

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2020 Заступов Андрей Владимирович
кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет
E-mail: oiler79@mail.ru

Ключевые слова: инвестиции, капитал, привлечение инвестиций, инвестиционная деятельность, компания.

В статье рассматривается инвестиционная деятельность предприятия на примере АО "АВТОВАЗ". Представлен анализ инвестиционной деятельности компании. Указаны мероприятия, связанные с улучшением эффективности проведения инвестиционной деятельности компании. Изучены инструменты управления проектами.

В современном предпринимательстве одним из ключевых направлений эффективного развития компании является инвестиционная деятельность, направленная на привлечение инвесторов и их денежных средств к активам организации.

Инвестиционная деятельность - это особый род вложений денежных средств инвесторами, в целях получения прибыли и достижения иного полезного эффекта¹.
¹Инвестиционная деятельность на предприятии сложный и многообразный процесс. В нем задействованы все виды ресурсов предприятия. Результат инвестиционной деятельности зависит от того, как им управляют. Управление инвестициями на предприятии осуществляют высший уровень руководящих кадров предприятия и ряд служб предприятия.

В системе управления предприятием формирование инвестиционной деятельностью является наиболее сложным элементом, сочетающим в себе финансовое, техническое, оперативное управление. Результатом взаимодействия всех управленческих структур является выработанная стратегия инвестиционной деятельности предприятия².

Для того, чтобы углубиться в тематику статьи, необходимо рассмотреть систему управления инвестиционной деятельностью конкретной компании. В нашем случае это будет АО "АВТОВАЗ".

"АВТОВАЗ" производит автомобили под собственной торговой маркой Lada ("Лада"), а также автомобили марки Nissan, Renault и Datsun. Кроме того, компания "АВТОВАЗ" поставляет другим производителям машинокомплекты для выпуска автомобилей марки "Lada" и их модификаций. Штаб-квартира и основное производство находятся в городе Тольятти. В 2019 года Группа "АВТОВАЗ" контролируется оффшорной компанией Alliance Rostec Auto B.V., которая в свою очередь представляет интересы группы инвесторов со следующими правами голоса: Renault s.a.s - 50 % (-1 акция); Госкорпорация Ростех - 32,87 %; Nissan International Holdings B.V. - 17,13 %. Такая структура не позволит ни одному инвестору получить решающий голос, докупив дополнительные акции на открытом рынке. Все будет зависеть от договоренностей в рамках этой тройки.

Стратегические инвестиционные проекты компании: двигатели производства АО "АВТОВАЗ", освоение новых моделей, модернизация производственных линий, развитие производства силовых агрегатов, внедрение новых технических компетенций.

Общая сумма инвестиций, которые АО "АВТОВАЗ" направила на финансирование "программы развития АВТОВАЗ до 2020 года" составляет 169 млрд рублей. Большая часть из них - это собственные средства и средства акционеров компании. Общий объем заимствований составит порядка 60 млрд руб. Благодаря инвестициям в специальные программы по развитию компании, организация способна адекватно функционировать в нашей стране. Если бы компания не поддерживала свой инвестиционный имидж, она не смогла бы также успешно функционировать в России, пришла бы к банкротству в конечном счете.

Компания АО "АВТОВАЗ" в стратегические проекты вложила 34,2 млрд рублей до конца 2019 года. В течение шести лет автомобильная корпорация реализовывала три масштабных инвестиционных проекта. В частности, в двигатели собственного производства концерн планирует вложить 2,7 миллиарда рублей.

Такой же объем инвестиций потребуются на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки автомобилей "Лада" на платформе В/С, НИОКР продлились до конца 2017 года. Затраты на развитие семейства моделей на платформе "Калина" и контрактную сборку Datsun составят 9,9 миллиарда рублей. Локализация двигателя H4 альянса Renault-Nissan обошлась предприятию "АВТОВАЗ" в 18,9 миллиарда рублей.

Почти половина предприятий, опрошенных профессиональными службами КПМГ (международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги), сообщили, что в течение одного года они сталкиваются как минимум с одним провалом инвестиционного проекта. Хитрость заключается в том, чтобы найти стратегию, которая позволяет контролировать, но не душит творчество. Ниже мы выделяем пять новых способов, которыми предприятия переосмысливают управление инновационными проектами в соответствии со своими уникальными потребностями. Рассмотрим инновационные стратегии управления проектами³:

1. Принятие методологий управления проектами из разных отраслей.

Гибкое управление проектами обычно связано с техническими специалистами. Многие программисты и разработчики используют этот итеративный процесс, поскольку он позволяет им тестировать версии продукта, а затем вносить соответствующие изменения.

Например, когда NPR (крупнейшая некоммерческая организация, которая собирает и затем распространяет новости с 797 радиостанций США) начал искать способы снижения затрат, времени и рисков, связанных с созданием новых радиопрограмм, они обратились к гибкому управлению проектами. Вместо того чтобы продолжать разрабатывать дорогие шоу в тайне и надеяться, что они будут успешными, NPR изменило свой процесс. Они начали выпускать живые выступления в виде серии пробных выпусков вместо постоянных предложений. Запрашивая и включая отзывы слушателей, NPR по сути создал публичный бета-тест. Этот гибкий подход привел к успешным программам NPR, таким как "Радио-час TED", "Спроси у меня еще", "Кабинет чудес" и "Как все сделать" - все это обошлось примерно в треть обычной стоимости.

2. Время, чтобы экспериментировать и потерпеть неудачу.

Культура тестирования часто предоставляется разработчикам программного обеспечения и высокотехнологичным фирмам, таким как Google, которые, как известно, выделяют 20 процентов времени для работы над проектами в личных интересах, которые приносят пользу компании. Но проведение экспериментов в других отделах также важно для настоящих инноваций. Более строгие и менее традиционно креативные отделы, такие как отделы продаж, маркетинга и даже финансов, нуждаются в гибкости и пространстве для проведения тестов и поиска инновационных ответов на вопросы бизнеса.

Но проблема современной культуры управления проектами заключается в том, что она настолько распространена, что задачи без назначения не выполняются и как таковая инициатива не видна. Если вы хотите создать культуру инноваций, зарезервируйте время и интеллектуальное пространство для экспериментов и возложите на сотрудников ответственность за то, что они делятся своими выводами.

Вы можете встроить эксперимент в свою культуру управления проектами:

- Рассчитывать и выделять время для тестирования каждого сотрудника на протяжении недели.
- Планирование сеансов совместной работы над проектами, где команды могут сотрудничать, тем самым повышая возможный успех творческих проектов.
- Праздновать как неудачи, так и победы.

Итак, есть компромисс, который вашей компании необходимо будет решить с вашими менеджерами и сотрудниками, и вы можете рассмотреть возможность тестирования политики экспериментов, прежде чем внедрять ее в масштабах всей компании.

3. Выведение менеджмента из управления проектами.

Все большее число компаний отказывается от традиционных управленческих иерархий и принимает плоскую структуру управления⁴. Но если принятие решений предоставлено всем в равной степени, как же управляются проекты?

Такие компании, как Treehouse (онлайн-школа технологий, которая предлагает начинающим продвинутые курсы по веб-дизайну, веб-разработке, разработке мобильных устройств и разработке игр, преподаваемых командой опытных преподавателей), возможно, не имеют менеджеров в традиционном смысле, они все еще извлекают выгоду из (и используют) программное обеспечение для управления проектами, которое помогает увеличить коммуникацию и сотрудничество. Эти инструменты позволяют сотрудникам самостоятельно организовывать проекты от начала до конца и воплощать свои собственные инновационные идеи в реальность.

Сложные проекты требуют тщательного планирования, отслеживания и сотрудничества, чтобы быть успешными. Инструменты управления проектами могут обеспечить необходимые функции для успеха этих усилий - без риска для инноваций.

4. Инновации в организации, не склонной к риску.

В контексте инноваций "риск" - это реальная или предполагаемая возможность негативного исхода. В конечном счете отношение организации к риску будет сильно влиять на способность руководителя проекта продвигать инновации вперед⁵. В организациях, не склонных к риску, соблюдение передовой практики обычно предпочтительнее инноваций и экспериментов. Тем не менее, определенная степень инноваций необходима,

чтобы идти в ногу в конкурентной среде. Менеджеры проектов, работающие в таких организациях, могут извлечь выгоду из "пилотных" идей и улучшений в контролируемой среде, прежде чем рекомендовать более широкое внедрение.

Например, идея может быть протестирована сначала на небольшом внутреннем проекте, а затем опробована в рамках группы тактических проектов, прежде чем, наконец, быть протестирована на более крупных усилиях. Этот подход несет в себе гораздо меньше риска, чем инновационная стратегия "провал быстро, провал часто", которая легче принимается в организациях, стремящихся к риску. Какой бы ни была проектная среда, отказ от инноваций в целом почти всегда контрпродуктивен.

Как и любой другой навык, способность к инновациям требует времени и практики. Когда инновации находятся в стороне из-за отвращения к риску, компетентность не может быть развита. Когда компетентность не развита, компании изо всех сил стараются оставаться конкурентоспособными и адаптируемыми.

5. Back at the Office: мозговой штурм 2.0

Мозговой штурм может быть ценным инструментом для группового сотрудничества и инноваций, если будут соблюдены несколько дополнительных рекомендаций⁶:

- Дайте мозгу время подумать в одиночестве.

Чтобы извлечь максимальную пользу из мозгового штурма, мозгу сначала нужно время, чтобы подумать в одиночку. Одним из способов достижения этой цели является обеспечение предварительной работы для участников до начала сессии. Предварительное задание должно сначала описать проблему, которую необходимо решить, как можно проще. Он также должен выявлять любые необоротные ограничения. Это позволяет участникам заранее решить проблему и уменьшает эффект "пустого взгляда", который преследует даже самого опытного ведущего мозгового штурма.

Мозговой штурм - это гибрид индивидуального обдумывания и группового мозгового штурма. Это дает участникам возможность неформально вносить свои мысли, идеи и идеи в течение определенного периода времени. Этот метод может быть использован с использованием физической доски в общественном месте или виртуального инструмента. Мозговой штурм - это способ, с помощью которого сила личности может быть сбалансирована с творческой энергией команды. Когда время на вашей стороне, этот инструмент может иметь большое значение.

- Поощряйте обсуждение и несогласие.

Независимо от формата, хорошая мозговая атака будет приветствовать несогласные мнения и обсуждение. Это означает, что стандартная часовая продолжительность встречи обычно не является достаточной для продуктивного мозгового штурма. Посредник должен помочь задать тон конструктивному исследованию идей, что позволит обеспечить как глубину, так и широту обсуждения.

- Brainwriting. Это альтернативный метод традиционного мозгового штурма, который поощряет более равномерное участие в группе. Это один из единственных методов, который эффективен в борьбе с блокировкой производства внутри команды. Он предназначен для генерирования объема идей от всей группы (а не только двух самых доминирующих личностей в комнате) в течение короткого периода времени. Это полезный метод для захвата новых идей, адаптации существующих идей в новых областях и модификации идей в альтернативные подходы⁷.

Управление проектами - это все о том, чтобы начать делать вещи, которые никогда не были сделаны раньше. Это ставит инновации прямо в центре того, что мы делаем как руководители проектов. На самом деле, инновации стали ключевой компетенцией, необходимой для достижения успеха в быстро меняющейся стратегической среде.

Таким образом, без вложения средств в инвестиционные проекты не будут реализовываться новые бизнес идеи и расширяться уже существующие производства. Обеспечивая инвестиционную привлекательность для своей компании, предприниматель максимизирует прибыль с создаваемых инвестиционных проектов, поэтому любому современному предпринимателю необходимо поддерживать свой инвестиционный имидж.

¹ Ручкин А.В., Трофимова О.М. управление проектами: основные определения и подходы [Электронный ресурс] // Вопросы управления. 2017. С. 121-128 - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-osnovnye-opredeleniya-i-podhody>

² Булавко О.А., Заступов А.В. Совершенствование управления процессом привлечения инвестиций на основе повышения инновационного потенциала // Экономика и управление собственностью. 2017. № 1. С. 41-44.

³ Кувшинов М. С., Комарова Н.С. Анализ и прогноз эффективности инвестиционных проектов промышленных предприятий // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. № 2. С. 74-79.

⁴ Заступов А.В. Управленческий менеджмент как фактор улучшения использования трудовых ресурсов на предприятиях нефтяной отрасли // Интервал. Передовые нефтегазовые технологии. 2004. № 2-3 (61-62). С. 59-61.

⁵ Заступов А.В. Комплексная оценка механизмов управления рисками в нефтедобыче // Экономика и управление собственностью. 2013. № 2. С. 21-27.

⁶ Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами. Учебник и практикум / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. - М.: Юрайт, 2017. - 332 с.

⁷ Баранчев, В.П. Управление инновациями. Учебник / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. - М.: Юрайт, 2018. - 720 с.

INNOVATIVE ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES

© 2020 Zastupov Andrey Vladimirovich
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: oiler79@mail.ru

Keywords: investment, capital, investment attraction, investment activity, company.

The article considers the investment activity of the enterprise on the example of JSC AVTOVAZ. An analysis of the company 's investment activities is presented. Measures related to improvement of efficiency of carrying out investment activity of the company are specified. Project management tools have been studied.