



Дисциплина «Инновации в сервисе и туризме»

Кафедра «Туризма и экологии»

Тема 9 «Организационные структуры управления проектами. Управление инновационными проектами»

Автор: Толстых Ирина Николаевна

1. Ключевые понятия
2. Организационные проекты
3. Линейно-функциональная форма управления
4. Матричная форма управления
5. Проектная форма управления
6. Этапы создания команды
7. Концепция и принципы проектного управления
8. Методология проектного управления основана на использовании ряда организационных принципов
9. Рекомендуемая литература



Селективное управление — поддержка проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники, адресной поддержке инноваторов — авторов комплексных проектов;

Целевая ориентация проектов на обеспечение конечных целей — установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления;

Полнота цикла управления проектами — реализация полного цикла процесса управления, предполагающего всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

Поэтапность инновационных процессов и процессов управления проектами — описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

Иерархичность организации инновационных процессов и процессов управления ими — представление процессов с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии; все уровни деятельности соотносятся друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;



Для выполнения специфических функций управления реализацией инновационных проектов могут применяться различные организационные формы управления. Наибольшее распространение получили три из них: **линейно-функциональная, матричная и проектная.**



Характеризуется многофункциональностью внутренней структуры, совпадающей с организационной структурой предприятия. Основу последней составляют тематические и функциональные подразделения, которые специализируются на отдельных видах работ или функциях деятельности и объединяются в единую иерархическую структуру на основе принципа единоначалия.



Достоинства и недостатки линейно-функциональной системы

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Крайне интенсивное использование людских и материальных ресурсов, обусловленное высокой степенью специализации сотрудников и оборудования; 2. Возможность концентрации знаний и опыта в относительно узкой области науки и техники; 3. Возможность широкого использования при реализации инновационных проектов Удобство обслуживания научно-технической, патентной и прочей информацией; 4. Лучшая адаптация молодых специалистов и большие возможности для профессионального роста 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность планирования, контроля и оперативного регулирования хода выполнения исследовательских и проектных работ; 2. Большой объем необходимой технической и плановой документации; 3. Необходимость большого количества согласований на горизонтальных уровнях; 4. Низкая восприимчивость и мотивация к нововведениям, прежде всего радикального свойства; 5. Неопределенный характер ответственности за взаимоотношения Распределение объема работ между подразделениями, обуславливающее замедление и усложнение процесса принятия решений и увеличивающее вероятность запоздалого реагирования на изменение обстановки в организации; 6. Обострение проблемы эффективного управления реализацией отдельных проектов



Проекто-матричная:

Характеризуемая тем, что сотрудники подразделений предприятия передаются при выполнении проекта в прямое подчинение руководителю инновационного проекта на все время его реализации. Руководитель проекта, наделенный всеми правами распорядительства, определяет непосредственные задания всем исполнителям, контролирует и координирует их деятельность.

Применение проектно-матричной структуры эффективно в случаях, когда организация выполняет ограниченное количество сложных, существенно отличающихся друг от друга проектов, требующих высокого качества работ.



Функционально-матричная:

Характеризующаяся тем, что специалисты, привлеченные к работам по проекту, не подчиняются полностью руководителю проекта, а действуют в рамках двойного подчинения. На руководителя проекта возлагается общее квалифицированное руководство. Он определяет, что и когда должно быть выполнено, а руководители подразделений — кто конкретно этим будет заниматься. Руководители подразделений отвечают за квалификацию специалистов, их профессиональный рост, оплату труда, повышение квалификации и т. п. Такой вариант разделения полномочий позволяет возложить на руководителя проекта ответственность за основные, промежуточные и конечные результаты проектирования, сохраняя при этом сложившуюся на предприятии систему разделения и кооперации труда.



Достоинства и недостатки матричной системы

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none">1. Гибкость в формировании и реорганизации команды при осуществлении необходимых изменений в процессе деятельности;2. Отсутствие дублирования функций вновь созданной команды3. Наличие у членов команды «уверенности в завтрашнем дне», которые после завершения работы в команде проекта возвращаются в свои функциональные подразделения.	<ol style="list-style-type: none">1. Руководитель проекта не обладает непосредственной административной властью над членами своей команды, Короткие сроки реализации проекта затрудняют формирование «командного духа»;2. Двойственность положения участников и временный характер их работы способствуют возникновению конфликтных ситуаций



Представляет собой качественно новую схему взаимодействия между подразделениями и исполнителями проекта и используется для управления крупномасштабными проектами в течение длительного срока (более 2 лет).

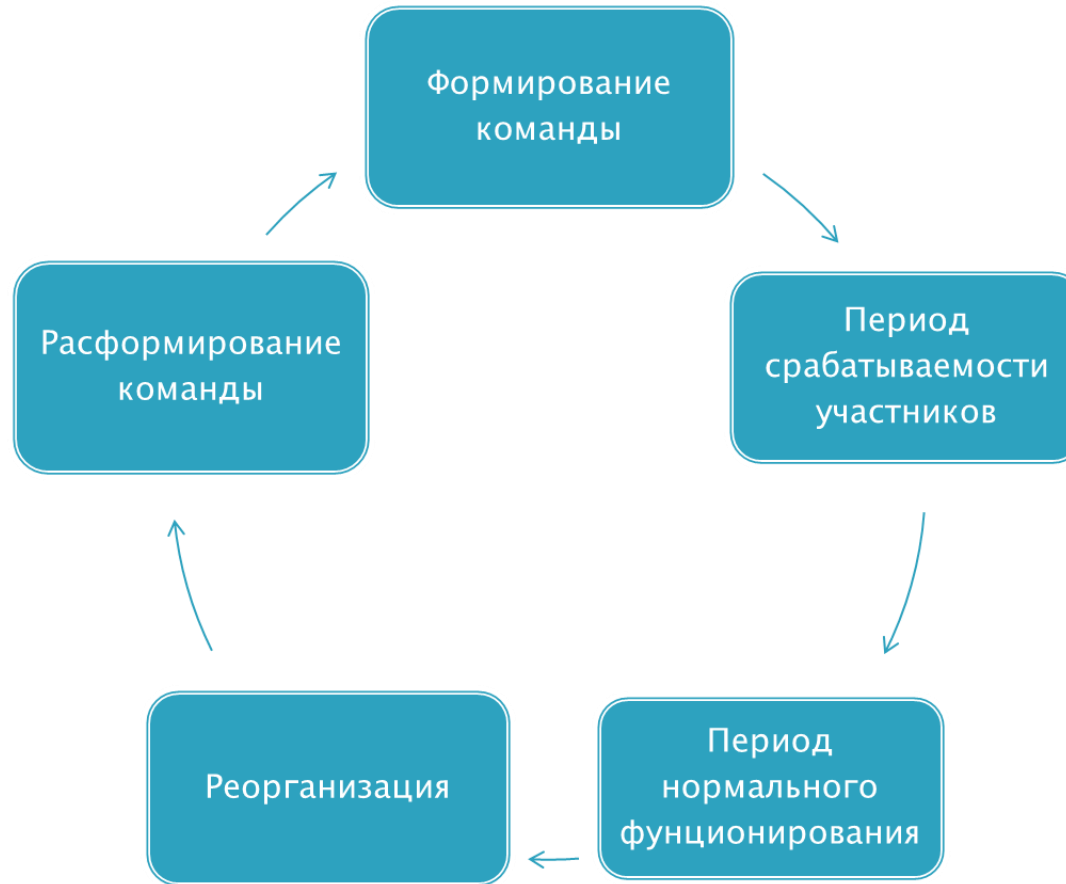
В этой организационной форме в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели, рассматривается не с позиций установившейся на предприятии иерархии подчинения, а в плане достижения именно этой цели для решения указанной проблемы



Достоинства и недостатки проектной системы

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. По сравнению с другими ранее рассмотренными структурами управления, в условиях которых руководители тематических и функциональных подразделений вынуждены участвовать в нескольких проектах одновременно 2. Реализуется принцип единоначалия, поскольку все члены команды полностью ориентированы на проект и его руководителя; 3. Длительность реализации проекта способствует формированию определенного его статуса и имиджа на предприятии 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие своеобразных филиалов функциональных отделов предприятия внутри проектной команды, что приводит к дублированию функций 2. Отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды, а также усилий по поддержанию эффективности работы проектной группы в течение длительного времени; 3. Длительные отрывы специалистов от творческих коллективов своих подразделений, что отрицательно сказывается на их профессиональном росте; 4. Сложность формирования команды, обусловленная тем, что люди прежде не работали вместе, не имеют общих ценностей и норм, а от них требуется эффективность и слаженность в работе.





Концепция и принципы проектного управления

Инновационная деятельность в развитых странах на современном этапе характеризуется широким распространением концепции проектного управления (Project Management).

Сущность концепции состоит в представлении любого целевого изменения действующей системы как проекта — долгосрочного инвестирования в реальные активы, реализация которого связана с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по определенным правилам в рамках установленного бюджета и временных ограничений, представляет собой управление проектами (иначе — проектное управление). Так как осуществляемые изменения систем, как правило, носят характер инновационных преобразований, то речь в данном случае идет **об инновационных проектах и управлении инновационными проектами.**



Селективное управление — поддержка проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники, адресной поддержке инноваторов — авторов комплексных проектов;

Целевая ориентация проектов на обеспечение конечных целей — установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления;

Полнота цикла управления проектами — реализация полного цикла процесса управления, предполагающего всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;



Поэтапность инновационных процессов и процессов управления проектами — описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

Иерархичность организации инновационных процессов и процессов управления ими — представление процессов с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии; все уровни деятельности соотносятся друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;



Многовариантность при выработке управленческих решений — учет в ходе управления инновационными процессами воздействия неопределенных факторов; для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, учитывая разные составы исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

Системность — разработка совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, технологических, законодательных, административных и т. д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;



Комплексность — разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, в соответствии генеральной (общей) целью того или иного проекта;

Обеспеченность (сбалансированность) — обеспечение всех мероприятий, предусмотренных в проекте, различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовыми, информационными, материальными, трудовыми.

Принципы проектного управления предусматривают проведение детального анализа внутренних и внешних условий его реализации, анализ риска и выработку проектного мышления у команды, которая реализует проект, планирование проектных работ, осуществляемых руководителем проекта и лицами, ответственными за выполнение его отдельных этапов.



1. Балдин К.В. Инновационный менеджмент: учеб, пособие для студ. вузов / К.В. Балдин, А.В. Барышева, М.М. Передеряев и др.; под ред. А.В. Барышевой. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 384 с.
2. Гамов В.К. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие / В.К. Гамов. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. – 140 с.
3. Грибов В. Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 311 с.





Спасибо за внимание!

Автор: Толстых Ирина Николаевна
Адрес: г. Владивосток, ул. Гоголя, д. 41
Тел. :
E-mail: osot@vvsu.ru