

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОАО «МЕДОБО- РУДОВАНИЕ»

А. М. Абрамов, студент 1 курса магистратуры историко-социологического института ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье раскрыты современные теоретические и методологические подходы к управлению проектами. Проведен анализ проектной деятельности ОАО «Медоборудование», оценена эффективность реализованных проектов и влияния на них внешних и внутренних факторов, разработаны предложения по совершенствованию проектной деятельности ОАО «Медоборудование».

Ключевые слова: проект, управление проектами, жизненный цикл проекта, портфель проектов, инновационный проект, инновация, управление.

В современных условиях развития российской экономики, необходимость совершенствования инновационно-инвестиционной деятельности отечественных предприятий требуют ориентации на современные методы организации и управления предприятием, перехода к более эффективным моделям хозяйствования, оптимизации использования инвестиционных ресурсов и повышения инновационной активности предприятия.

Развитые зарубежные страны все больше внимания уделяют вопросам развития инновационной деятельности, правомерно считая, что одних усилий по наращиванию научно-исследовательских работ недостаточно для развития производства. Необходимо взаимодействие всех подразделений, обеспечивающих инновационно-инвестиционную деятельность предприятия. При этом важную роль играют организационные и управленческие аспекты инновационно-инвестиционного развития предприятия, в том числе внедрение проектно-ориентированного управления. В России же уровень инновационно-инвестиционного развития предприятия крайне низок в силу отсутствия эффективных механизмов и моделей управления.

В условиях финансово-экономического кризиса, формирование процессов инновационно-инвестиционного развития предприятия должно быть подчинено задачам увеличения инновационного и инвестиционного потенциала и его мобилизации для осуществления структурной перестройки.

В общей системе экономических отношений инновационной и инвестиционной деятельности принадлежит ключевое место, поскольку ее конечными результатами (повышением эффективности производства, ростом объемов выпуска наукоемкой продукции) определяется в современных условиях экономическая мощь страны. Это обуславливает необходимость формирования методической базы по организации и управлению инновационно-инвестиционным развитием отечественных предприятий на основе проектно-ориентированного подхода.

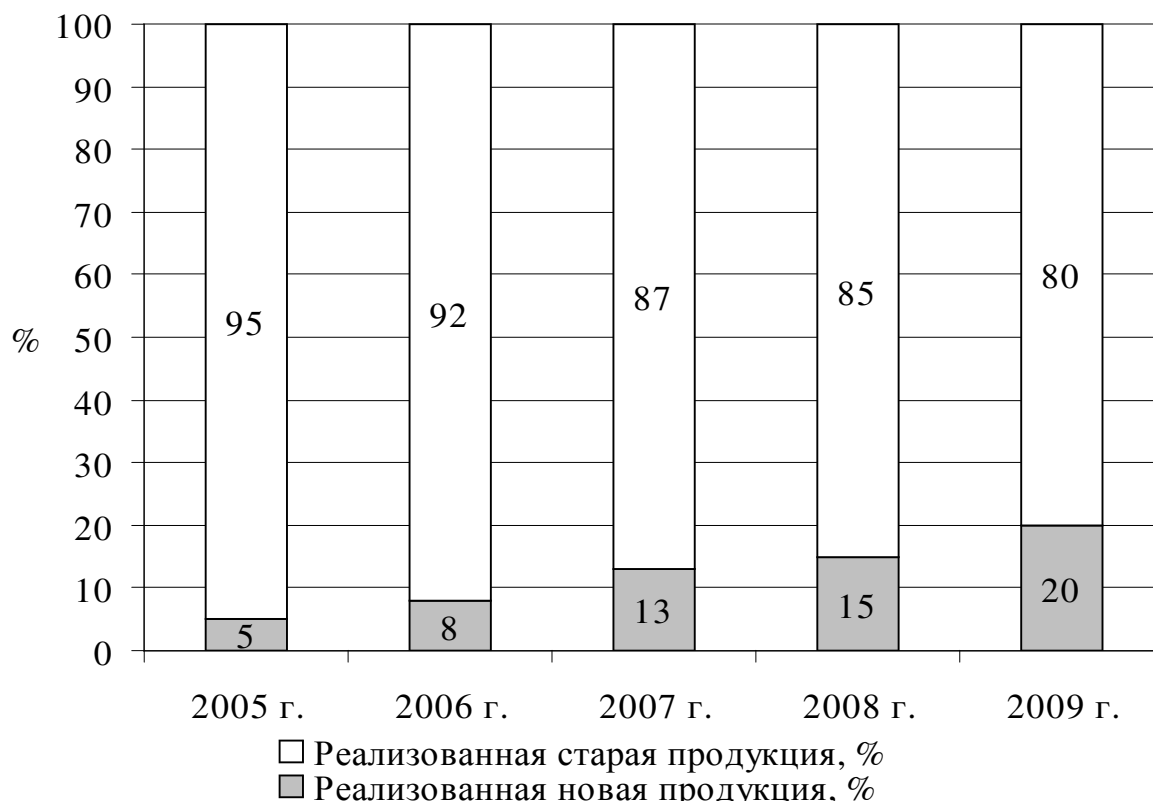
Одним из промышленных предприятий Республики Мордовии применяющим проектный подход в сфере разработки и постановки на производство новой продукции является ОАО «Медоборудование».

В настоящее время ОАО «Медоборудование» выпускает широкую номенклатуру продукции: медицинское оборудование, медицинская мебель, оборудование агропромышленного комплекса, оборудование для молокозаводов, оборудование для перевозки и хранения светлых нефтепродуктов, металлополимерные трубы.

Реализация проектов на ОАО «Медоборудование» осуществляется в рамках слабой матричной структуры. Слабая матричная структура больше похожа на функциональную структуру, что затрудняет управление созданием и освоением новой продукции на предприятии. При увеличении количества реализуемых проектов высшему руководству становится все сложнее уделять внимание каждому проекту, функциональные менеджеры не склонны брать на себя дополнительную работу и ответственность помимо основной деятельности.

Доля новой продукции в общем объеме реализованной продукции за период 2005-2009 гг. представлена на рисунке 1. Из рисунка 1 видно, что процент продукции, являющееся новой для предприятия, начало производства, которой

началось не позднее 4 лет с каждым годом растет. С 5% в 2005 году объем реализованной продукции повысился до 20% в 2009 году, то есть удельный вес увеличился в 4 раза, это говорит об увеличении ассортимента производимой продукции на предприятии и активизации проектной деятельности ОАО «Медоборудование». Широкий ассортимент продукции позволяет предприятию не зависеть от поставщиков и быть финансово устойчивыми.



Р и с у н о к 1 Доля новой продукции в общем объеме реализованной продукции за период 2005-2009 гг.

Жизненный цикл проекта начинается с этапа инициации. На ОАО «Медоборудование» в 90% реализованных проектов инициатором проектной идеи является внешний заказчик. Ее формализация обычно представляет собой коммерческое предложение о возможности покупки новой продукции у ОАО «Медоборудование» в случае создания серийного производства.

Другим вариантом возможной инициации проекта являются предложения отдела сбыта ОАО «Медоборудование». Отдел сбыта отслеживает тенденции рынка и предлагает серийное производство продукции на которую в настоящее

время существует спрос, так было запущено и реализовано 10% проектов с 2005-2009 гг. Это свидетельствует что проводится недостаточно качественное исследование рынка.

Сроки реализации проекта со стороны заказчика зафиксированы только в 30% реализуемых проектов. Для 15% проектов предложенных к реализации на ОАО «Медоборудование» сроки реализации со стороны заказчика ограничивались 2 месяцами. Однако, как показал анализ, предприятие не приспособлено для реализации проектов в короткие сроки, что понижает конкурентоспособность предприятия в условиях быстроменяющегося рынка.

Планированию на предприятии уделяется не значительное внимание, при составлении планов не назначаются ответственные за конкретные мероприятия, не определены мероприятия которые будут проходить параллельно, а какие последовательно, не указаны конкретные результаты завершения каждого мероприятия, нет финансовых расчетов на реализацию конкретного мероприятия, исследование рынка проводится только после внедрения продукции в производство, в результате чего потребителем новой продукции становится только заказчик. Коммерческие предложения, отправленные потенциальным потребителям уже после запуска серийного производства, не дают нужного эффекта, в результате чего потребителями становятся 1-3 организации. Это ставит ОАО «Медоборудование» в сильную зависимость от заказчиков и угрожает финансовой независимости предприятия.

ОАО «Медоборудование» осуществило реализацию портфеля проектов по освоению серийного производства новой продукции: столы перевязочные передвижные гидравлические СППГ-01 «СЗМО», стерилизационные камеры СКО-02. Базовые характеристики данных проектов приведены в таблице 1. Рентабельность реализуемой продукции составляет 9% – это средний показатель для ОАО «Медоборудования». Срок реализации проекта по столу СППГ-01 «СЗМО» в 2 раза ниже, а стоимость проекта меньше в 2,3 раза. Это связано с уменьшением времени на изготовления опытного образца, аналог которого, был предоставлен заказчиком (экземпляр, который выпускал конкурент). Также

стол передвижной гидравлический – продукция технологически не сложная, окупаемость наступила через 4 месяца после начала серийного производства. Камера СКО-2 (250 л) технически сложная продукция, делалась специально под заказчика, поэтому потребителем данной продукции может быть только заказчик.

Т а б л и ц а 1

Базовые характеристики проектов ОАО «Медоборудование»

Показатель	Характеристика	
	Стол перевязочный передвижного гидравлического СППГ-01 «СЗМО»	Стерилизационная камера СКО-2 (250 л)
1 Инициатор	ООО «Медкомплекс «АВК» (г. Москва)	ООО «Орион-СИ» (г. Москва)
2 Стоимость продукта проекта	28500 руб. за 1 шт.	60 000 руб. за 1 шт.
3 Объем первоначального заказа	10 шт. в месяц	7 шт. в месяц
4 Затраты на разработку	320 000 руб.	749 500 руб.
5 Срок реализации	4 мес.	8 мес.
6 Рентабельность	9%	9%
7 Прибыль за весь срок произв.	641 250 руб.	226 800 руб.
8 Срок окупаемости	4 месяца производства	окупился на 30,3%

Анализируя план-график разработки и освоения серийного производства новой продукции можно сделать вывод, что мероприятие по сертификации стола СППГ-01 «СЗМО» потребовали самого большого количества времени – 52 дня и проходили на «Медоборудование-тест». Большой срок реализации мероприятий по сертификации продукции связан с доставкой столов до г. Москвы, оформление документов, заявок на получение сертификата и не зависит от ОАО «Медоборудование». На подготовку производства, изготовление установочной серии расходуется 91,2 % от общей суммы затраченных средств на реализацию проекта. Оптимизация данного мероприятия может привести к снижению стоимости и сроков реализации проекта. На ОАО «Медоборудование» суммы затраченных средств на реализацию каждого мероприятия на практике учитываются только после реализации мероприятия, контролировать затраты не представляется возможным. Это делает бюджет проекта изменяемым в течении реализации проекта в сторону увеличения.

В таблице 2 показаны объемы произведенной и реализованной новой про-

дукции. На основании данных таблицы можно прийти к выводу, что после запуска линии по производству новой продукции в 2008 году, заказчиками была приобретена партия товара. В 2009 году кризис осложнил положение заказчиков, из-за чего в 9,5 раз по столам СППГ-01 «СЗМО» и в 5 раз по камерам СКО-2 снизились объемы реализованной продукции. Показатели первого квартала 2010 года по столам СППГ-01 «СЗМО» могут говорить об увеличении сбыта, что вызвано увеличением количества заказчиков данной продукции.

Т а б л и ц а 2

**Объем произведенной и реализованной продукции камер СКО-2,
столов СППГ-01 «СЗМО»**

Год	Произведено и реализовано камер СКО-2, млн. руб.	Количество выпущенных и реализованных камер СКО-2, шт.	Произведено и реализовано столов СППГ-01 «СЗМО», млн. руб.	Количество выпущенных и реализованных столов СППГ-01 «СЗМО», шт.
2008 г.	2,100	35	5,415	190
2009 г.	0,420	7	0,570	20
Абс. откл.	-1,680	-28	-4,845	-170
Отн. откл., %	20	20	10,5	10,5
1 квартал 2010 г.	0	0	1,140	40

ОАО «Медоборудование» не планирует риски и не старается минимизировать возможность их наступления, в результате этого именно на стадии изготовления опытного образца происходит срыв сроков, что приводит к увеличению сроков реализации всего проекта в целом.

Анализ проектной деятельности машиностроительного предприятий ОАО «Медоборудование» свидетельствует о довольно низкой ее эффективности, в связи со следующими проблемами:

- отсутствие комплексного подхода к реализации проектов на предприятии;
- незначительная роль малого инновационного предпринимательства в решении производственно-технологических проблем предприятия посредством привлечения к разработке и реализации соответствующих проектов (следствие этого теряется гибкость структуры, минимально

- влияние предприятий на формирование рыночного спроса);
- отсутствие квалифицированных кадров в области управления проектами, а также в технической и научной областях;
 - недостаточный учет внешних факторов среды функционирования предприятия, перспектив развития рынка и поведения конкурентов;
 - низкий уровень автоматизации рабочих мест участников проектной группы, отсутствие единой информационной системы управления проектами на предприятии;
 - незначительная связь науки и производства, особенно в части возникновения и апробации новых идей по повышению наукоемкости выпускаемой продукции.

Для совершенствования проектной деятельности ОАО «Медоборудование» предлагается создать группу управления проектами, как отдельную структуру на предприятии. Выделение проектной группы в отдельную структуру позволит:

- улучшить коммуникацию и информационное взаимодействие внутри команды проекта;
- добиться синергетического эффекта;
- разграничить ответственность между различными подразделениями ОАО «Медоборудование»;
- сконцентрировать финансовые и материальные ресурсы на реализации проектов – площадки по увеличению ассортимента выпускаемой на ОАО «Медоборудование» продукции;
- свести к минимуму наступление факторов способных сорвать реализацию проектов в намеченные сроки и запланированном бюджете;
- быстрее реагировать на изменения проекта;
- улучшить психологический климат в коллективе, теперь за проекты будет отвечать отдельная структура;
- уменьшить срок планирования, реализации проекта.

Кроме этого рекомендуется: на стадии планирования проводить предварительные маркетинговые исследования, позволяющие повысить информированность о планируемой к производству продукции, что скажется на принятии более осознанного решения о реализации; создавать на стадии планирования технико-экономическое обоснование и бизнес-план на проект, позволяющее спланировать, оценить и обосновать возможность реализации проекта; выявить риски, угрозы срыва основных показателей проекта и разработать механизмы минимизации наступления рисков; проводить оценку эффективности проекта по ходу его реализации, на основе достижения поставленных целей - вех в проекте; внедрить в проектную деятельность использование прикладных программ, конкретно Microsoft Project Professional, это позволит улучшить календарно-ресурсное планирование, автоматизировать функции управления в проекте, централизовать информационные потоки, перевести документооборот по проекту в электронный вид и т.д. Применение проектного подхода в деятельности предприятия позволяет: экономить до 30% времени на реализацию; экономить средства, снижая затраты (до 20%); улучшать качество товара. В современных условиях хозяйствования ориентация на совершенствование механизма управления всей деятельностью предприятия является одним из решающих факторов экономического роста на уровне отдельно взятого субъекта рыночных отношений, региона и страны в целом. Концепция управления проектами позволяет успешно внедрять новые организационно-управленческие и производственные технологии, разрабатывать и производить новую продукцию, повышая конкурентоспособность предприятия.