УДК 330.131.52

Кривошеева Т. Д., асп.

Реализация государственных инновационных программ на основе аутсорсинга проектного офиса

В статье представлен анализ современных инновационных процессов и рассмотрены возможности проектного менеджмента для реализации государственных инновационных программ, даются описание структуры и функций проектного офиса, приводятся рекомендации по организации работы всех заинтересованных сторон.

Ключевые слова: инновационный проект, государственные программы, аутсорсинг, проектное управление, проектный офис, заинтересованные стороны проекта, организационная структура.

В последние годы в России, как и в зарубежных странах, государство объективно играет ключевую роль в развитии инноваций. Государство выступает одним из главных источников средств для науки, исследований и разработок в сфере инноваций. Однако госкомпании сегодня представляют собой весьма негибкие структуры, в которых внедрение новшеств происходит долго, а по своей природе инновации довольно быстро устаревают, и скорость внедрения выступает одним из решающих факторов их эффективности. Что касается внедрения инноваций в деятельность самих органов государственного и муниципального управления, здесь так же низкая заинтересованность в нововведениях, отсутствие отлаженных механизмов разработки и внедрения инноваций.

Таким образом, требуется совершенствование механизма создания и внедрения инноваций в госсекторе. Анализ научной литературы и изучение зарубежного опыта показывают, что в настоящее время крайне распространенным и перспективным механизмом реализации таких инновационных стратегий является проектное управление. Однако в российских условиях данный подход только начинает осваиваться, поэтому в рамках данной статьи мы рассмотрим особенности использования проектного подхода при реализации государственных инновационных программ на основе аутсорсинга проектного офиса.

На сегодняшний день бизнес и государство, осознавая уникальные возможности проектного менеджмента, все больше начинают выстраивать свое развитие на основе данного подхода, однако его применение в госсекторе имеет свои ограничения и особенности. В действительности, любая государственная программа по своему содержанию представляет собой совокупность связанных друг с другом проектов, которые соединяются вместе вокруг единой цели программы, благодаря чему достигается эффект синергизма. Отдельный проект можно представить как сложную систему взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, процессов, направленных

на достижение конкретных результатов (целей, задач). По действующему международному стандарту в области управления проектами, Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide), проект - это временное предприятие (начинание) по созданию уникального продукта или услуги. Проект всегда предполагает определенную степень уникальности (новизны) создаваемого продукта или услуги, а следовательно, понятия «проект» и «инновации» сильно взаимосвязаны. Для достижения эффективности такого взаимодействия необходимо управлять инновациями с помощью методологии и инструментария проектного менеджмента. Но, как правило, государственные структуры не располагают достаточными человеческими ресурсами (в нужном количестве и с достаточной квалификацией), которые могли бы обеспечить эффективное управление проектом.

Проекты в рамках государственных инновационных программ чаще всего носят комплексный характер и имеют большое количество заинтересованных сторон, обремененных при этом необходимостью выполнения многочисленных бюрократических процедур и нормативных требований. В итоге для государственного заказчика возникает необходимость создания и организации работы коллегиальных органов управления «поверх» организационных структур соответствующих министерств, агентств или служб, выполняющей в проекте функции координации, администрирования, экспертизы технических решений[1, с. 285]. В качестве одного из наиболее оптимальных организационных решений для госсектора сегодня предлагается рассмотреть аутсорсинг - передачу государственных функций на исполнение сторонней организации (любой формы собственности) при сохранении контроля их реализации.

При передаче управления проектом инновационной программы на аутсорсинг на весь период выполнения программы необходимо формирование определенной временной организационной структуры, которая в современной литературе по проектному менеджменту получила название – «Офис управления проектом» (далее – Офис). Основными задачами такого Офиса являются централизованное управление деятельностью по различным направлениям программы, ее информационное и нормативно-методическое сопровождение, а также предоставление квалифицированного персонала для выполнения отдельных работ в проектах [2, с. 305]. К основной функции Офиса относится централизованное управление и координация проектов. Офис также выступает в роли консультативного центра, в частности, поддержка процедур принятия решений по запуску, приостановке или изменению основных параметров проектов программы для профильных подразделений генерального и/или функционального заказчика (департаментов, управлений, отделов) в выполнении их функций.

Поскольку важнейшим условием успешной реализации проекта является наличие исчерпывающих сведений о промежуточных результатах и возникающих отклонениях, возникает еще одна функция Офиса – это оперативное обеспечение информацией всех заинтересованных сторон в соответ-

ствии с их полномочиями. В результате, это придает Офису статус аналитического центра, который на основе регулярного мониторинга проектов оперативно формирует объективную картину состояния программы и отдельных проектов, накапливая статистические данные по проектам и формируя единые базы документов программы и базы знаний.

Однако основой реализации проекта является его содержательная часть, которая требует специфических знаний по профилю конкретного инновационного проекта. Здесь большую роль играет подбор персонала, обладающего достаточной компетенцией в данной сфере, и, бесспорно, эффективная организация его работы. Для этой цели, в составе Офиса можно выделить два основных организационных блока: органы управления программой и штатные работники. В рабочих органах управления проектами должны быть представлены представители от всех основных заинтересованных сторон (рис. 1).

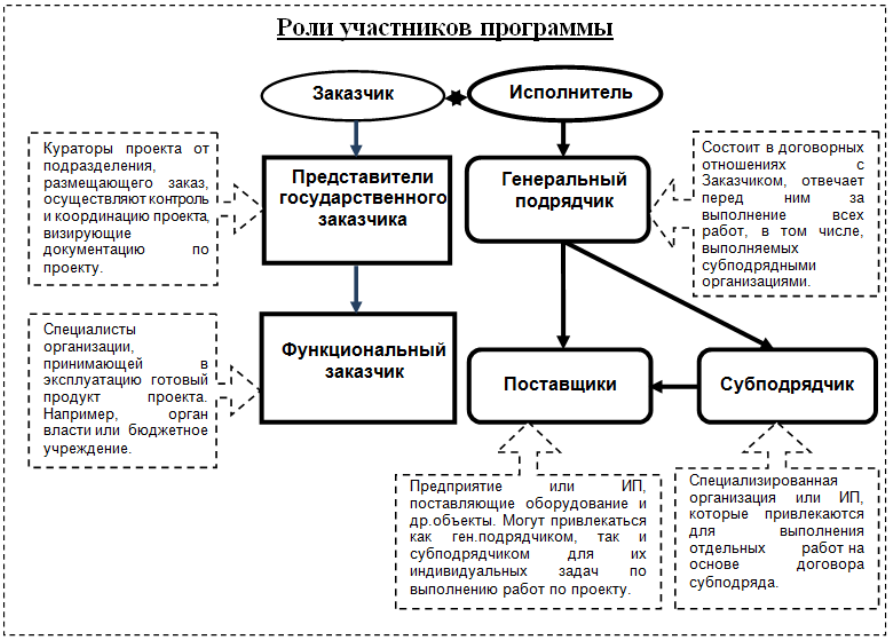


Рис. 1. Основные заинтересованные стороны проекта*

Интересы заказчика представляют:

- Представители государственного заказчика - официально уполномоченные кураторы проекта. Это может быть работник подразделения и/или должностное лицо, определяющие источники, объемы и порядок финансирования работ.

* Рисунок составлен автором

- Функциональный заказчик (или выгодоприобретатель) - подразделение или организация, принимающая в эксплуатацию готовый продукт проекта (например, информационную систему).

В свою очередь, со стороны исполнителя основными заинтересованными сторонами в проектах являются государственные или коммерческие организации, выполняющие функции генерального подрядчика, субподрядчиков (соисполнителей) и поставщиков.

Генеральный подрядчик состоит в договорных отношениях с заказчиком и отвечает перед ним за выполнение всех работ качественно и в сроки, предусмотренные договором, в том числе работ, выполняемых субподрядными организациями. Субподрядчик – это специализированная организация (или индивидуальный предприниматель), которая привлекается для выполнения отдельных работ на основе договора субподряда. И наконец, в роли поставщика может выступать предприятие или индивидуальный предприниматель, осуществляющие поставку оборудования, инфраструктурных и других объектов, которые могут привлекаться как генеральным подрядчиком, так и субподрядчиком для их индивидуальных целей, связанных с выполнение работ по проекту.

Согласование интересов всех участников осуществляют органы управления программой — это коллегиальные органы, которые формируются из представителей различных заинтересованных сторон, принимающих основные технические и управленческие решения. Ниже приводится состав органов управления программой, дифференцированных по функциональному признаку.

1. Руководство программы - орган стратегического управления, является высшим органом управления программой и может осуществлять работу в форме регулярных (ежемесячных) заседаний. В его функции входят определение основных параметров проектов, контроль выполнения крупных этапов проектов, утверждение финансовых и технических документов.

2. Отделы оперативного управления – органы, осуществляющие руководство отдельными проектами. Эти отделы занимаются непосредственной организацией текущих работ по проектам программы. К их функциям относятся планирование и контроль работ, организация приемки результатов, разрешение возникающих проблем, анализ и оценка хода выполнения проектов, подготовка предложений по изменениям в проектах.

3. Комитет согласования технических решений – это своего рода экспертная группа. Данный комитет осуществляет работу в форме как раздельных, так и совместных совещаний групп управления проектами. В состав каждой группы управления проектом должны входить ключевые представители всех заинтересованных сторон соответствующего проекта.

Штатные работники Офиса осуществляют ежедневную деятельность по координации, технической, административной и экспертной поддержке реализации программы штатные работники и разделяются на следующие группы:

- группа координации - осуществляет поддержку функций управления, обеспечивает планирование, контроль, отчетность, а также координацию работ и коммуникации участников программы;

- экспертная группа - участвуют в разработке, экспертизе и подготовке рекомендаций по проектным решениям;

- группа поддержки закупок - документально сопровождает и организует процесс закупок, реализуемых в рамках программы;

- секретариат Офиса - выполняет все офисные функции, включая поддержку внутреннего и внешнего документооборота и контроль исполнения поручений.

Основываясь на данной классификации, структуру организационных единиц проектного Офиса в зависимости от функционального назначения можно изобразить в виде двухуровневой модели (рис.2). Разделение функций между специалистами, работающими над проектом на постоянной основе, позволяет решать задачи, которые ставятся руководством отдела оперативного управления на основании стратегии, принятой руководством программы, и в соответствии с экспертным мнением комитетов согласования технических решений. Благодаря этому обеспечивается достаточный уровень компетентности и мотивации каждого участника проектного офиса для реализации своей роли в проекте.



Рис. 2. Модель организационной структуры проектного Офиса *

* Рисунок составлен автором

Квалифицированное проектное управление способно обеспечить успешную реализацию проектов в рамках государственных инновационных программ, которые почти всегда крайне различны по содержанию, длительности и бюджету. Анализ, проведенный в рамках данной статьи, показывает, каким образом аутсорсинг проектного офиса позволяет решать широкий спектр проблем, стоящих перед специалистами органов власти при реализации государственных программ. Среди таких проблем: сложный и комплексный характер программ, большое количество включенных в них проектов, их высокая сложность с точки зрения управления и планирования, недостаток квалифицированных специалистов среди специалистов органа власти по каждому из специфических направлений программы. Данный подход позволяет обеспечить оптимальную организацию совместной работы представителей заказчика и исполнителя, имеющих четко определенные функции и границы ответственности, успешно координировать работу многочисленных исполнителей по различным направлениям проекта и контролировать промежуточные результаты реализации проекта, благодаря разделению на коллегиальные органы управления программой и штатных работников проектного офиса. В этой связи предлагается использование возможностей передачи управления проектами на аутсорсинг с созданием проектных офисов, что является одной из современных тенденций в менеджменте, доказывающей свою эффективность.

Литература

1. Локателли Дж., Манчини М. Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы // Управление проектами и программами. 2009. №4 (20). С. 280–290.

2. Садков Д.В., Ципес Г.Л., Товб А.С. Аутсорсинг проектного офиса в государственных программах внедрения информационных систем: функциональный аспект // Управление проектами и программами. 2011. №4(28). С.304-314.

3. Беллос Е., Вулгариду Д., Киритопулос К., Панопулос Д. Выбор проектов в государственном секторе на основе многокритериального анализа решений// Управление проектами и программами. 2012. №2(30). С.160-168.

4. Сайт «Российская газета» [Электронный ресурс]/ Режим доступа–URL: http://www.rg.ru/2012/05/07/ekonompolitika-anons.html (дата обращения: 20.08.2012).

5. Сайт делового журнала «Эксперт» / Режим доступа–URL: http://expert.ru/2012/03/22/ lokomotiv-modernizatsii (дата обращения: 20.08.2012.