

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ БИЗНЕСА

А.Н. Короленко

Сформулированы признаки проекта и основное содержание фаз проектного управления. Выявлены проблемы и особенности реализации инновационных проектов. Рассмотрен гейтовый подход к управлению инновационными проектами в интеграции с классическим проектным менеджментом.

Ключевые слова: управление проектами, фазы проекта, инновационные проекты, гейтовый подход к проектам.

Усиление динамики развития рынка, сокращение сроков жизненного цикла продукции, более высокие темпы изменений во всех сферах бизнеса требуют от компаний способности эффективно адаптироваться и проактивно развиваться для сохранения своей конкурентоспособности. Все чаще в процессе изменений и достижения стратегических целей бизнеса применяется методология и инструментарий проектного менеджмента, интерес к которым давно перешагнул границы сугубо коммерческих компаний. Сегодня методологию управления проектами активно внедряют и на всех уровнях государственного управления [1, 4]. Закономерно возникает вопрос, насколько сложившаяся «лучшая практика» и подходы соответствуют существующим потребностям, возможностям и практике организаций, в частности компаний, претендующих на инновационное развитие, инновационные проекты.

Обычно под проектом понимается некий процесс, имеющий четкую дату начала и окончания, состоящий из взаимоувязанных задач, направленный на получение в заданные сроки и бюджет конкретного результата. То есть можно выделить ключевые признаки проекта:

- новизна и неповторимость (во всей совокупности факторов);
- четко определенный результат (конкретная цель);
- дата начала и окончания (заданные рамки времени);

- обособленная организационная структура (нетипичная для операционной деятельности);
- обособленные ресурсы (включая денежные);
- изменение как содержание проекта.

Помимо указанных факторов можно также добавить такой фактор, как «комплексность» проекта (то есть меру задействования структурных подразделений организации), что позволит лучше определить совокупность условий, требующих «включение» проектной методологии (например, если формально все признаки соблюдены, но для результата достаточно участников одного отдела / службы, то соблюдение всех процессов в рамках методологии будет не целесообразным).

Классическая модель проектного управления, как правило, подразумевает разделение проекта на фазы, совокупность которых определяет жизненный цикл проекта (безусловно, в последнее время развиваются методики гибкого управления проектами, например, SCRUM-метод и другие, но они имеют специфику применения и, строго говоря, не противоречат базовым принципам проектного управления). Несмотря на различие в существующих подходах, обусловленных разными стандартами (PMI, IPMA и т.д.), представим краткое содержание основных фаз для того, чтобы далее определить проблемы и особенность проектного менеджмента при инновационном развитии бизнеса.

Фаза «Подготовка / Инициация». Основное содержание деятельности на этом этапе направлено на прояснение проектного заказа, удовлетворяющего интересам заинтересованных сторон проекта, согласованного с ними и включающего в себя краткое описание:

- контекста (исходной ситуации);
- целей проекта (обязательные, возможные, «не цели»);
- ресурсов, которые могут быть использованы в проекте, включая финансы и время;
- существующих ограничений (внешних и внутренних);
- рисков проекта.

Результатом этапа является:

- проектный заказ (устав проекта);
- примерный состав проектной команды или принципы ее формирования;
- состав проектной комиссии;
- принципиальное решение о привлечении внешних подрядчиков и консультантов.

Что должен делать руководитель проекта:

- общение с заказчиками;
- общение с потенциальными членами проектной команды;
- общение с потенциальными субподрядчиками;

- анализ заинтересованных сторон;
- проведение совещания по целям;
- составление финансовых смет;
- идентификация рисков и продумывание возможной реакции на них;
- составление проектной заявки и подписание проектного заказа на её основе у заказчика.

Цель следующей фазы состоит в нормировании и определении правил работы – фаза «Планирование / Структурирование». Результатом этапа выступают:

- организационная структура проекта в рамках организационной структуры компании;
- распределение ролей в проектной команде и руководящих органах с точки зрения выполняемых задач (полномочий, ответственности, формы участия в общих задачах);
- структура документации проекта.

Обычно руководитель проекта для этого осуществляет:

- общение с членами проектной команды и руководящих органов проекта;
- подготовку предложений по организационной структуре проекта;
- подготовку документов, фиксирующих распределение ролей в проектной команде;
- подготовку проектного справочника;

Важность этапа обусловлена тем, что здесь упреждаются многие риски, связанные с процессом управления проектами (например, облегчение фазы конфликта/конфронтации с точки зрения групповой динамики команды проекта).

Фаза «Планирование». На данном этапе содержание деятельности включает:

- планирование структуры работ в рамках проекта;
- планирование сроков выполнения отдельных работ и проекта в целом;
- планирование денежных средств;
- планирование реагирования на риски.

Соответственно результатами выступают (в том или ином виде):

- расписание работ с указанием взаимосвязей между задачами и распределением ресурсов между ними, включая исполнителей, материалы, оборудование;
- план движения денежных средств;
- план реагирования на риски.

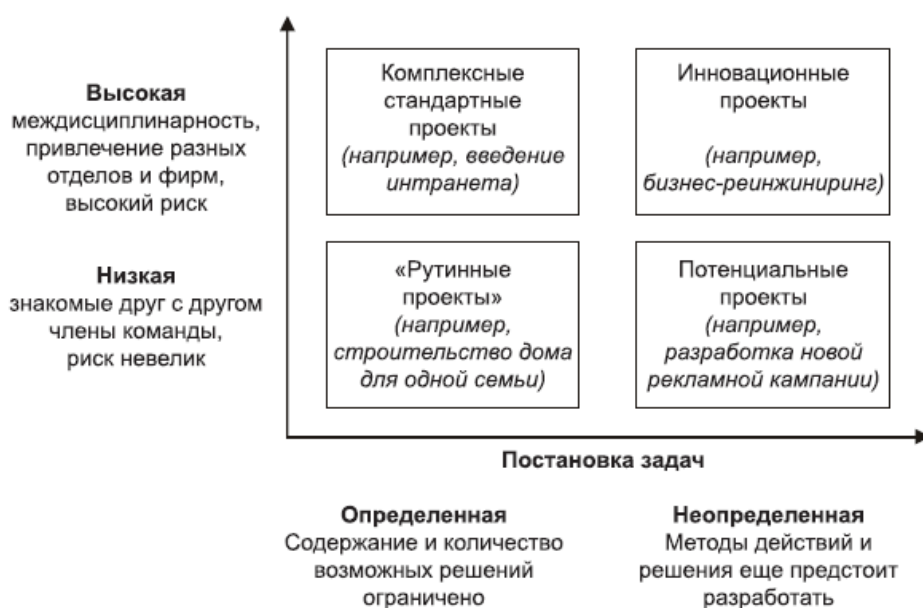
Фаза «Реализация». Руководитель проекта озадачен выполнением работ, контроллингом (оценка промежуточных результатов, тенденций, предотвращение нежелательных рисков), разрешением конфликтов между участниками проекта, согласованием изменений в целях, сроках, затратах с заказчиком.

Для выполнения перечисленных задач руководителю проекта нужно: своевременно получать информацию о ходе работ от участников проекта и анализировать ее, своевременно информировать участников проекта о его ходе, своевременно принимать меры в условиях кризиса проекта, руководить участниками (постановка цели, координация деятельности, делегирование задач и полномочий, наставничество, мотивация, разрешение конфликтов), регулярно общаться с заказчиком и проектной комиссией, своевременно инициировать необходимые изменения в проекте.

Фаза «Завершение». В идеале основными результатами этапа выступают:

- завершённый проект, принятый заказчиком;
- сделанная оценка качества результатов проекта и его управления;
- сделанная оценка качества работы проектной команды и руководителя проекта;
- осмысленный и сохраненный опыт управления проектом;
- расформированная проектная команда.

Формально все перечисленные фазы и их содержание можно применить к любым проектам. Например, общий алгоритм инициации проекта достаточно стандартен: анализ и структурирование проблем (противоречий), поиск и отбор вариантов решений, анализ заинтересованных сторон и формулирование границ проекта. Но стандартную методологию необходимо адаптировать не только к самой компании, но и к типу проекта [3]. В этом аспекте у инновационных проектов есть свои особенности [2]. Во-первых, уже на стадии инициации проекта зачастую можно наблюдать высокую неопределенность в постановке задач. А в совокупности с таким фактором, как междисциплинарная сложность эти проекты попадают в особую группу (рис.), для которой формирование результата – более сложная задача, а количество стейкхолдеров с их требованиями значительно выше.



Типы проектов

Во-вторых, инновационные проекты могут иметь различную природу (научно-технические инновации и ненаучно-технические инновации; организационные, процессные, продуктовые инновации и т.д.), что обуславливает характерные особенности жизненного цикла (например, при полном цикле: НИР, ОКР, освоение новшества, развертывание выпуска, послепродажное обслуживание). То есть проекты содержат разные типовые стадии в рамках проекта.

Больше трудностей у инновационных проектов и с учетом затрат, так как необходимо учитывать весь жизненный цикл. При этом многие затраты при прохождении очередной фазы приобретают характер невозвратных (особенно на фундаментальные исследования). У инновационных проектов повышается многокритериальность выбора, так как наряду с традиционными показателями эффективности (NPV, PI, PBP, IRR) учитываются и инновационные показатели (например, коэффициент освоения новой техники, коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью и т.д.), которые могут вступать в противоречие с друг другом [5].

Следующей особенностью является тот факт, что вариабельность решения поставленных задач у инновационных проектов также выше, причем как на уровне «стратегии проекта», так и на более детальном уровне планирования. Следовательно, требуется более широкий набор и масштаб формирования модели ограниченных ресурсов на проект (информационные, интеллектуальные, природные, энергетические ресурсы и т.д.).

При инновациях более значим и фактор времени. Конечно, этот фактор важен при любых проектах, но в данном случае гораздо выше степень неопределенности, а значит, и риска.

Для снижения рисков инновационных проектов многие компании пытаются развивать свою методологию, позволяющую учесть специфику. Одним из вариантов является внедрение «гейтового подхода», который, с одной стороны, является линейно-рациональным, с другой – в рамках этапов проекта может допускать использование гибкого проектного управления (в любой их комбинации, в зависимости от характеристик проекта).

Суть гейтового подхода к проектам заключается в выделении типовых фаз (зон) проекта (можно выделять несколько типовых зон для проектов разного класса), определении требований прохождения/перехода каждого этапа, контроле исполнения проекта и предварительных/промежуточных результатов. Например, типовой жизненный цикл может содержать следующие шаги для принятия инвестиционных решений:

- выявление потребности и формирование идеи;
- разработка концепций проекта (сценариев);
- детальная проработка сценариев;
- окончательная проработка и подготовка к реализации проекта;

- создание продукта, запуск и тестирование (фаза реализации проекта);
- освоение производства (выход на целевой уровень эксплуатации);
- анализ результатов проекта.

На каждом этапе принимается решение о переходе или непереходе к следующей фазе по конкретным критериям, которые могут иметь разный состав. При прохождении точек принятия решения минимизируется фактор личной заинтересованности, а система управления становится понятной и предсказуемой для заинтересованных сторон.

Таким образом, для эффективной реализации проектов можно использовать разные стандарты проектного управления, которые описывают и регламентируют все соответствующие области знаний и процессы. Но важно учитывать специфику проектов и адаптировать конкретную методологию проектного менеджмента к компании особенно при реализации инновационных проектов, сочетая гибкие и классические методы управления проектами.

Библиографический список

1. Апенько, С.Н. Проектно-ориентированное управление в вузе и подготовка специалистов по управлению проектами / С.Н. Апенько // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 7. – С. 74–76.
2. Демиденко, М.А. Модель управления инновационным проектом в контексте общей системы управления предприятием / М.А. Демиденко // Известия Ростовского государственного строительного университета. – 2012. – № 16. – С. 153–154.
3. Короленко, А.Н. Управление изменениями на инновационно-активном предприятии / А.Н. Короленко // Вестник ЮУрГУ. Серия: «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т 7. – № 4. – С. 194–196.
4. Трофимова, О.М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении / О.М. Трофимова, С.А. Маковкина // Вопросы Управления. – 2016. – № 4 (22). – С. 52–58.
5. Туккель, И.Л. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учеб. пособие / И.Л. Туккель, С.Н. Яшин, Е.В. Кошелев, С.А. Макаров. – СПб.: БХВ-Петрбург, 2011. – 240 с.

[К содержанию](#)