов организации, которые соответствуют принципам инвестиционной политики в условиях изменяющихся внешней и внутренней среды на краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном горизонтах<sup>3</sup>.

Задачи процесса управления проектами организации можно определить следующим образом:

- обеспечить регулярную актуализацию проектов организации на предстоящий год и среднесрочную перспективу синхронно с годовым циклом планирования организации. Осуществлять во взаимодействии с процессами стратегического планирования, среднесрочного и краткосрочного финансового планирования, а также с процессом планирования закупок товаров, работ, услуг;

- обеспечить горизонтальную и вертикальную согласованность действий между основными участниками процесса при реализации проектов, входящих в портфель проектов организации;

- обеспечить реализацию проектов организации при соблюдении утверждённых контролируемых параметров;

- осуществить мониторинг текущего состояния портфеля проектов организации и контроля отклонений контролируемых показателей проектов при их реализации, которые входят в портфель проектов организации;

---

<sup>2</sup> Пак, В.Д. Что такое «управление проектом»? / В.Д. Пак, Н.И. Нужина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 8. – С. 134.

<sup>3</sup> Зуб, А.Т. Управление проектами. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2015. – С. 69.

– обеспечить регулярную актуализацию целевых и прогнозных контролируемых показателей проектов организации на среднесрочный и долгосрочный период, которые оценивают достижение стратегических целей организации и поддерживающих принятие своевременных управленческих решений. Определить требования к проектам организации, к портфелям целью обеспечения достижения целевых показателей проектов компании;

– организовать и обеспечить эффективную работу органов принятия инвестиционных решений.

Основными результатами управления проектами являются:

– проекты компании, которые сформированы согласно принципам инвестиционной политики, которые обеспечивают достижение параметров стратегии на краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном горизонте планирования при заданном инвестиционном сценарии;

– лимиты финансирования, которые обеспечивают реализацию проектов на всех этапах жизненного цикла проекта;

– объёмы резервов, которые обеспечивают в случае необходимости реализацию проектов и иных неотложных действий.

Процесс управление проектами организации включает в себя три подпроцесса:

1) подготовительный этап, в том числе формирование требований для старта кампании инвестиционного планирования, формирование предложения по портфелю проектов организации на основе всех поступивших предложений от субъектов планирования на предстоящий год и среднесрочную перспективу («Планирование»);

2) приоритизация и балансировка портфеля проектов организации согласно принципам инвестиционной политики с учётом ограничений корпоративных инновационных рисков, утверждение состава портфеля проектов организации, объёмов лимитов финансирования, резервов, актуализация требований к основным показателям новых проектов на следующий период планирования;

3) мониторинг исполнения контролируемых показателей портфеля проектов организации, при необходимости - утверждение корректировки портфеля проектов организации, контроль показателей проектов портфеля при участии экспертов, на основании проведения контрольных мероприятий на базе отобранных проектов портфеля проектов организации подтверждение исполнения контролируемых показателей, принятие решений о корректирующих и упреждающих действиях<sup>4</sup>.

В самом общем виде методология проектного менеджмента включает процедуры, методы и инструменты реализации процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля исполнения и завершения проекта<sup>5</sup>.

В свете последних событий в российской экономике (девальвация национальной валюты, а вследствие действий Банка России - и отложенная инфляция во втором квартале 2015 года) стоит подумать о сокращении затрат как операционных, так и стратегических<sup>6</sup>.

Представим рекомендации, описывающие основные аспекты проектного управления, которые разработаны с целью определения единых подходов к управлению неинвестиционной проектной деятельностью и распространяется на все структурные подразделения организации, участвующие в неинвестиционной проектной деятельности.

Решения по вопросам управления неинвестиционными проектами принимают руководители организаций по финансам, экономике и корпоративному управлению.

Проектная структура формируется под каждый отдельный проект. В общем случае в проектную структуру входят:

- заказчик;
- управляющий совет (совет директоров);

---

<sup>4</sup> Шамин, Д. Управление портфелем проектов / Д. Шамин // Бухгалтерия и банки. – 2014. – № 11. – С. 38.

<sup>5</sup> Грибов, В.Д. Основы управленческой деятельности. Учебник и практикум / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – М.: Юрайт, 2015. – С. 264.

<sup>6</sup> Шамин, Д. Реализация неинвестиционных проектов / Д. Шамин // Бухгалтерия и банки. – 2015. – № 5. – С. 19.

- комитет по организационным проектам;
- проектный офис;
- куратор;
- руководитель проекта;
- рабочая команда проекта (рабочая группа).

Разрабатывается паспорт проекта, где уточняются роли в процессе управления проектом с учётом специфики проекта и, при необходимости, наличия в структуре управления представителей от внешних подрядчиков и от участвующих в реализации проекта организаций, определяется ресурсное обеспечение проекта, производится описание целей, результатов и сроков проекта, организационных и функциональных рамок проекта, порядок контроля исполнения работ, процедуры управления рисками проекта.

Куратора проекта, руководителя проекта и персональный состав задействованных в проекте работников структурных подразделений утверждают приказом или другим документом в соответствии с установленным порядком, действующим в организации (на предприятии). У каждого проекта должен быть заказчик, при этом в зависимости от количества и сложности один руководитель проекта может управлять проектами нескольких заказчиков. Руководитель проекта имеет право вносить предложения руководителям структурных подразделений по качественному составу работников структурных подразделений, которых необходимо задействовать в проекте.

Персональный состав работников структурных подразделений, которые будут задействованы в проекте, определяют руководители соответствующих структурных подразделений. Общую координацию, формирование и поддержание в актуальном состоянии перечня проектов, анализ влияния проектов друг на друга, методическую консультацию и обучение по применению методов ПС (производственная система - аналог ЛИНК) осуществляет подразделение (подразделения), в функции которого (которых) входит указанная деятельность.

Стандартный жизненный цикл проекта должен состоять из четырёх фаз (рис. 1).

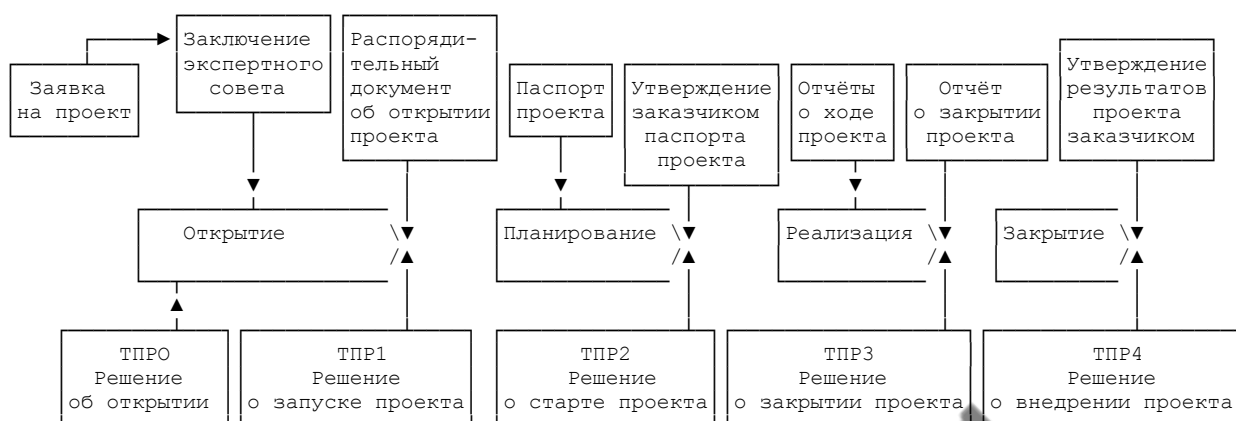


Рис. 1. Жизненный цикл проекта<sup>7</sup>

Для повышения уровня контроля и управления организационными проектами фазы разбиваются на шаги. Каждый шаг, в свою очередь, содержит несколько разделов. Под каждый раздел разрабатываются типовые чек-листы с критериями по пяти уровням. Критерии чек-листов структурируются таким образом, чтобы, контролируя последовательность их выполнения, получать результаты и достигать поставленных задач максимально эффективным способом. Для этого переход с раздела на следующий раздел необходимо осуществлять при выполнении не менее 75% критериев раздела.

Фаза определения проекта: на данном этапе производится формальное признание необходимости выполнения проекта, определение целей и результатов, постановка проблем исходя из разницы между текущим и целевым состоянием, определяется список задач, требующих решения для достижения целевого состояния, определяются продукт, участок, цель проекта, что должно быть сделано, каким образом и до какого времени. Производится оценка необходимых ресурсов для реализации проекта. Составляется общий план действий по решению сформированных задач.

Инициатива по открытию проекта должна соответствовать стратегическим планам развития и целям организации в области повышения

<sup>7</sup> Шамин, Д. Реализация неинвестиционных проектов / Д. Шамин // Бухгалтерия и банки. – 2015. – № 5. – С. 22.

эффективности, снижения себестоимости, постоянных улучшений, качества, экологии и охраны труда, определённым согласно политикам и стандартам организации.

Расчёт ожидаемого экономического эффекта от реализации проекта производится аналогично расчёту экономического эффекта от использования внедрённого предложения в соответствии с Отраслевыми методическими указаниями по определению экономической эффективности новой техники, изобретений и рационализаторских предложений.

Управляющий орган в течение трёх рабочих дней рассматривает заявку на проект на предмет правильности её оформления и соответствия запускаемого процесса методологии проектного управления. В случае отсутствия замечаний заявка регистрируется в журнале регистрации, ей присваивается регистрационный номер. Допускается ведение электронного журнала регистрации проектов. В дальнейшем (при положительном решении по заявке) присвоенный заявке номер будет являться регистрационным номером проекта. В случае выявления замечаний по заявке она возвращается на доработку в организацию. Инициатор проекта обязан в течение десяти рабочих дней внести соответствующие корректировки и повторно представить заявку в управляющий орган на рассмотрение.

После регистрации заявки руководитель оформляет заключение и направляет её на рассмотрение в комитет по организационным проектам. По инициативе руководителя заявка может быть дополнительно направлена на экспертное заключение в любое структурное подразделение организации, к деятельности которого относится проект или любая его фаза.

Далее рассмотрим особенности управления инвестиционным проектом.

Бизнес-план является неформализованным экономическим документом, являющимся результатом процесса планирования инвестиционного проекта.

Если бизнес-план принят к реализации, то управляя проектом нужно добиваться максимально близких к запланированным, фактических значений показателей деятельности, достигнутых на практике. Для этого, если

потребуется, в бизнес-план вносятся незначительные оперативные изменения. Цель проста. Если по «шкагам» реализации бизнес-плана выдерживать запланированные значения выбранных заранее как основополагающие показателей, то и результат всего проекта, в широком смысле этого слова, совпадет с запланированным<sup>8</sup>.

Если бизнес-план был принят к практической реализации, то, значит, верхи согласились с запланированным конечным результатом. Именно под него они давали деньги и всяческие преференции менеджерам проекта.

Из вышеизложенного напрямую следует, что этапы управления проектом, т.е. те временные отрезки, на которые разбивается при проектировании весь срок реализации «проекта», должны быть как можно меньшими. Тогда проще управлять реализацией бизнес-плана, так как возникает множество «контрольных точек», растянутых во времени.

Каждый инновационный проект уникален. Причин уникальности бесконечно много. Мы остановимся на двух основных. Это люди и время.

Какие-то люди реализуют какую-либо идею в течение определенного времени.

Дело в том, что люди разные: на разные раздражители разные люди реагируют по-разному. Кто-то предпочитает получить как можно больший доход в более короткое время, а кто-то предпочитает вкладывать деньги с целью получения некой «долгосрочной ренты», кто-то пытается заранее выявить факторы рисков, присущие проекту, и отложить адекватную им сумму на черный день, а кто-то удовлетворяется высокой требуемой доходностью на свои рискованные инвестиции и т.д. и т.п.

От того, как именно ответят на вышеописанные «вызовы» в процессе инвестиционного проектирования, зависит и структура будущего проекта.

Теперь о времени. Как известно, в одну реку нельзя войти дважды. Разные проекты, реализуемые в разное время, таким образом, реализуются в

---

<sup>8</sup> Валдайцев, С.В. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография / С.В. Валдайцев. – М.: Проспект, 2014. – С. 136.



разных внешних (системных) условиях: даже если предмет капиталовложений не изменился, то уж точно изменились сопутствующие обстоятельства, и к одной и той же технико-экономической цели предпочтительным кажется уже другой путь.

Креативное управление проектом, по нашему мнению, следует понимать как частный случай процесса инвестиционного проектирования, результатом которого является бизнес-план.

При этом инвестиционное проектирование - процесс экономико-инвестиционного создания проекта.

Путь от идеи до ее реализации всегда проходит определенные стадии. Даже если человек, занимающийся инвестиционным проектированием, не в курсе, что таковые имеются, он все равно их не минует.

Первая стадия инвестиционного проектирования - маркетинговая.

На этом этапе необходимо убедиться:

– во-первых, имеет ли смысл реализовывать инвестиционную идею вообще (под реализацией инвестиционной идеи следует понимать процесс ее трансформации в инвестиционный проект)? То есть будет ли пользоваться спросом разработанный при возможной реализации планируемого инновационного проекта продукт. Есть ли в нем потребность;

– во-вторых, если спрос планируется, то в каком количестве и по какой цене? Не следует забывать, что возможная цена некоего продукта и количество возможных продаж этого же продукта - обратно пропорциональные экономические величины;

– в-третьих, что надо сделать, чтобы при определенной запланированной цене продукта продать как можно больше его единиц либо же при неизменном плановом объеме продаж продукции выставить как можно более высокую цену за единицу этой же продукции<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Валдайцев, С.В. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография / С.В. Валдайцев. – М.: Проспект, 2014. – С. 138.

Следующая стадия инвестиционного проектирования - производственно-техническая.

Это, так сказать, зеркальное отражение маркетинговой стадии. Только если в предыдущем случае усилия инвестиционных проектировщиков были направлены вовне, то сейчас они будут направляться внутрь, т.е. маркетинговая стадия предполагает анализ (и выводы на его основе) внешней по отношению к разрабатываемому проекту среды, а производственно-техническая стадия - внутренней.

В ходе производственно-технической стадии следует разобраться:

– возможно ли технически реализовать инвестиционную идею, потребность на конечный результат коей выявлена ранее;

– если практическая реализация технической стороны инвестиционной идеи признана экспертами возможной, инженеры определили несколько путей такой реализации и экономисты отобрали наименее затратный, то становится возможным рассчитать стоимость производства продукта, соотносящегося с указанной инвестиционной идеей, и определить адекватный объем производства (адекватный объем производства за весь плановый срок реализации проекта должен совпадать с объемом возможных продаж, определенным ранее, на предыдущей стадии инвестиционного проектирования).

Заключительная стадия инвестиционного проектирования - финансовая.

Эта стадия - обоснование проекта. Необходимо соотнести доходы проекта (результат маркетинговой стадии) и расходы по проекту (результат производственно-технической стадии) и, учитывая проектные риски, получить плановую величину дохода, сгенерированного инновационным проектом.

Большинство инвестиционных проектов проходит экспертизу в той или иной форме. В экспертизе могут быть заинтересованы сразу несколько групп лиц.

Лица, в интересах которых может проводиться экспертиза проектов:

- 1) инициатор;
- 2) инвесторы;
- 3) органы государственного управления (если проект значим для государства или от государства требуется участие);
- 4) прочие заинтересованные лица (или стейкхолдеры).

Основная цель экспертизы проекта - доказать целесообразность его осуществления.

Типичные задачи экспертизы проекта:

- 1) оценить возможность воплощения (реализуемость) проекта;
- 2) оценить эффективность в техническом, коммерческом, бюджетном, экологическом и прочих аспектах;
- 3) оценить достоверность.

Отдельно - задачи для государства:

- 4) предотвращение создания объектов инвестиций, нарушающих права физических и юридических лиц и ущемляющих интересы государства и общества;
- 5) предотвращение создания объектов, не отвечающих требованиям утвержденных в установленном порядке технических регламентов (норм и правил).

Центральная задача инвестиционного проектирования заключается в определении того, какова будет сумма денег нарастающим итогом на конец установленного горизонта планирования (с учетом тех денег, что будут получены за пределами горизонта планирования). В частности, принципиально важно, будет ли она положительна. Этим доказывается целесообразность (в случае если цель проекта - прибыль) и определяется экономическая эффективность проекта<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Валдайцев, С.В. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография / С.В. Валдайцев. – М.: Проспект, 2014. – С. 140.

Не менее важная задача, однако, заключается в оценке реализуемости проекта. После того как определена целесообразность и потенциальная эффективность мероприятий, следует спланировать денежные потоки так, чтобы не случилось недостатка средств в какой-либо из последующих периодов реализации.

При этом сам факт перерасхода средств на проект по сравнению с планируемыми объемами не так страшен: опаснее внезапность появления дополнительной потребности в деньгах. Поэтому при инвестиционном проектировании большое внимание уделяется учету рисков, их минимизации и созданию резервов для их покрытия.

Так, расходы на создание нового аэробуса A380 на 555 мест, проект по разработке и производству которого начался в 2000 г., были запланированы в объеме около 9 млрд. дол. Однако к моменту постройки первого лайнера в 2005 г. они были превышены на 2 млрд. дол. и достигли почти 12 млрд. Тем не менее перерасход не смутил инициатора проекта - европейский аэрокосмический концерн EADS: такая ситуация прогнозировалась как один из вариантов и к ней были готовы. В результате график проекта был соблюден даже при таком перерасходе, что показывает важность учета негативных вариантов развития событий при инвестиционном проектировании.

Таким образом, креативный менеджмент помогает эффективно управлять проектами, предоставляя возможность организации использовать ее потенциал для достижения поставленных в практической деятельности организации целей с использованием нестандартных подходов, т.е. реализовать инвестиционные и неинвестиционные проекты.

## Список литературы

1. Валдайцев, С.В. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы: монография / С.В. Валдайцев. – М.: Проспект, 2014. – 464 с.
2. Варфоломеев, А.Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации / А.Г. Варфоломеев // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 2. – С. 153-159.
3. Грибов, В.Д. Основы управленческой деятельности. Учебник и практикум / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.
4. Зуб, А.Т. Управление проектами. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2015. – 422 с.
5. Пак, В.Д. Что такое «управление проектом»? / В.Д. Пак, Н.И. Нужина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 8. – С. 134-135.
6. Шамин, Д. Реализация неинвестиционных проектов / Д. Шамин // Бухгалтерия и банки. – 2015. – № 5.
7. Шамин, Д. Управление портфелем проектов / Д. Шамин // Бухгалтерия и банки. – 2014. – № 11.