

УДК 330.322

Разработка модели управления портфелем новой продукции машиностроительного предприятия

Ласкина Л.Н., risk05@mail.ru, Сивякова М.В., milana0506@mail.ru
СПбГУНиПТ, ВлГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых

В настоящее время стабилизация российской экономики, ужесточение конкурентного взаимодействия, диверсификация бизнесов и организационных структур компаний ведет к необходимости осуществлять поступательное сбалансированное развитие, т.е. эффективно управлять портфелем проектов. В работе разработана модель управления портфелем продукции машиностроительного предприятия, которая включает в себя: создание методической базы для управления портфелем новой продукции, определение зон ответственности участников реализации проекта на всех стадиях его жизненного цикла.

Ключевые слова: машиностроение, портфель новой продукции, стратегическое управление.

UDC 330.322

Working out of model of management by a portfolio of new production the machine-building enterprise

СПбГУНиПТ of Laskin L.N., risk05@mail.ru
VIGU It. A.G. And N.G.Stoletovyh
Sivjakova M. V, milana0506@mail.ru

Now stabilization of the Russian economy, toughening of competitive interaction, a diversification бизнесов and organizational structures of the companies conducts to necessity to carry out forward balanced development, i.e. effectively to operate a portfolio of projects. In work the model of management is developed by a portfolio of production of the machine-building enterprise which includes: creation of methodical base for management of a portfolio of new production, definition of zones of responsibility of participants of realization of the project at all stages of its life cycle.

Keywords: mechanical engineering, a portfolio of new production, strategic management.

Машиностроение, как системообразующая отрасль отечественной экономики, определяющая уровень производственного и кадрового потенциалов страны, обороноспособности государства, а также устойчивого

функционирования всех отраслей промышленности, является главным плацдармом подъема экономики России и придания ей инновационного характера. От развития машиностроения во многом зависит - сможет ли Россия занять ведущее место среди государств обладающих высокотехнологичной промышленностью и производящих продукцию, конкурентоспособную на мировых рынках, или превратится в сырьевой придаток экономик развитых стран мира.

Стабилизация российской экономики, ужесточение конкурентного взаимодействия, диверсификация бизнесов и организационных структур компаний – все это ведет от точечного развития (реализовывавшегося через конкретные проекты) к необходимости осуществлять поступательное сбалансированное развитие, т.е. управлять портфелем проектов.

На сегодняшний день существует целый ряд методологических подходов к управлению портфелем проектов, каждый из которых дает свое определение, и по-своему структурирует жизненный цикл управления портфелем проектов:

- стандарт PMI по управлению портфелем проектов;
- Национальные Требования к компетенции специалистов по управлению проектами;
- ряд методологических наработок российских и зарубежных консалтинговых компаний.

В данной статье не приводится анализ различий в методологических подходах, а портфель проектов определяется таким образом, чтобы наиболее прозрачно продемонстрировать управленческие инструменты, которые могут быть применимы на практике.

Управление портфелем отвечает на вопрос, «какие проекты являются правильными» (т.е. имеют максимальную ценность для компании), а управление проектами позволяет правильно управлять этими правильными проектами (т.е. достигать проектные цели, не выходя за рамки проектных ограничений, тем самым обеспечивая эту ценность).

При разработке и создании проектов сложных видов продукции реализуются принципы научно-технического развития, основанные на свойствах сложных систем. Глубина проводимых исследований определяется типом реакции хозяйствующего субъекта на изменения внешней среды: носит ли эта реакция конкурентный, инновационный или преобразующий (предпринимательский) характер. [2]

Исследование способов создания продукции и технологии, как правило, носит экспериментальный характер и базируется на результатах фундаментальных научных работ, открытий и изобретений. Сами результаты

таких исследований могут иметь не только прикладное, но и фундаментальное значение, образу тем самым непрерывную последовательность. [1, с.8-15]

Создание опытных образцов продукции и технологического оборудования (технологической системы) осуществляется параллельно, т.к. принимаемые на этой стадии проектные решения тесно взаимосвязаны.

При разработке сложных товаров (машиностроения) с целью эффективного управления имеет место следующая совокупность решаемых задач, технологий выполнения работ и проводимых экспериментов (рис.1). При выполнении процесса «Управление портфелем новой продукции» осуществляется взаимодействие с другими процессами и с внешней средой по входу, выходу, управлению.

1. Сбор и обработка заявок на освоение новой продукции. Поступившие заявки с предварительным ТЭО и поручения на создание и освоение новой продукции включаются в портфель новых продуктов.

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса;
- устанавливаются требования к срокам выполнения;
- результат выполнения подпроцесса – портфель новых продуктов.

2. Разработка ТЭО. Проводится оценка затрат, сроков и возможности разработки и производства нового продукта, оценка его себестоимости при серийном производстве, прогнозируются объемы и цены продаж, производится расчет технико-экономического обоснования.

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса;
- устанавливаются требования к срокам – 1-3 месяца.
- результат выполнения подпроцесса – положительное, либо отрицательное решение по возможности реализации проекта с заданными параметрами.

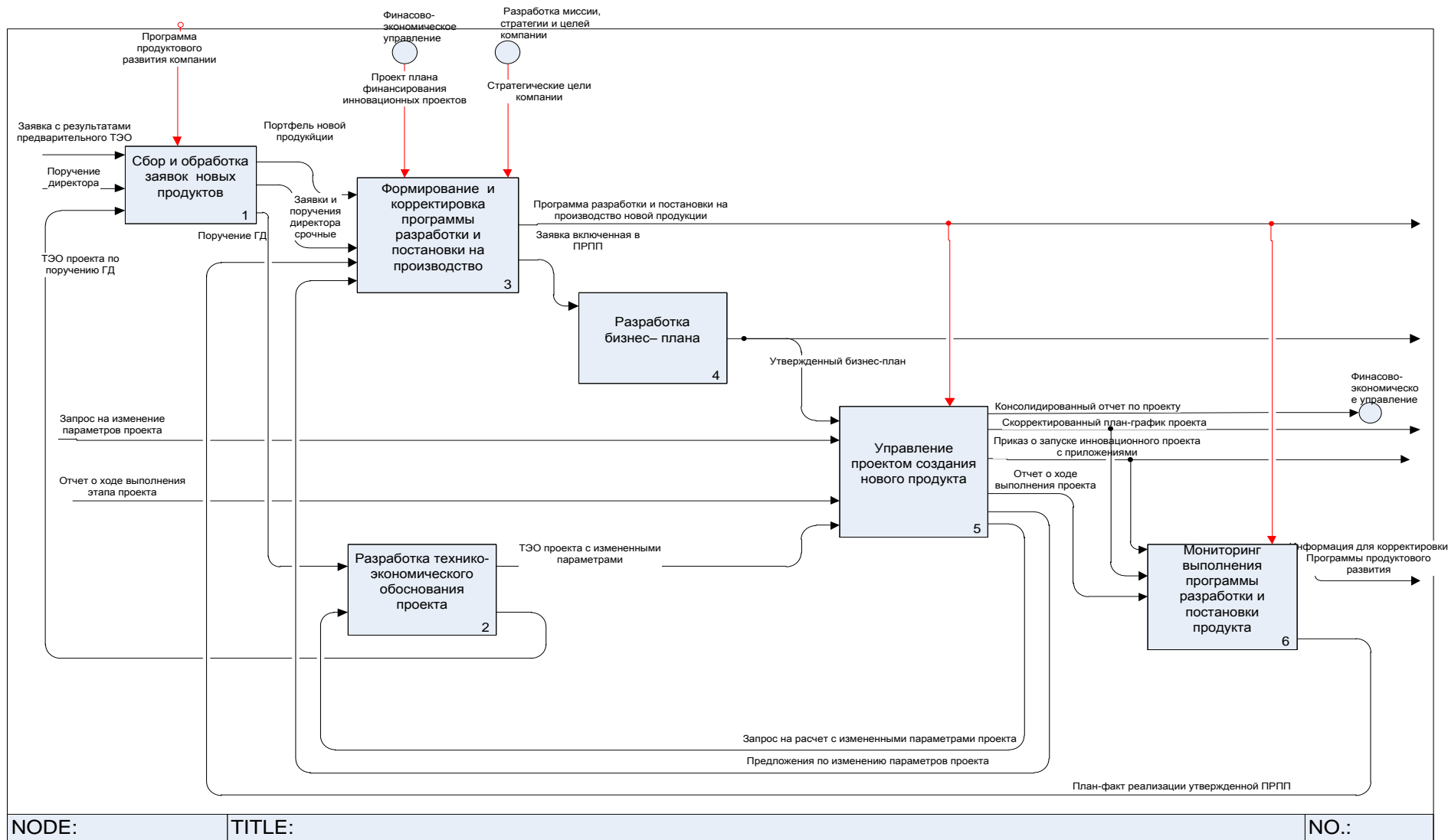


Рис. 1 Модель управления портфелем новой продукции машиностроительного предприятия

3. Формирование и корректировка программы разработки и постановки на производство новой продукции (ПРПП). На основе заявок и поручений, включенных в портфель новых продуктов, производится ранжирование проектов, отбор и включение новых продуктов в проект ПРПП, согласование и утверждение процесса разработки и постановки на производство (на 3-х летний период). На ежеквартальной основе проводится корректировка ПРПП с включением новой продукции и одобрением изменений параметров реализуемых проектов.

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса;
- устанавливаются требования к срокам выполнения (планирование с последующей корректировкой);
- результат выполнения подпроцесса.

4. Разработка бизнес-плана. Разрабатывается, согласовывается и утверждается бизнес-план проекта разработки и постановки на производство новой продукции.

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса;
- устанавливаются требования к срокам (с учетом сроков разработки ТЭО).
- результат выполнения подпроцесса – утвержденный бизнес-план.

5. Управление проектом создания нового продукта. Запуск проекта, планирование и мониторинг выполнения проекта, управление изменениями проекта, закрытие проекта. На данном этапе:

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса – руководитель Проекта.
- устанавливаются требования к срокам – на всем протяжении жизненного цикла проекта.
- результат выполнения подпроцесса – приказ о запуске инновационного проекта, отчеты о выполнении проекта, предложения по изменению параметров проекта, акт о закрытии проекта.

6. Мониторинг выполнения ПРПП. Производится контроль выполнения утвержденной ПРПП.

- назначается ответственный за выполнение подпроцесса;
- устанавливаются требования к срокам – ежемесячно;
- результат выполнения подпроцесса – выявление отклонений фактических показателей ПРПП от утвержденных.

Таким образом, разработана модель управления портфелем продукции машиностроительного предприятия, включающая:

- создание методической базы для управления портфелем новой продукции, которая позволит предприятию идентифицировать и отбирать для реализации проекты, стратегическая ценность и экономическая эффективность которых максимальна с учетом финансовых возможностей предприятия и временных рамок;

- определение зон ответственности участников реализации проекта на всех стадиях его жизненного цикла от разработки технико-экономического обоснования до закрытия;

- систематизацию контрольно-учетной политики по инвестиционным затратам для эффективной реализации инновационных проектов и повышения ответственности исполнителей за качество выполнения проектных работ.

Список литературы

1. Хотяшева О.М. Стратегическое планирование инновационной деятельности. // Менеджмент сегодня, №4, 2004, С. 8-15.
2. Flehinger B.J. Product test planning for repairable systems. Technometrics, November, vol.7,