

9.2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Счисляева Е.Р., д.э.н., профессор, декан
Международной высшей школы управления,
зав. кафедрой «Международный бизнес»;
Литницкий И.А., аспирант кафедры
«Международный бизнес»

*Международная высшая школа управления,
Санкт-Петербургского государственного
политехнического университета*

В статье рассматриваются риски инновационных проектов и трудности, сопряженные с управлением инновационными проектами. Анализируются основные признаки таких проектов и предлагаются подходы, направленные на оптимизацию инновационных проектов.

Можно согласиться с мнением российского специалиста в области инвестиционного анализа, старшего аналитика отдела финансового контроллинга Закрытого акционерного общества (ЗАО) «ЛАНЧ» Скопича О.А., что инновационные проекты, в отличие от инвестиционных проектов в сфере торгово-посреднической деятельности или добывающих отраслей, обеспечивают прогрессивное научно-технологическое развитие общества и приводят к улучшению качества жизни и общественного благосостояния [3]. Поэтому справедлив вывод известного специалиста в области практики корпоративного сопровождения бизнес-проектов Бородкина В.Г., что эффективному управлению интеллектуальными активами инновационной компании, может стать внедрение системы менеджмента интеллектуальной собственности, которая учитывает специфику каждого инновационного проекта. Под менеджментом интеллектуальной собственности можно понимать совокупность методологии, технологических документов (стандартов, локальных нормативных актов, методик, отчетов) и практики повышения эффективности предпринимательской деятельности и обеспечения законности финансово-хозяйственной деятельности по созданию, паспортизации, признанию, учету, использованию интеллектуальной собственности, потенциально охраноспособных технических, художественно-конструкторских, селекционных решений, ноу-хау, единых технологий и управлению рисками правообладателей [1].

Действительно, в современном мире компании стремятся к открытым коммуникациям и обмену информацией, что определенным образом отражается на системе проектного управления. Глобальная конкуренция требует от компаний гибкости и адаптивности, а от управляющих проектами незамедлительных решений и действий. Рынок требует применения творческого и новаторского подхода, что влияет на инструментарий проектных менеджеров.

Организационные структуры проектов становятся все более комплексными, что обусловлено быстрым распространением экономики знаний, появлением новых технологий, возрастающим от проекта к проекту количеством участников, быстрыми изменениями и сокращающимися жизненными циклами продуктов и услуг.

Менеджеры проектов в ходе своей деятельности все чаще сталкиваются как с меняющимися требованиями к продукту и возрастающими потребностями, так и с ограниченными бюджетами и сжатыми сроками. Организации вынуждены сокращать затраты, оперировать меньшими ресурсами и бюджетами, а во многих случаях и меньшим штатом сотрудников.

Поэтому одним из важных аспектов современного бизнеса является оптимизация бизнес процессов, в том числе, системы управления проектами. Несомненно, произ-

водительность, эффективность и потенциальная возможность активов, в том числе интеллектуальных, являются первостепенными приоритетами для всех организаций, в особенности для компаний, занимающихся инновационной деятельностью.

Современные модели управления инновационными проектами требуют изменений под влиянием процессов глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности, что обусловлено трудной предсказуемостью инноваций. Внедрение инновационных технологий, подходов, методов управления проектами необходимо для их успешной реализации в современных условиях.

Практически любой современный проект направлен на создание уникального продукта, услуги или результата. В ходе проекта некоторые элементы могут повторяться, однако, данное положение не противоречит уникальности проекта с точки зрения достигнутых результатов. Например, мобильные телефоны могут производиться из одних и тех же компонентов и обладать одинаковым функционалом, но при этом отличаться с точки зрения дизайна и позиционирования относительно аудитории.

В отличие от операционной деятельности, свойственной непроектному управлению и подразумевающей выполнение повторяющихся действий в соответствии с принятыми в организации алгоритмами, проектное управление предполагает уникальный характер разрабатываемого продукта, что влечет за собой неопределенность относительно результатов.

Цели инновационного проекта являются новыми для проектной команды, это приводит к необходимости более детального и тщательного планирования, что существенно отличается от периодических работ.

Как уже было описано выше, любой проект – уникальное и одновременное явление. Однако при этом степень уникальности обладает высокой вариативностью. Приведем пример: если компания занимается строительством бизнес-центров и возводит уже не первый объект, степень уникальности данного проекта невелика. Базовые элементы этого бизнес-центра идентичны элементам предыдущих объектов. Основные источники уникальности могут быть заложены в специфике конкретной производственной ситуации – в расположении бизнес-центра и окружающего ландшафта, в особенностях поставок материалов и комплектующих, в новых субподрядчиках. С другой стороны, если задача проекта заключается в разработке инновационного прибора или технологии, степень ее уникальности существенно возрастает. В отсутствии опыта решения аналогичных задач, сделать достоверный прогноз невозможно, так как в этом случае ему будет характерна высокая степень риска и неопределенности. Именно такие проекты принято называть инновационными [4].

Многие современные компании, в целях удержания конкурентоспособности, вынуждены инвестировать дополнительные средства в инновации и нововведения, что делает каждый продукт и соответственно каждый проект по его созданию – уникальным процессом. Это в значительной мере усложняет работу проектной команды и менеджмента проектов и вызывает следующие трудности:

- высокая неопределенность в конечных требованиях к результатам проекта (объему работ, результатам и выбору средств достижения результата);
- необходимость построения системы менеджмента проекта параллельно с выполнением проекта;
- сложность набора команды проекта;
- необходимость решения нестандартных задач, поскольку разрабатывается принципиально новый продукт;
- необходимость подбора сотрудников, обладающих широким кругом компетенции;
- жесткие ограничения бюджета проекта.

Инновационные проекты характеризуются рядом рисков, которые усугубляются нечеткими или ошибочными требованиями, а также недостаточным участием заказчика в разработке этих требований.

Однако данные риски возможно снизить путем использования современных методик управления проектами, учитывающих специфику инноваций и связанных с ними бизнес процессов.

Инновации предполагают создание новых продуктов, пользующихся высоким спросом на конкурентном рынке. Для создания новых продуктов необходима инициация соответствующих проектов, которые можно назвать инновационными. Данные проекты неразрывно связаны с рядом специфических рисков, критичность которых возрастает при использовании неподходящей методики проектного управления.

Ожидания заказчиков превосходят реальные возможности исполнителей, при этом нередко сами разработчики, стремясь повысить полезность своих разработок, добавляют функции, усложняющие систему.

Одним из главных рисков инновационных проектов является пассивное участие заказчика в ходе всего проекта, т.е. заказчик не осуществляет контроль над реализацией совместно с менеджером проекта, не изучает и не комментирует промежуточные результаты.

В большинстве современных проектов по мере их реализации изменяются и требования, что приводит к изменению алгоритма работ, что подчас может привести к большому расходу и недоброкачественным продуктам.

Одним из самых распространенных рисков современных проектов является увеличение количества требований к продукту. По мере реализации инновационного проекта неизбежно появляются новые требования к продукту, которые при недостаточной качественной системе менеджмента могут стать ключевым риском срыва проекта.

При реализации проектов с использованием традиционного подхода, часто возникают ситуации, когда результат разработки противоречит изначально определенным техническим требованиям к продукту. Ошибочные требования влияют не только на конечный продукт, но и на общие временные затраты на проект, так как их наличие предполагает дополнительные исправления, тестирование, изменение документации и глубокий анализ.

В ходе любого проекта в определенный момент у рабочей команды возникает потребность в использовании новых процессов, инструментов и алгоритмов для успешного продолжения проекта, однако, традиционный подход по своей природе противоречит каким-либо изменениям [4].

Проектные менеджеры должны обладать соответствующим инструментарием для успешной реализации инновационных проектов и снижения упомянутых выше рисков.

Прежде всего, начальная стадия любого проекта должна включать оценку окружающей среды проекта. Инструментарий, эффективно работающий в одном проекте и в определенной окружающей среде, может оказаться неэффективным в другом проекте и других условиях. Зачастую проекты реализуются с меньшей эффективностью и за большее время в связи с тем, что их цели, организационная структура и методы управления несовместимы или конфликтуют с ключевыми элементами окружения.

Традиционный подход управления более не может считаться универсальным. При управлении проектами с большим количеством неизвестных и переменных эффективность использования традиционного подхода, базирующегося на детальном планировании и тщательно продуманных процессах, существенно ниже. Это актуально, в первую очередь, для инновационных проектов. Для них чаще всего критичны сроки исполнения, а требования,

равно, как и ожидаемый результат меняются динамично и непредсказуемо.

Инновационные проекты характеризуются следующими признаками:

- динамично меняющиеся требования к конечному продукту;
- проект предполагает использование новых технологий и новых методов;
- сжатые сроки выполнения проекта;
- ожидания относительно результата проекта могут меняться в ходе проекта;
- окружение проекта можно описать как изменчивое и непредсказуемое.

Традиционные подходы направлены на управление известным, в то время, как инновационные проекты – неизвестным. Классические проекты развиваются равномерно и стабильно, их планирование происходит методично в соответствии с заранее известным алгоритмом. Инновационные проекты носят непредсказуемый характер, а скорость инноваций имеет решающее значение.

Инновационные проекты требуют умения управлять неизвестным. Главным отличием традиционных проектов от инновационных, с точки зрения управления, является степень их предсказуемости. Так как инновационные проекты существуют в динамичном окружении, которое характеризуется быстрыми изменениями и высокой степенью неопределенности, требования к проекту постоянно изменяются в соответствии с изменениями внутренних и внешних факторов, таких как действия конкурентов, новые технологии, изменения потребностей заказчика, изменения в законодательстве и общей экономико-политической среде.

Инновационные проекты требуют высокой скорости реакции. Постоянно меняющиеся требования, быстро развивающиеся технологии и перманентная вариативность конкурентной среды требуют от проектной команды готовности к быстрому реагированию и принятию гибких решений. Профессиональные менеджеры таких проектов понимают, что уделяя время тщательному планированию каждого шага, проект, вероятнее всего, потеряет свою актуальность к своему завершению. В течение этого времени предмет разработки и ожидания от него могут кардинально измениться.

Инновационные проекты постоянно переориентируются и перепланируются. Процесс разработки инновационного продукта предполагает проведение множества апробаций, большинство из которых приводят к неудовлетворительным результатам в краткосрочной перспективе, при этом в ряде случаев они имеют высокий потенциал для коммерциализации в долгосрочной перспективе. Данный процесс является самокорректирующимся явлением, и у менеджера проекта не всегда есть время на утверждение каждого решения у руководства, поэтому им приходится принимать незамедлительные решения под натиском стремительно меняющихся требований и обстоятельств.

В то время как основополагающим законом традиционных проектов является наиболее полное выполнение целей и задач проекта с минимальными отклонениями от первоначального плана и максимальной эффективностью. Проектные группы действуют в пределах известных процессов и заданных правил, что строго контролируется во избежание отклонений от установленных значений по стоимости, качеству или срокам реализации.

При выполнении инновационных проектов менеджер проекта уделяет большее внимание результативности, а не эффективности. При этом сроки, бюджеты и качественные показатели могут отличаться от запланированных изначально, ввиду того, что они подвергаются корректировкам в течение фазы реализации проекта. Вследствие этого, в начале проекта зачастую прописываются сценарии управления изменениями [5].

Эффективность применения традиционных подходов в управлении инновационными проектами вызывает дискуссии в профессиональной среде. Причиной этому служит то, что такие проекты в большинстве случаев реализуются в условиях высокой неопределенности относительно их целей и промежуточных задач. В случае инновационных проектов изначально не всегда отчетливо ясно, как и для кого должно быть сделано.

В традиционных подходах цели и алгоритм проектных процессов уточняются до начала проекта, они могут подвергаться легким корректировкам по ходу работ, однако, это никак не отразится на принципиальных вопросах: что и для кого разрабатывается.

Схемы реализации инновационных проектов, трудно тщательно проработать до их начала, у рабочей группы на первоначальном этапе есть лишь интуитивное предположение того, что продукт разработок может быть востребован на рынке и иметь коммерческий успех, что также накладывает ограничения на постановку целей на начальных стадиях проекта. Из этого следует, что для инновационных проектов первостепенной задачей является не эффективная координация ресурсов при заданных целях, сроках и понимании процессов проекта, а обеспечение эффективного исследовательского процесса, который позволил бы уже в ходе самого проекта ответить на важнейшие стратегические вопросы, связанные с предметом разработки и его коммерческим потенциалом [4].

Из описанного выше можно сделать вывод, что подобный сдвиг целей и определения алгоритма процессов из точки «до начала проекта» в точку «по ходу проекта» вызывает определенные последствия с точки зрения выбора адекватных методов управления. Традиционный инструментарий управления проектами при работе с инновационными проектами теряет свою актуальность. Дж. Хайсмит наглядно проиллюстрировал этот факт в своей книге *Agile Project Management*.

Знаменитый проект Iridium компании Motorola, посвященный разработке глобальной спутниковой связи, стал одним из самых ярких примеров коммерческого провала на мировом рынке. По итогам реализации проекта были потеряны миллиарды долларов, несмотря на то, что он был реализован согласно принципам классического проектного менеджмента, то есть, в запланированные сроки и в рамках установленного бюджета.

Известный голливудский кинофильм «Титаник» с точки зрения традиционного менеджмента, является крупным провалом, бюджет превысил запланированный и достиг практически рекордную на тот момент отметку в 200 млн. долл., все сроки при этом так же были сорваны. Производители ожидали фиаско, однако, проект в мировом прокате набрал более 1 млрд. долл. и до сих пор является самым успешным проектом Голливуда [6].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Возможность российских компаний создавать новые продукты — это один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности страны на мировом рынке.
2. Инновации осуществляются в условиях бизнес среды с высокой неопределенностью.
3. В связи с высокой неопределенностью проектной среды, присущей инновационным проектам, традиционный подход к управлению проектами оказывается малоэффективным. Для успешной реализации инновационных проектов требуется альтернативный подход.
4. В условиях современного динамически развивающегося рынка именно нетрадиционные подходы к управлению инновационными проектами способствуют выживанию инноваций и развитию научно-технического прогресса.

Литература

1. Бородин В.Г. Проблемы правового регулирования отношений инвесторов и ученых в инновационных компаниях [Текст] / В.Г. Бородин // *Право и экономика*. – 2012. – №10. – С. 9-14.
2. Данилин В. Современные взгляды на управление проектами [Электронный ресурс] / В. Данилин. URL: <http://biz-entropy.biz/articles/6-sovremennye-vzglyady-na-upravlenie-proektami.html>
3. Скопич О.А. Как правильно учесть риски и факторы успеха при оценке стоимости инновационного проекта [Текст] / О.А. Скопич // *Управление в кредитной организации*. – 2012. – №2. – С. 57-67.
4. Черных Е. Agile Project Management — новый подход к управлению инновационными проектами [Текст] / Е. Черных. – М.: Менеджмент качества, 2008.
5. <http://www.pmtoday.ru/project-management/agile/how-agile-practices-reduce-requirements-risks.html>
6. Highsmith J.A. Agile project management: creating innovative products. Pearson Education, Inc., 2009. Pp. 15-18.

Ключевые слова

Инновационные проекты; традиционные проекты; управление проектами; неопределенность требований.

Счисляева Елена Ростиславовна

Литницкий Илья Алексеевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой «Международный бизнес» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (СПбГПУ) Инженерно-экономического института (ИЭИ) отделения Международной высшей школы управления (МВШУ) Счисляевой Елены Ростиславовны и аспиранта кафедры «Международный бизнес» МВШУ ИЭИ СПбГПУ Литницкого Ильи Алексеевича содержит интересный и актуальный материал и посвящена вопросу управления инновационными проектами.

Существенный вклад в разработку теории управления проектами внесли труды многих отечественных и зарубежных ученых. Однако в настоящее время проблема управления инновационными проектами в современной бизнес среде посвящено совсем небольшое количество публикаций. Рост интереса со стороны государства к инновационной сфере и увеличение инвестиций со стороны государства и частного сектора обуславливает актуальность данного вопроса. В 2008 году Минэкономразвития представило обновленный проект стратегии инновационного развития до 2020 года, при сопоставлении результатов которого с фактическими данными становится видно, что несмотря на все меры по стимуляции инновационного развития, на данный момент средний уровень достижения запланированных показателей составил около 40 процентов, а по отдельным ключевым показателям получена негативная динамика.

В данной статье авторами интересно рассмотрены основные риски и трудности управления инновационными проектами, а также раскрыты ключевые принципы работы с проектами такого рода.

Современные модели управления инновационными проектами требуют изменений под влиянием процессов глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности, что усугубляется трудной предсказуемостью инноваций. Внедрение инновационных технологий, подходов, методов управления проектами необходимо для их успешной реализации в современных условиях.

В связи с этим исследование, нацеленное на разработку оптимальной модели управления проектами, связанных с инновациями, является актуальным.

Можно сделать вывод, что статья Счисляевой Елены Ростиславовны и Литницкого Ильи Алексеевича может быть рекомендована к публикации.

Красовская И.П., д.э.н., проф. кафедры «Международные экономические отношения» МВШУ ИЭИ СПбГПУ