

### Выводы

В работе было описано разработанное программное обеспечение «Project Scope Optimization», которое позволяет оптимизировать содержание проекта по срокам и стоимости его выполнения при наличии ограничений на качество продукта после реализации определенных этапов проекта. Работоспособность данного программного продукта была доказана на тестовом примере.

### Литература

1. Кононенко И. В. Математическая модель и метод минимизации сроков выполнения работ по проекту / И. В. Кононенко, Е. В. Емельянова, А. И. Грицай // Восточно-европейский журнал передовых технологий. - Харьков, 2007. - №2/6 (26). - С. 16-20.
2. Кононенко И. В. Математическая модель и метод минимизации затрат по проекту при ограничениях на сроки

выполнения работ / И. В. Кононенко, Е. В. Емельянова // Вестник Национального технического университета «Харьковский политехнический институт». - Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. - № 4. - С. 46-53.

3. Кононенко И. В. Программная реализация методов оптимизации сроков и стоимости осуществления проекта с учетом заданных альтернативных вариантов выполнения работ / И. В. Кононенко, Е. В. Емельянова // Восточно-европейский журнал передовых технологий. -2009. - №4/8 (40). - С. 57-61.
4. Кононенко И.В. Математическая модель и метод оптимизации содержания проекта с точки зрения времени и стоимости его выполнения / И. В. Кононенко, В. А. Мироненко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. - 2010. - №1/2 (43). - С. 12-17.
5. Кононенко И. В. Двухкритериальная оптимизация содержания проекта при ограничениях на качество продукта / И. В. Кононенко, И. В. Протасов // Восточно-европейский журнал передовых технологий. - 2010. - №5/4 (47). - С. 57-60.

*Формування холістичної цінності інноваційних проектів і програм. Розглянуто принципи формування холістичної цінності інноваційних проектів і програм, можливості застосування методології P2M*

*Ключові слова: управління проектами, цінність, програма, проект*

*Формирование холистической ценности инновационных проектов и программ. Рассмотрены принципы формирования холистической ценности инновационных проектов и программ, возможности применения методологии P2M*

*Ключевые слова: управление проектами, ценность, программа, проект*

*Formation of innovative projects and programs holistic values. Formation principles of innovative projects and programs holistic values, possibilities of P2M methodology application are considered*

*Keywords: management of projects, value, program, project*

УДК 658.2

# ФОРМИРОВАНИЕ ХОЛИСТИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

**И. В. Чумаченко**

Доктор технических наук, профессор  
Декан факультета №6, заведующий кафедрой  
Кафедра менеджмента  
Национальный аэрокосмический университет  
им. Жуковского «Харьковский авиационный институт»,  
ул. Чкалова, 17, Харьков, Украина  
E-mail: ivchum@mail.ru

**Н. В. Доценко**

Инновационные проекты, как правило, реализуются в слабоформализованном окружении и характеризуются высокой степенью неопределенности. Отличительными особенностями инновационных проектов является многокритериальность, новизна,

конкурентоспособность, приоритетность, ценность. В общем виде ценность проектов и программ включает: ценность уникальных активов, ценность инноваций, ценность для владельцев, ценность интеллектуальных активов [1]. В зависимости от вида проектов, степени

участия заинтересованных сторон внимание участников проекта концентрируется на определенном виде ценности, что приводит к уменьшению суммарной ценности проекта. Поскольку все заинтересованные стороны, принимая участие в проектах, ожидают получить различные ценности после реализации программы, возникает задача балансирования ценности между всеми участниками. С целью минимизации противоречий при внедрении инноваций необходимо обеспечение интеграции ценностей. Необходимость использования холистического (целостного) подхода при формировании ценности инноваций обусловлена отсутствием комплексного подхода к внедрению инноваций для большинства проектов. Внедрение целостного подхода приводит к возникновению синергетического эффекта, при котором повышается эффективность управления программой в целом.

Холистический подход основан на планировании, разработке и внедрении программ, процессов и мероприятий с учетом их взаимосвязей и взаимодействий [2]. Интеграционные процессы обеспечивают обслуживание миссии, позволяют управлять изменениями, происходящими в проекте, поддерживать холистическую ценность.

Анализ методологий управления проектами показал, что наибольшее внимание вопросам формирования ценностей проектов и программ уделяется в японской методологии управления инновационными проектами и программами предприятий P2M [1]. Однако, несмотря на возрастание ее популярности в последние годы, основные принципы методологии P2M не нашли широкого применения в управлении проектами в Украине, что обусловлено особенностями ведения проектов в Украине. С другой стороны, отсутствие формализованного подхода к формированию холистической ценности снижает эффективность управления инновационными проектами и программами.

Таким образом, возникает задача разработки подхода к формированию холистической ценности инновационных проектов.

Целью данной статьи является создание комплексного подхода к формированию холистической ценности на примере деятельности факультета экономики и менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт».

На начальном этапе был проведен анализ деятельности факультета. На основании проведенной диагностики бизнес-процессов факультета был построен комплекс моделей «AS IS». Проведенный SWOT анализ, позволил определить возможности совершенствования. Анализ проектов факультета проводился с использованием матрицы показателей процессов, что позволило определить процессы, нуждающиеся в совершенствовании. В результате профилирования были идентифицированы проблемы для решения.

Анализ моделей позволил определить узкие места процессов, перспективы развития, построить модель «идеального» состояния «TO BE».

Определена миссия факультета: путем качественного комплексного обучения готовить новое поколение высокообразованных профессионалов в области экономики, менеджмента и информационных технологий, способных:

- эффективно работать на предприятиях и организациях всех форм собственности, постоянно наращивая свой профессиональный потенциал;
- быть лидерами в своем деле;
- культивировать в себе и коллективе высокие нормы человеческих отношений и морально-этических ценностей;
- целеустремленно искать, находить и использовать способы трансформации новаторских идей в успешный бизнес;
- широко применять в своей деятельности современные информационные системы и технологии.

Для обеспечения выполнения миссии инициирована программа внедрения инноваций на факультете. Программа развития факультета - это стратегическая форма деятельности факультета, разработанная для создания ценности, которая предусматривается миссией программы.

Проекты, выполняемые в рамках данной программы, направлены на выполнение обозначенной миссии, что приводит к созданию новой ценности, обогащенной уникальностью, отличительными чертами и инновациями. При этом ценность программы превосходит суммарную ценность проектов, за счет проявления синергетического эффекта, формирования имиджа факультета. Применение компетенций проектного управления для достижения миссии проекта приводит к созданию ценности. Формирование инновационной ценности базируется на взаимодействии трех систем: системы человеческих ресурсов, информационной системы, «Культурной системы» [1]. Основными направлениями развития системы человеческих ресурсов факультета является следующее:

- развитие креативности (участие студентов в деятельности центров карьеры: Проект организация Ярмарки вакансий, «CareerTime», Проект РМССГ, Проекты «Выпускной бал», «День факультета» и др.);
- развитие средств решения задач (применение проектного подхода);
- развитие интеллектуальной продуктивности (проведение мастер-классов и тренингов для развития команды проектов).

С целью развития информационной системы была улучшена материально-техническая база, создана лаборатория адаптации. Одним из направлений развития системы являлось создание сайта Центра карьеры «ХАИ» [3].

На факультете внедрена система управления проектами, используется программное обеспечение для управления проектами. Перспективным направлением является создание инновационного форума на сайте Центра карьеры.

Усовершенствование информационной системы позволило повысить эффективность принимаемых решений, оперативность реагирования на возникающие проблемы, снизить влияние субъективного фактора. Создание репозитория проектных документов привело к увеличению возможности прогнозирования.

Формирование компоненты «Культурная система» осуществляется в направлении создания открытого пространства, координации разрывов, обеспечение синергии. Проведение Дня факультета, создание сайта и форумов, привлечение студентов к реализа-

ции проектов, работа с абитуриентами, взаимосвязь с выпускниками, привлечение представителей бизнеса для адаптации учебного процесса к требованиям бизнес-окружения и устранения возникающих разрывов приводят к формированию ментального пространства. Развитие компоненты «Культурная система» предполагает изменение менталитета в сторону инновационного мышления.

Поскольку на факультете осуществляются проекты различных типов (креативные, операционные, трансформационные), то особое внимание уделяется всем этапам формирования ценности: дизайн, создание, перенос и развитие ценности.

При этом использование метода “Practice Frame” (“Окно практики”) обеспечивает трансляцию и репликацию ценностей, формируемых в проекте. Основными этапами метода являются:

Этап 1. Транскрипция проблемы (выявление и формулирование проблемы).

Этап 2. Поиск решения в факультетском репозитории проектной информации.

Этап 3. Трансляция решения.

При разработке показателей оценки ценностей предлагается использовать метод 5E2A. Индикаторами сбалансированной ценности в данном случае выступают 5E (эффективность, результативность, освоенный объем, соблюдение этических норм, экологичность) и 2A (надежность и допустимость).

Для проектов, осуществляемых факультетом, наиболее важными являются индикаторы эффективности использования ресурсов в проектах, результативности и освоенного объема, что связано с жесткими огра-

ничениями (ресурсными и временными). Развитию экологичности мышления и соблюдению этических норм необходимо уделять особое внимание, т.к. образовательные проекты направлены на развитие мировоззрения студентов, формирования компетенций, развитие эмоционального интеллекта, поддержания корпоративного духа и формирования ментального пространства «БА».

Повышение уровня надежности осуществляется за счет повышения ответственности менеджмента за результат: составление проектных документов, распределение и документирование ролей и ответственностей, формирование матрицы ответственности на начальном этапе проекта, создание репозитория проектных документов, проведение диссеминационных семинаров, оперативный контроль выполнения проекта, управление изменениями проекта. Основные ограничения и допущения формируют значение индикатора допустимости (приемлемости) ценностей проекта. С целью обеспечения контроля достижения ценности производится ее оцифровка, конкретизированное описание ценности, обеспечивающее однозначное диагностирование ее достижения.

Проведенный анализ деятельности факультета за период реализации программы показал, что применение комплексного подхода к формированию ценности факультета позволило повысить эффективность управления проектами.

Таким образом, применение методологии P2M при управлении инновационными проектами и программами позволяет осуществить комплексный подход к формированию холистической ценности программы.

---

#### Литература

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами / пер. с англ., под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 12-е издание / Котлер Ф., Келлер К.Л. – СПб: Питер, 2010. – 816 с.
3. [www.career.khai.kh.ua](http://www.career.khai.kh.ua).