



Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева

Кафедра управления и сельского консультирования

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

Часть 1

Основы организации работ и управления проектом

Козлов Вячеслав Васильевич

Инновационный проект

Проект (от лат. projectus – «двинутый вперед»)

- 1) замысел, идея, образ, воплощенные в форме описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации;
- 2) действия, комплекс выполняемых мероприятий, направленные на развитие, продвижение вперед путем достижения одной из целей развития объекта, реализуемых однократно в конкретном временном интервале с применением специфических методов выполнения работ, управления ими.

Инновационный проект и управление его реализацией

Цикл «исследование – производство»

поисковая НИР

Поиск вариантов реализации нового научного знания и выбор направления продолжения научных работ

прикладная НИР

Исследование возможностей практической реализации имеющегося научного знания с формулированием однозначного представления о новшестве и описанием методологии его реализации

ПРОЕКТНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА

Проектно-технологические работы, призванные **адаптировать новшества к конкретным условиям использования, подготовить производства к использованию новшества** (с всесторонними испытаниями новшеств)

ОСВОЕНИЕ В ПРОИЗВОДСТВЕ

1. Техническое **оснащение производства** в необходимой мере и **обучение** работников.
2. Производственные испытания на соответствие технико-экономическим параметрам.
3. **Доработка новшества, если необходимо.**

РЕЗУЛЬТАТ:
четко описанное новое, апробированное знание, подтвержденное необходимым количеством лабораторных опытов с технико-экономическими характеристиками.

РЕЗУЛЬТАТ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:
1) конструкторами и технологами в проектно-технологических работах;
2) высококвалифицированными специалистами при практической реализации.

РЕЗУЛЬТАТ:
проектно-технологическая документация, позволяющая реализовывать новшество в типичных или конкретных условиях производства.

РЕЗУЛЬТАТ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ:
квалифицированными специалистами для подготовки конкретного производства (в т.ч. его переоснащения) и обучения исполнителей работ.

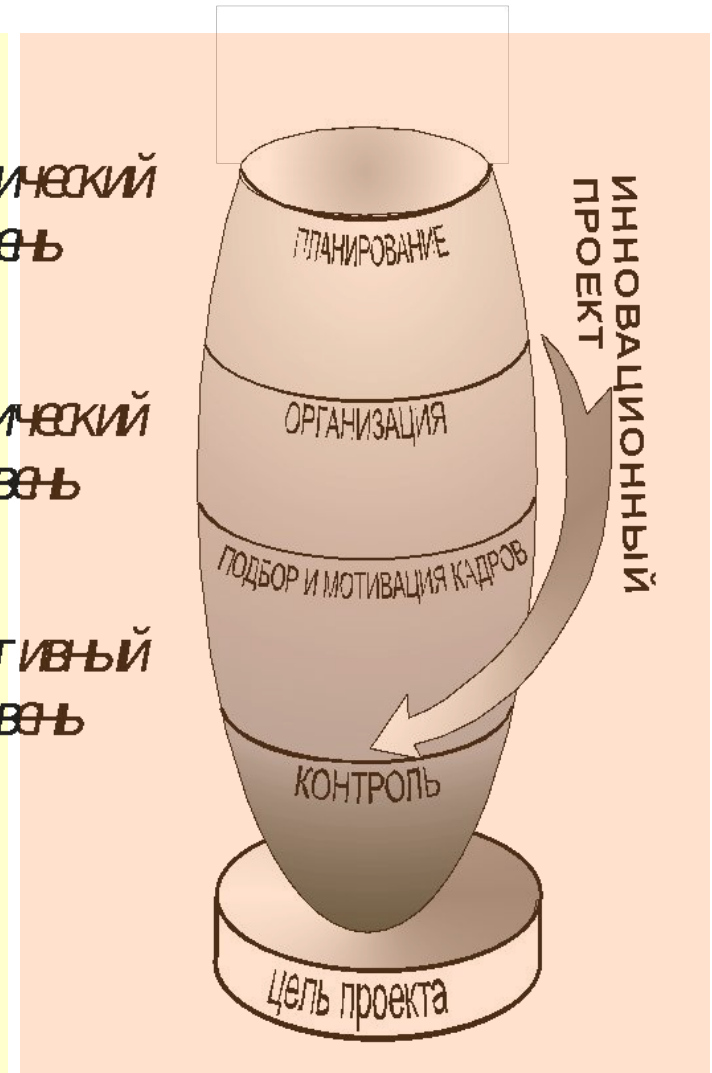
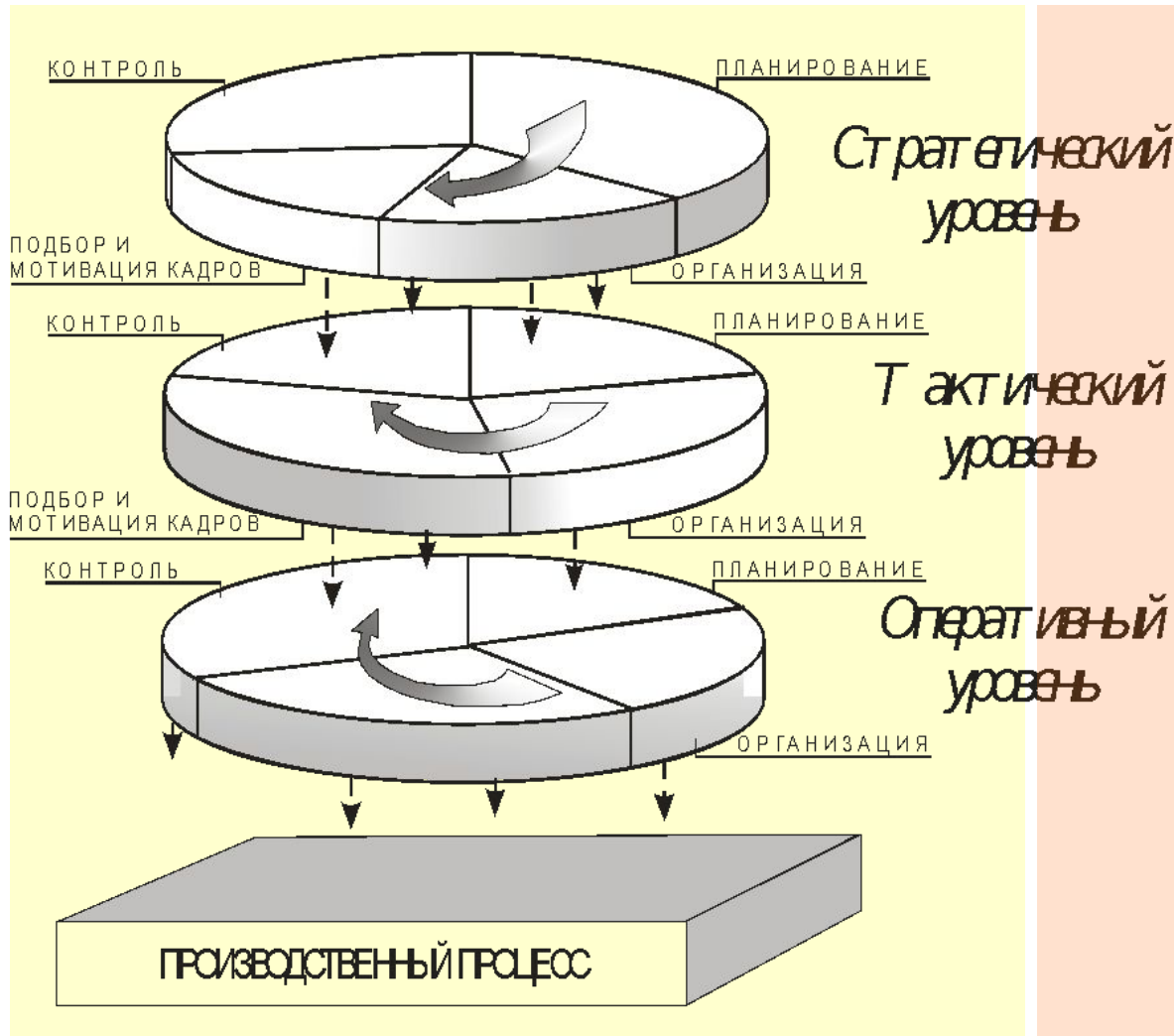
РЕЗУЛЬТАТ:
реализованное новшество повышает результативность общественного производства (вводит на рынок новый товар, повышает качество выпускаемого товара, снижает цену товара и т.п.)

Инновационный проект и управление его реализацией

Управление фирмой, проектом

ИНВЕСТИЦИОННЫМ

ИННОВАЦИОННЫМ



Инновационный проект и управление его реализацией

Управление инновационным проектом

«Управление проектом» – это управление процессом его реализации

Процесс «реализации проекта» – это комплекс мер, работ и действий, направленных на достижение поставленных целей.

Отсюда «управление проектом» – это управление комплексом мер, работ и действий, направленных на достижение целей проекта».

Цели и стратегия инновационного проекта

Правильная постановка цели, исходя из наличных ресурсов и иных возможностей – ключ к достижению высокого результата.

Успех же инновационного проекта в наибольшей мере определяется его кадровым потенциалом – самым важным ресурсом!

Поэтому, не имея ответа на вопрос: «Кто идеолог проекта и с кем он сможет его реализовать?» – бессмысленно решать все остальные вопросы.



Инновационный проект и управление его реализацией

	Инвестиционный	Инновационный
Цель	<ul style="list-style-type: none"> Расширение производства. Освоение техники, технологии и др., приобретаемых в готовом виде «под ключ». 	<ul style="list-style-type: none"> Производство новой, обновленной продукции, оказание новых услуг. Реализация новой, обновленной технологии.
Разработчик проекта	<ul style="list-style-type: none"> Топ-менеджмент фирмы. Приобретается «под ключ», с оборудованием. Консалтинговая, проектная фирма. 	<p>Инициатор проекта, возможно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с привлечением специалистов и экономистов; - при поддержке топ-менеджмента фирмы.
Руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> Один из топ-менеджеров. Руководитель будущего производства. 	<p>Инициатор проекта + хозяйственный руководитель, если проект трудоемкий и затратный. «Принцип кино»</p>

Величина проекта и организация работ по нему

Вид проекта	Численность проектного коллектива	Трудоемкость проекта (человеко-лет)	Стоимость проекта (млн. евро)
Малые проекты	< 15	< 1,2	< 0,4
Средние проекты	16-80	1,2-200	0,4-20
Большие проекты	> 80	> 200	> 20

Все инновационные проекты могут быть внутренними или иметь внешнего заказчика.

Внутренние проекты выполняются в интересах фирмы и ею финансируются.

Проекты в интересах внешнего заказчика всегда финансируются этим заказчиком.

О вариантах финансирования после планирования

Структура инновационного проекта

- 1. Дерево целей. Сетевая модель проекта.**
- 2. Бюджет проекта - потребности в финансовых ресурсах.**
- 3. Декомпозиция организационной структуры проекта.**
- 4. Распределение работ во времени по исполнителям и закрепление ответственности.**
- 4. Структурная декомпозиция контрактов и анализ выполнения работ исполнителями.**
- 5. Возможные риски и способы их минимизации.**

Руководство инновационного проекта

«принцип кино»

Научный руководитель проекта – высококвалифицированный, талантливый специалист, способный преодолеть стереотипы и найти новые решения проблемы.

Хозяйственный руководитель (менеджер проекта) – высококвалифицированный менеджер, способный решать все хозяйственные и многие кадровые вопросы.

Руководящая группа проекта – в основном высококвалифицированные способные профессионалы в своей области деятельности и экономист (плановик, организатор и т. п.).

Инновационный проект и управление его реализацией

Управление фирмой и управление инновационным проектом

Критерии	Управление	
	фирмой	проектом
Задачи	Повторяемые (чаще всего связанные с расширением производства)	Оригинальные (обязательно связанные с совершенствованием производства)
Уровень стандартизации управленческих процедур:	Высокий	Низкий
• особенности планирования	надежные нормативы	высокая степень неопределенности
• организационная структура	постоянная	формируется на время выполнения проекта
• мотивация исполнителей	на качество и своевременность выполнения работ	на достижение оригинального результата
Исполнители работ	Квалифицированные и трудолюбивые	Творческие и ответственные
Профессиональная компетентность менеджмента	Владение стандартными процедурами руководства	Лидерство в знаниях, реализация целевого управления

Компетенции и области знаний для управления инновационными проектами



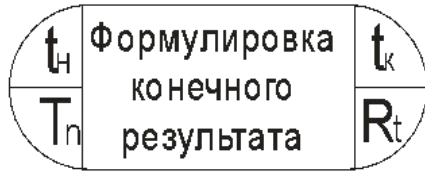
Инновационный проект и управление его реализацией

Дерево целей

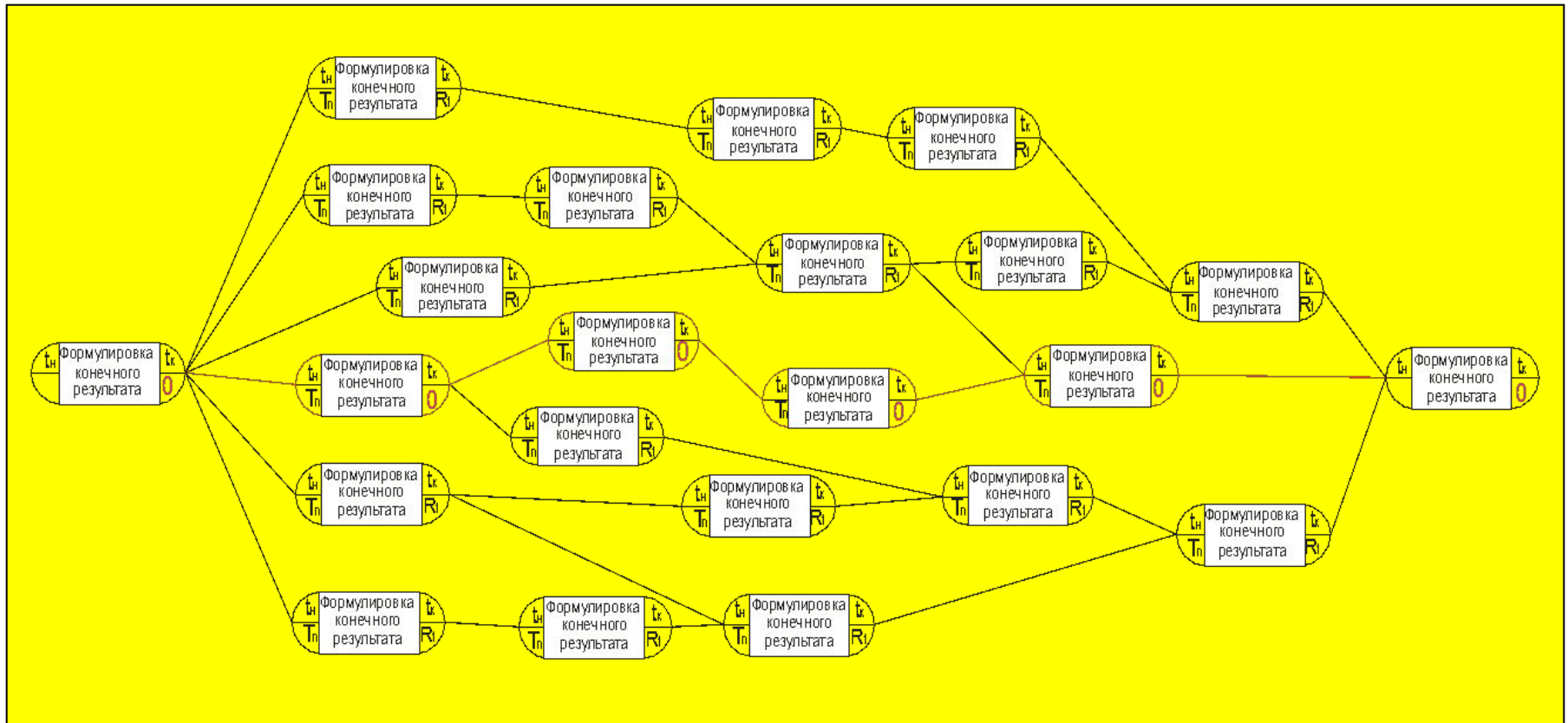


Инновационный проект и управление его реализацией

Сетевой график



t_n - время начала работы;
 T_n - нормативное время выполнения работы;
 t_k - время окончания работы;
 R_t - резерв времени по работе;



Ленточный график (график Ганта)

РАБОТЫ	Исп-тели	04.99	05.99	06.99	07.99	08.99	10.99	11.99	12.99	
Изготовление узла А-2103	Цех.21	76 ч/дн								
Изготовление узла В-3308	Цех.33			32 ч/дн						
Сборка механизма подачи	Участ.12				16 ч/дн					
Создание редуктора	Отд.21	124 ч/дн								
Сборка транспортера	Участ.14					42 ч/дн				
Испытание транспортера	Испытат. станция							18 ч/дн		
Установка у заказчика	Отд.21, Участ.14							38 ч/дн		
Сдача заказчику	Отд. 21								20 ч/дн	

Финансирование научно-технической деятельности

Смета на выполнение научно-технических работ содержит ключевую статью затрат «Заработная плата исполнителей», которая рассчитывается исходя из средних трудозатрат, например, на основе ленточного графика.

Именно в этой части сметы вкрадываются основные ошибки бюджетирования инновационной деятельности.

Финансирование «по смете» осуществляется в бюджетных организациях:

- государственные НИИ и КБ;
- государственные университеты;
- корпоративные научные учреждения;
- филиалы частных фирм (лаборатории) и т.п.

Финансирование инновационного
проекта

Финансирование научно-технической деятельности

Все бюджетные организации эффективны только в начальный период деятельности!

Чаще всего такие организации значительно снижают результативность после смены лидера.

Жизнеспособны длительное время постоянные научные коллективы, созданные коммерческими фирмами и работающие на инновационное развитие этих фирм.

Госзаказ на НИОКР и другие инновационные работы неэффективен.

Пример: Тракторо-машина для фермера

Финансирование научно-технической деятельности

Грант - это безвозмездное предоставление средств на выполнение проекта на условиях открытого конкурса.

Грантодатель не объявляет конкурс на конкретные работы, а принимает заявки на конкурс по проектным работам, соответствующим тем направлениям, которые он обозначает.

Во многих случаях лимитируются суммы, на которые могут рассчитывать конкурсанты.

РЕАЛИЗУЕТСЯ КОНКУРС ИДЕЙ, А НЕ КОНКУРС ИСПОЛНИТЕЛЕЙ КОНКРЕТНОГО ЗАДАНИЯ

Основы государственно-частного партнерства

Наука стала производительной силой.

В частности, в ВВП США научная составляющая превышает 11%.

В аграрном секторе затраты на науку возросли в десятки раз и бюджеты не в состоянии финансировать научную деятельность даже в Великобритании, США и других развитых странах.

Бизнес начинает самостоятельно финансировать научные исследования (фирма «Pioneer») или привлекается в качестве участника финансирования инновационных разработок, например в соотношении 20:80. Фермерские союзы и ассоциации для этого создают фонды развития за счет отчислений от продаж всего в размере 0,2-0,3%.