

Использование концепции контроллинга для поддержки процесса управления инновационными проектами

Сланов Е.К.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Инновациялық қызметті ұйымдастыру және мақсатты басқару түрі ретіндегі инновациялық жобаның маңызы және мәні бөлініп көрсетілген. Жобаның формалды берілуі келтірілген. Жобаның функционалды сызбасы басқарудың тұйық жүйелерінің терминдерімен ұсынылған. Жобаларды басқарудың ұйымдық түрлері талданған. Контролинг — жобаның негізгі міндеті ашылып көрсетілген. Жобаның контроллингіндегі және оны жоспарлаудағы қызметтерін оның параметрлеріне сәйкес бөлу мәселесі талданған. Инновациялық жобаны басқаруды ұйымдастыру сызбасы қарастырылған. Инновациялық жобаларды басқару үдерісін қолдау үшін бақылаушыларды тарту мәселесіне көңіл бөлінген.

Value of the innovative project as forms of the organization and a goals management of innovative activity is allocated. The formalized representation of the project is given. The project function chart in terms of the closed control systems is offered. The organizational forms of government are analyzed by projects. The primary goal the project — controlling reveals. Distribution of functions at planning and controlling of the project concerning its parameters is studied. The scheme of the organization of management is considered by the innovative project. The attention to a question of attraction of controllers for managerial process support by innovative projects is paid.

Значение инновационного проекта как формы организации и целевого управления инновационной деятельностью

Характерным признаком экономики рыночного типа является становление рынка инновационных продуктов или инновационного сегмента единого товарного рынка, поскольку новшество, защищенное авторским правом (например, патентом), обладает свойствами привычного товара.

Активными участниками инновационного процесса являются: создатели и обладатели научно-технических достижений, потенциальные потребители инноваций, посредники распространения и применения нововведений, кредитно-финансовые (в том числе венчурные), патентно-лицензионные, консалтинговые, рекламные, учебно-методические и прочие государственные и частные организации. Появление этой новой сферы деятельности и ее существенное развитие в постиндустриальную эпоху делает востребованными соответствующих специалистов — инновационных менеджеров. Они должны не только обладать научными и инженерными знаниями, умением применить отечественный и зарубежный опыт, накопленный в области самоокупаемых инноваций, знать и предвидеть потребительские свойства новшеств, владеть методами их маркетинга в условиях глобальной конкуренции, но и, главное, уметь выполнить грамотное технико-экономическое обоснование коммерческой эффективности инновационного проекта, дать оценку его технико-технологической реализуемости, адекватную конкретным производственным и финансово-экономическим условиям конкретного потребителя новации.

Под инновационным проектом понимается сложная система взаимообусловленных и взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных инновационных целей на приоритетных направлениях развития науки и техники. Другими словами, инновационный проект представляет собой намечаемый к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенному времени комплекс работ и мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов, с указанием исполнителей, используемых ресурсов и их источников.

Таким образом, понятие «инновационный проект» может рассматриваться в трех аспектах [1–3]:

- а) как совокупность мероприятий для достижения инновационных целей;
- б) как процесс осуществления инновационной деятельности;
- в) как пакет документов, обосновывающих и описывающих эти мероприятия.

Эти три аспекта подтверждают значение инновационного проекта как формы организации и целевого управления инновационной деятельностью.

Цикл управления инновационными проектами

В системном плане проект может быть представлен «черным ящиком» (рис. 1), входом в который являются технические требования и условия финансирования; итог работы — достижение требуемого результата.

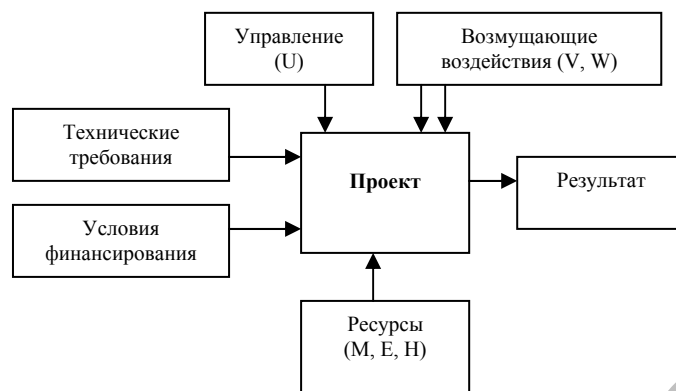


Рис. 1. Формализованное представление проекта (данные работы [4; 220])

Выполнение работ обеспечивается наличием необходимых ресурсов: материалов и финансов (М), оборудования (Е), человеческих ресурсов (Н). Эффективность работ достигается за счет управления (U) процессом реализации проекта, которое обеспечивает распределение ресурсов М, Е, Н, координацию выполняемой последовательности работ и компенсацию возмущающих внутренних (V) и внешних (W) воздействий.

На рисунке 2 представлена функциональная схема проекта в терминах замкнутых систем управления.



Рис. 2. Проект как объект управления (данные работы [4; 221])

Представленная схема подчеркивает важность обратной связи по текущим параметрам проекта и рыночным потребностям.

С точки зрения теории систем управления проект как объект управления должен быть наблюдаемым и управляемым, т.е. выделяются некоторые характеристики, по которым можно постоянно контролировать ход выполнения проекта (наблюдаемость). Далее имеются механизмы своевременного воздействия на ход реализации проекта (управляемость) в автоматическом режиме (по некоторым параметрам) или в автоматизированном — через руководителя проекта.

Как указывается в работе [5; 93], управление инновационным проектом — это процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением целей, организационной структу-

ры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи.

Обобщенно цикл управления инновационными проектами можно представить двумя стадиями:

- разработка инновационного проекта;
- управление реализацией инновационного проекта.

На первой стадии определяются цели проекта и ожидаемые конечные результаты, дается оценка конкурентоспособности и перспективности результатов, возможного эффекта, формируется состав заданий и комплекс мероприятий проекта, осуществляется планирование проекта и его оформление. Важнейшим на этой стадии является оценка реализуемости проекта.

На второй стадии выбираются организационные формы управления, решаются задачи измерения, прогнозирования и оценки складывающейся оперативной ситуации по достижению результатов, затратам времени, ресурсов и финансов, анализу и устранению причин отклонения от разработанного плана, коррекции плана.

Организационные формы управления проектами

Как правило, при управлении проектами на предприятии могут использоваться различные организационные формы. В самом простом случае руководители предприятия самостоятельно выполняют функции интеграции отдельных программ, этапов и фаз проекта. Иногда координационно-интегрирующие функции возлагаются на специальные комитеты, отвечающие за реализацию проектов (нововведений). Нередко решения этих комитетов оказываются чисто консультативными, тогда как для успешного выполнения этапов проекта нужны конкретные действия. Поэтому наибольшее распространение получил институт специальных помощников руководителя — *управляющих проектов*.

Для выполнения специфических функций управления реализацией инновационных проектов могут применяться следующие организационные формы управления: линейно-программные, координационные, матричные, проектные [5; 97, 98].

Линейно-программная форма управления. Суть этой формы управления состоит в передаче всех исполнителей проекта в подчинение одному органу управления и формировании на этой основе фактически новой организационной системы. Их создание оправдано при выполнении одного или нескольких сложных, дорогостоящих и долговременных проектов. Особенностью этой организационной формы являются ее ориентация на специфическую цель и многофункциональная внутренняя структура. Это не позволяет передавать руководство проектов на средний уровень управления системы, в которую она входит, и требует централизации основных функций управления проектов.

Координационное управление. Система координационного управления проектами характеризуется тем, что высшие органы руководства передают часть функций по контролю и координации одному из наиболее активных исполнителей проекта (определенному руководителю, целой организации или ее подразделению), оставляя за собой право принимать содержательные решения. Структуры координационного типа, являясь наиболее гибкими и адаптивными, не требующими значительных дополнительных затрат на управление, могут успешно применяться при управлении реализацией комплексно-дискретных и слабо связанных проектов разных масштабов. Особенно просто строится и функционирует их организационный механизм при выполнении локальных и внутриорганизационных проектов.

Матричная форма управления. Во многих случаях выделения головной организации, обладающей лишь координационно-управленческими полномочиями, недостаточно. Возникает потребность в наделении такой организации еще и полномочиями по распределению и контролю за расходованием ресурсов, корректировке текущих планов, стимулированию своевременного и качественного достижения промежуточных результатов, а следовательно, возложению на них дополнительных функций управления.

Проектное управление. Под проектным управлением понимают совокупное управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требуемыми для обеспечения процессов проектирования и производства инноваций в указанный срок, в пределах запланированной сметной стоимости и с заданным качеством. Проектная форма организации управления наиболее эффективна при решении проблемных задач, связанных с переориентацией целей организации или изменения путей их достижения. В проектной структуре для решения конкретной инновационной задачи создается специальная рабочая группа, которая после завершения работы над проектом

распускается. При этом соответствующий персонал и ресурсы, ранее привлеченные к работе, возвращаются в свои специализированные подразделения. Одной из важнейших проблем, возникающих в организационных структурах, построенных по проектному принципу управления, является распределение функций между так называемыми проектными организационными уровнями управления.

Обычно управление проектными работами по созданию новых продуктов и технологий сопряжено со значительными рисками и неопределенностью. Чем крупнее и дороже проект, чем выше требования к срокам его реализации, тем большие требования предъявляются к системе управления проектами. Речь не идет о более жестком контроле: необходима концепция управления, включающая все компоненты современного менеджмента и отвечающая требованиям к системам управления в условиях высокой динамичности рынков. В качестве такой концепции предлагается использовать *концепцию контроллинга* [6–9].

*Проект-контроллинг и привлечение контроллеров
для поддержки процесса управления инновационными проектами*

Главная задача проект-контроллинга заключается в надзоре за ходом реализации проекта, в контроле и информационной поддержке эффективного управления проектом [10].

Естественно, что прежде чем контролировать и управлять, необходимо составить план реализации проекта. Задача планирования проекта предполагает формулирование и установление параметров проекта: мероприятий (заданий), сроков, мощностей (людских и материальных ресурсов), затрат.

Распределение функций при планировании и контроллинге проекта относительно его параметров достаточно наглядно представлено на рисунке 3.

Функции	Параметры проекта			
	Мероприятия	Сроки	Мощности	Затраты
Планирование				
Контроль				
Управление				

Рис. 3. Распределение функций при планировании и контроллинге проекта (данные работы [6; 69])

Подразделение контроллинга само не разрабатывает плана реализации инновационного проекта, эта функция возложена на руководителя проекта. Однако методики и инструменты планирования должны быть разработаны и представлены проектной группе специалистами подразделения контроллинга — *контроллерами*. Разработка формуляров для планирования и надзора (контроля) проекта также относится к функциям контроллера.

В функции контроллеров, работающих в проектной группе, входят учет выполнения задач, фиксация плановых и фактических сроков выполнения и используемых мощностей, а также осуществление промежуточной калькуляции. По данным учета и проводимых на их базе расчетов подразделение контроллинга предоставляет руководителю проекта аналитический отчет. В этом отчете отражаются выявленные отклонения фактических величин от плановых, а также указываются причины отклонений и возможные мероприятия по их устранению.

Периодичность, с которой осуществляется контроль за реализацией проекта и предоставление отчетности, зависит от очень многих факторов: стоимости проекта, уровня рисков, состояния конкуренции и т.п. Однако достаточно часто для инновационных проектов, длящихся 1–2 года, принимается следующая периодичность:

- текущий контроль — 1 раз в месяц;
- промежуточные отчеты перед руководством предприятия — 1 раз в квартал;
- сообщение контроллера для проектной группы — 1 раз в два месяца.

На рисунке 4 приведена достаточно распространенная схема организации управления инновационным проектом на предприятии с выделением руководящего органа управления. В него входят: ответственный за проект член правления (или директората), руководители основных и сервисных подразделений, в которых непосредственно реализуется инновационный проект, и руководитель проекта. В проектную группу, реализующую инновационный проект, наряду с предметными специалистами включены контроллеры. Линейно контроллеры подчиняются руководителю проектной группы, а функционально — центральному контроллеру предприятия. В рамках проектной группы контроллер отвечает за организацию планирования и реализацию проекта, учет ресурсов и сроков, контроль и анализ выявленных отклонений.



Рис. 4. Схема организации управления инновационным проектом (данные работы [6; 71])

Привлечение контроллеров для поддержки процесса управления инновационными проектами, естественно, приводит к повышению затрат на реализацию проекта. В то же время, как показывает практика реализации проектов, эффективное управление при поддержке контроллинга позволяет снизить в среднем примерно на 50 % превышение фактических сроков и затрат над плановыми. Результаты исследований 12 военных проектов показали, что среднее превышение сроков составило 36 % от запланированных, а затрат — 220 % [10]. Такие расхождения объясняются не только высокой сложностью и комплексностью проектов в оборонной промышленности, но и желанием идти по пути наименьшего сопротивления: легче «выбить» деньги из бюджета, чем создавать эффективную систему управления затратами и сроками.

Список литературы

1. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2009. — 347 с.
2. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. — 415 с.
3. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 224 с.
4. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Сизова А.О. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 416 с.

5. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2008. — 128 с.
6. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
8. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
9. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
10. Schmitz H. Projektplanung und Projektcontrolling. — 3 Auflage. — Duesseldorf, 1996. — 174 s.

УДК 339.138 (574)

Оценка влияния экономических факторов на развитие гостиничного и ресторанного бизнеса Казахстана

Муталиева Л.М.

Университет «Туран», Алматы

Мақалада экономикалық факторлардың мейманхана және мейрамхана кәсібін дамуына әсері зерттелген. Қазақстандағы мейманхана және мейрамхана кәсібін дамуына тұрғындардың төлеу қабілеттері мен дискретті табыстарының ықпалына аса көңіл бөлінген. Елімізде және шетелде туризмнің қарқынды дамуы мейманханалық және мейрамханалық кәсіптің экономикалық дамуына ерекше әсер ететіндігі атап өтілген. Статистика көрсеткіштерінің негізінде мейманхана кәсібіне инвестициялық құюлардың құрылымы анықталған. Сонымен қатар Қазақстанның мейманхана ресурстарының ерекшелігі анықталып, сипаттама берілді. Отандық туризм инфрақұрылымының мықты және осал тұстары айқындалып, Қазақстан туризмінің халықаралық аренада танымал болуы үшін туристік-рекреациондық ресурстардың көшпелі туризмді дамытуға мол мүмкіндігі бар деген жалпы қорытынды шығарылды.

The research of business factors influence on hotel and restaurant business development is done in the article. The special attention is given to the influence of population solvency and the discrete income on hotel-restaurant business development in Kazakhstan. The tourism development rates within the country and abroad greatly influence the economic development of hotel and restaurant business. On the basis of the statistical data the structure of investments into hotel business is defined. The characteristics and special features of hotel resources of Kazakhstan are shown. Strengths and weaknesses of domestic tourism infrastructure are defined. In general, as a whole becomes that Kazakhstan has tourist -recreational resources and has generated an attractive tourist product what will provide effective development of hotel and restaurant business.

Развитие гостиничного и ресторанного бизнеса осуществляется не изолированно, а под воздействием ряда факторов, влияние которых происходит независимо от субъектов рынка. Факторы, оказывающие влияние на деятельность гостиниц и предприятий питания, относят к маркетинговой среде.

Гостиничный и ресторанный бизнес как отрасль экономики может успешно функционировать при наличии благоприятной маркетинговой среды. Поэтому необходимыми предпосылками интенсивного функционирования ресторанного и гостиничного бизнеса являются мониторинг маркетинговой среды, а также планирование и реализация превентивных мероприятий, направленных на снижение отрицательного влияния факторов маркетинговой среды.

Изучение и мониторинг маркетинговой среды необходимы для того, чтобы предприятия могли приспособиться к изменяющимся факторам среды, реагировать на рыночные индикаторы, быть мобильными и гибкими, адаптировать комплекс маркетинга и сохранить экономическую устойчивость.

Маркетинговая среда гостиничного и ресторанного бизнеса делится на макро- и микросреду. На современном этапе актуализируются вопросы внешнего окружения и их влияния на деятельность компаний. Маркетинговая среда включает экономические, политические, культурные, социальные и технологические факторы.

Экономические факторы определяют тенденцию и динамику развития гостиничного и ресторанного бизнеса. Основными экономическими факторами, определяющими формирование данных отраслей, является темп экономического роста страны, доходы потребителей и их платежеспособность,