

Проектный подход в управлении нововведениями

© 2015 Сотавов Абакар Капланович

Санкт-Петербургский государственный экономический университет
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21
E-mail: sotavov@unecon.ru

Раскрывается значимость инновационного проектирования в управлении нововведениями, выделяется особая роль инновационных проектов в области информационных технологий. Исследуются особенности инновационного процесса, его адаптивный характер. Рассматриваются концептуальные подходы к формированию инновационного процесса и алгоритм его формирования, выясняются принципы проектного подхода и механизмы его реализации в бизнес-среде.

Ключевые слова: инновационный процесс, проектный подход, адаптация, проект, информационные технологии.

Инновационное развитие хозяйственного комплекса Российской Федерации в современных условиях требует решения ряда взаимосвязанных задач. Их значительная часть касается проблем эффективного использования инновационного потенциала предприятий и организаций, функционирующих в различных отраслях и сферах национальной экономики.

Реализация инновационного потенциала нуждается в соответствующем управленческом инструментарии. Такой инструментарий может быть сформирован с учетом принципов проектного подхода, в рамках которого управление инновациями интерпретируется как управление последовательно внедряемыми инновационными проектами. С этих позиций весьма значимой видится роль собственно инновационного проектирования, которое, с одной стороны, выступает в качестве одного из инструментов управления инновационным процессом, априори стремящегося к приобретению свойств длительности и непрерывности, а с другой - в качестве самостоятельного объекта управления.

Среди инновационных проектов в современных условиях выделяются проекты опережающей инновационной сферы в области информационных технологий (ИТ). Они обладают специфическими чертами: формой выражения конечного результата (результатом может служить некая процессная сущность, требующая дальнейшего сопровождения, обслуживания - в случае провала проекта при прочих равных владельцы ИТ-проекта не будут иметь овеществленных материальных активов, посредством реализации которых возможно частичное возмещение инвестиций), принадлежностью к категории инфраструктурных проектов, необходимостью использования в их оценке показателей, отражающих их научно-технический уровень. В то же время проекты в области информационных технологий полностью соответствуют единым идентификационным критериям инноваци-

онных проектов - наличием четко выделенной цели инновационных преобразований; совокупностью мероприятий, регламентированных по срокам, обеспеченных ресурсами и соответствующих заданной цели; требованиями контроля промежуточных и конечных результатов и т.п.

Разработка инновационных проектов осуществляется в рамках инновационного процесса, который в современной экономической науке имеет множество трактовок. Он отличается рядом особенностей:

1. В инновационном процессе выделяется ряд последовательных этапов. На каждом этапе могут разрабатываться самостоятельные управленческие решения, а при последовательной реализации решений возможна их корректировка.

2. Инновационный процесс развивается по логике "от теории к практике". Его результатом является осуществление конкретной инновационной разработки (инновационного проекта, в котором, помимо других, всегда присутствует стадия реализации). Эта особенность позволяет структурировать инновационные разработки, выделяя те из них, что ведут к приросту экономического эффекта, и те, что могут иметь важное значение с позиций развития знаний, технологий, но эффект от их реализации отложен на длительную перспективу.

3. Инновационный процесс нуждается в соответствующем организационном обеспечении и сопровождается организационными изменениями, которые принимают форму организационных нововведений.

4. Любой хозяйственный субъект ставит перед собой задачу длительного функционирования в конкретной рыночной среде, что обеспечивается за счет создания перманентного инновационного процесса.

Принцип перманентности инноваций сочетается в себе три составляющие - непрерывность, пос-

ледовательность и преемственность¹. Каждая из этих составляющих предстает как самостоятельный принцип.

Принцип непрерывности инноваций означает, что в реализации инновационного процесса должны отсутствовать перерывы (особенно актуально присутствие в инновационном процессе данной составляющей непрерывности - в проектах из области ИТ), временные промежутки, в течение которых нововведения не разрабатываются и не внедряются. В любое время любая организация, ориентирующаяся на длительное функционирование на определенном сегменте рынка, должна быть вовлечена в инновационный процесс: должна формировать инновационные предложения, внедрять нововведения, активно реализовывать нововведения или поддерживать их рыночные позиции.

Принцип последовательности инноваций подразумевает наличие в инновационном процессе ряда стадий, которые следуют одна за другой. Последовательность стадий непрерывна (если ориентироваться на принцип непрерывности).

Чтобы охарактеризовать принцип преемственности, необходимо учесть, что преемственность - это ситуация, когда новое, сменяя старое, сохраняет некоторые его черты. Принцип преемственности инноваций означает, что при формировании нововведений изучаются ее прототипы, которые утрачивают главное качество - соответствие обоснованным рыночным условиям: уровню развития НТП, качеству продуктов, представленных на рынок, потребительскому спросу, состоянию и интенсивности конкуренции и т.п. Инновационные преобразования в производственных продуктах позволяют производителям адаптироваться к видоизменяющимся рыночным условиям, производить обновления, адекватные изменениям (в том числе на каждой следующей итерации, следующем витке инновационного процесса, как то версии того или иного ПО, например). С этой точки зрения инновации правомерно рассматривать как инструмент адаптации, способ реагирования на возмущающие воздействия. Такие воздействия инициируют общественные процессы, но конкретным источником может служить не только внешняя среда (НТП, динамика конкуренции и спроса), но и внутренняя (развитие инновационного потенциала организации, развитие его компетенций).

Указанные обстоятельства позволяют идентифицировать инновационный процесс как адаптивный, позволяющий организации адекватно реагировать на динамику внутренних и внешних факторов, обуславливающих необходимость нововведений. Этот процесс осуществляется последовательно, с определенной очередностью стадий, как было

уже сказано ранее, и учитывает объективно существующую неопределенность.

Адаптивный инновационный процесс подразумевает возможность корректировки управленческих решений, принимаемых на каждой его стадии, что соответствует принципам непрерывности и последовательности, а содержание этих решений опирается на принцип преемственности инноваций.

Существует понятие дискретных инноваций. Такие инновации, безусловно, не связаны с принципом непрерывности. Они возникают, как правило, вследствие реализации инновационного личностного потенциала, потенциала, которым обладает конкретный субъект. Безусловно, следует стимулировать и поддерживать деятельность индивидов или их групп, способных генерировать инновации, причем в любом режиме - и непрерывном, и дискретном. Однако такая поддержка - это, скорее, прерогатива венчурного бизнеса, тенденции к развитию которого просматриваются в нашей стране. Хозяйственные организации - реальные производители продукции и услуг - пока далеки от возможности пользоваться результатами деятельности венчурных организаций. Но задачи модернизации, формирования ее основы требуют незамедлительных решений. Такие решения могут быть найдены в том случае, если ориентироваться, в первую очередь, на идеологию создания перманентного инновационного процесса, а значит, и на принципы непрерывности в поиске и реализации инновационных инициатив.

Адаптивный инновационный процесс можно идентифицировать как процесс последовательного превращения инновационной идеи в товар, проходящий (процесс) этапы фундаментальных и прикладных исследований, этап разработки (проектирования), производства и реализации. Инновационный процесс может видоизменяться за счет перераспределения рисков и шансов в управлении организацией, при его осуществлении происходит постоянная оценка рисков и шансов, оценка уровня неопределенности.

Адаптивный инновационный процесс обеспечивает устойчивость субъекта (предприятия, организации, социально-экономической системы) в социально-экономической среде.

Представляется правомерным подход, согласно которому снижение устойчивости следует рассматривать не как состояние кризиса, а как следствие неопределенности деятельности, отсутствия однозначной предсказуемости результатов. Повышение устойчивости есть задача адаптивного управления, которое имеет инновационную основу. Оно формируется на основе организации инновационного процесса и управления инновациями как

управление специфического типа. Не будет преувеличением, по мнению автора, очертить четкую зависимость между управлением инновациями и адаптивным управлением, обеспечивающим устойчивость субъекта хозяйственной деятельности.

Инновационный процесс можно рассматривать в качестве последовательности таких этапов:

- этап анализа условий для инновационного проектирования;
- этап разработки конкретного инновационного проекта (проектов);
- этап реализации проекта;
- этап анализа результатов реализации проекта;
- этап оценки влияния этих результатов на конкурентоспособность производителя;
- этап формирования новых требований по повышению конкурентоспособности.

На последнем этапе данного алгоритма проводится анализ сформировавшихся условий для нового “витка” инновационного проектирования. По существу, формируется циклический, замкнутый, непрерывный процесс, что соответствует единой методологии инновационного развития. Особенностью такого процесса является рассмотрение в качестве “пускового механизма” инноваций стремления к обеспечению конкурентоспособности производителей, а параллельно этому и далее сохранения этой конкурентоспособности в обозримой перспективе, развития конкурентных преимуществ, последовательного качественного обновления производимых продуктов.

Взяв за основу три вида дифференциации продукта, используемые при формировании конкурентных преимуществ, – горизонтальную, вертикальную и информационную дифференциацию, – отметим, что если продуктом, производимым хозяйствующим субъектом, является инновационный проект, то он попадает в сферу конкуренции, основанной на принципах горизонтальной дифференциации продукта.

Инновационный процесс и управление нововведениями, в целом, опираются на ряд концептуальных подходов. Представляется, что их можно интерпретировать как естественно-научный, функциональный и проектный подходы.

Естественно-научный подход к инновациям опирается на закономерности развития науки. Этот подход рассматривает макроуровень хозяйственной системы и отражает смену экономических эпох через призму теории человеческого капитала и теории управления интеллектуально-креативными ресурсами.

Естественно-научный подход рассматривает инновации как результат генерации знаний, высокой степени мотивации; как результат стремления

к нововведениям, деятельности креативного, творческого типа, присущего человеку-новатору. Естественно-научный подход есть отражение формирующейся наукоемкой экономики, ее проявления как на макро-, так и на микроуровне. Источником наукоемкой экономики является, в первую очередь, преобразование модели “человека экономического” (*homo economicus*), стремящегося к максимизации экономического результата при минимизации затрат в условиях существующей ресурсной ограниченности, в “человека творческого” (*homo creativus*)², креативный потенциал которого естественным образом проявляется в его экономическом поведении и непосредственно формирует экономический результат³.

Второй подход к изучению инноваций может быть охарактеризован как **функциональный**. Основанием для такой характеристики является его ориентация на обеспечение непрерывного, теоретически бесконечного функционирования организации любого типа. Такое функционирование может быть достигнуто только за счет инноваций, последовательного инновационного процесса.

Данный подход полностью соответствует принципам адаптивности и является, по сути, отражением концепции адаптивного управления. Он основывается на сочетании стратегической устойчивости организаций и инновационной маневренности. Этот подход рассматривает инновационную политику в рамках единой товарной (продуктовой) политики предприятий, включающей в числе прочих ассортиментную составляющую, принципиально важную для формирования логики, содержания и методов осуществления инновационного процесса.

Функциональный подход предполагает необходимость и неизбежность перемен в деятельности организации. Следует иметь в виду, что перемены можно подразделить на радикальные и инкрементальные.

Радикальные перемены предусматривают проведение принципиальных инновационных изменений не только в производимых товарах, но и в технологии их производства, в структуре самой организации и реализуемых ею стратегиях, а также в организационной культуре, призванной стимулировать инновационную деятельность. Радикальные перемены, как правило, бывают комплексными и даже, если копнуть глубже, системными, таким образом, предусматривая все типы изменений. Радикальные перемены видоизменяют направление и внутренние потоки деятельности организации и, соответственно, нуждаются в привлечении большого объема ресурсов.

Инкрементальные перемены осуществляются в рамках традиционных направлений деятельнос-

ти и являются менее затратными. В условиях ограниченности ресурсов инкрементальные перемены зачастую более предпочтительны, так как на их основе с меньшими затратами можно обеспечить непрерывность инновационного процесса⁴. Довольно часто инновационные ИТ-проекты как раз соотносятся с инкрементальными переменами, связывают с ними, а далее результат этих перемен уже оказывает влияние на гораздо более глубокие изменения, в том числе и на радикальные или такие же инкрементальные, но выше уровнем. Таким образом, управление инновационными ИТ-проектами является косвенно и напрямую инструментом для изменений в деятельности организации, хозяйствующего субъекта.

Третий подход к исследованию инноваций, характера инновационного поведения можно идентифицировать как *проектный*.

Проектный подход подразумевает, что любая инновация разрабатывается, формируется и реализуется в рамках конкретного проекта. Проект имеет начало (инициация проекта) и завершение. По окончании проекта ставится вопрос о необходимости разработки нового проекта.

Проектный подход абстрагируется от необходимости обеспечения непрерывности инновационного процесса, хотя эта непрерывность может обеспечиваться за счет последовательной разработки и внедрения совокупности проектов.

Использование проектного подхода в организации инновационного процесса имеет ряд особенностей:

1. Оно позволяет четко очертить цель инновационного процесса и его ожидаемый результат. Четкое определение цели (или целей), использование количественной формы ее выражения создают предпосылки для ее декомпозиции и формирования задач и подзадач, решение которых однозначно приведет к достижению этой цели.

2. При разработке проектов создаются условия для учета не только микроэкономических, но и мезо- и макроэкономических приоритетов. Эта особенность крайне важна с позиций установления и поддержания территориально-отраслевых пропорций⁵.

3. Проектный подход позволяет аккумулировать значительные объемы ресурсов, использовать для этого различные источники. Характерным примером является сложившаяся практика государственно-частного партнерства. Такое партнерство позволяет совместно использовать государственные инвестиции и средства частных инвесторов. При этом согласовываются цели и интересы всех инвесторов, участвующих в частно-государственном партнерстве. Подобные проекты позволяют

создавать ресурсные резервы, разрабатывать реальные схемы поступления ресурсов⁶.

4. Инициация и собственно разработка проектов сопровождаются полномасштабными обоснованиями⁷.

5. При формировании проекта создается специальная рабочая группа - команда проекта. В эту группу включаются специалисты, чья квалификация, опыт и характер подготовки полностью соответствуют специфике проекта.

6. Большинство проектов снабжаются схемами реализации, в которых представляются этапы реализационного процесса. Поэтапное осуществление проекта позволяет вносить корректировки при переходе от одного этапа к другому. В ряде случаев возможна и частичная реконфигурация организационных схем.

7. В рамках проектов формируются конкретные системы управления. Целенаправленная работа по их созданию, привлечение управленцев-практиков, возможность использования различных управленческих механизмов, не нарушая принципов проектного управления, позволяют достичь высокого уровня управления как процессом разработки, так и процессом реализации проекта, а значит, повысить уровень обоснованности принимаемых управленческих решений.

Изложенные особенности отражают реальные преимущества проектного подхода для управления большинством нововведений, инноваций. В современных условиях, когда актуализируются задачи модернизации хозяйственного комплекса, его отраслей, сфер деятельности, инфраструктуры, именно этот подход должен получить наибольшее развитие. Он может быть эффективно использован и при управлении информационной инфраструктурой во всей совокупности ее составляющих.

¹ Маркетинг. Методическая разработка / Е.В. Песоцкая [и др.]. Санкт-Петербург, 2002.

² Фостер Дж. Эволюционная макроэкономика. Лондон, 1987.

³ Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. Москва, 2014.

⁴ Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс. Москва, 2012.

⁵ Песоцкая Е.В. Научные основы инновационного развития территории на примере создания особых экономических зон // Экономическое возрождение России. 2006. □ 3. С. 83-85.

⁶ Мадера А.Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка. Москва, 2014.

⁷ Минаков В.Ф., Сафарян А.А. Инновационная реструктуризация предприятий // APRIORI. Серия "Гуманитарные науки". 2015. □ 2. С. 37.