

ПОНЯТИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

CONCEPT AND ORGANIZATIONAL | AND MANAGEMENT ASPECTS IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS

*E. Glazunova
Yu. Mikhailenko
V. Osanov*

Summary. This article examines the theoretical aspects of the innovation project, in particular, was considered project management. Analysis of the statistics of innovative activity of the Russian Federation in the framework of the global scale. By means of the theoretical analysis the extended concept of the innovative project is resulted. The key stages of its creation and implementation are described. Types of innovative projects are presented. The characteristic of participants of the innovative project and its distinctive features are considered in detail. Interaction of elements of the innovative project is investigated. Depending on the specifics of the innovative project, one of the organizational forms of project management can be used for its implementation: functional, matrix or project management. Each of the main organizational forms was covered in this article. It is concluded that, knowing all the specific features of the innovation project, the company can get a significant economic effect, with a reasonable and appropriate use of this knowledge.

Keywords: Innovative project, startup, management, investments, project management.

Глазунова Елена Сулфаровна

*К.э.н., доцент, Самарский государственный
национальный исследовательский университет
galievalena@rambler.ru*

Михаленко Юлия Александровна

*ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет
телекоммуникаций и информатики»
mihalenko97@mail.ru*

Осанов Владимир Андреевич

*ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет
телекоммуникаций и информатики»
osanov97v@mail.ru*

Аннотация. В данной статье исследованы теоретические аспекты инновационного проекта, в частности был рассмотрен проектный менеджмент. Проанализирована статистика инновационной активности Российской Федерации в рамках мирового масштаба. Посредством теоретического анализа приведено расширенное понятие инновационного проекта. Описаны ключевые этапы его создания и реализации. Представлены виды инновационных проектов. Подробно рассмотрены характеристика участников инновационного проекта и его отличительные особенности. Исследовано взаимодействие элементов инновационного проекта. В зависимости от специфики новаторского проекта для его осуществления может быть применена одна из организационных форм проектного управления: функциональная, матричная или проектная. Каждая из основных организационных форм была освещена в рамках данной статьи. Сделан вывод о том, что, зная все специфические особенности инновационного проекта предприятие может получить значительный экономический эффект, при разумном и целесообразном использовании этих знаний.

Ключевые слова: Инновационный проект, стартап, управление, инвестиции, проектный менеджмент.

По данным всемирной организации собственности (WIPO) ООН, в 2018 году Российская Федерация заняла 46 место в мире в рейтинге The Global Innovation Index [1]. При этом следует отметить, что на протяжении последних пяти лет наблюдается тенденция снижения индекса инноваций в России. Снижение показателя данного индекса обусловлен слабым изучением теоретических предпосылок реализации инновационного проекта. Поэтому детальное изучение организационных и управленческих аспектов инновационных проектов является одной из наиболее важных и актуальных задач, для решения которой необходимо четко представить, что такое «инновационный проект», и как он связан с успешным развитием системы.

Понятие инновационного проекта, в первую очередь, целесообразно рассмотреть как частный случай иннова-

ционного процесса. Формулировка которого различается, в зависимости от точки зрения или же от степени конкретизации.

В основном под инновационным процессом понимается комбинация хронологически последовательных мероприятий по разработке НИОКР и внедрению изобретений и иных результатов интеллектуального труда в производственный этап, в результате чего создаются новые товары, услуги, технологии и организационно-управленческие инновации с целью извлечения прибыли.

Иначе говоря, инновационный процесс трансформирует новаторские идеи из теоретического познания в инновацию, и тогда, он учитывается как инновационный проект.

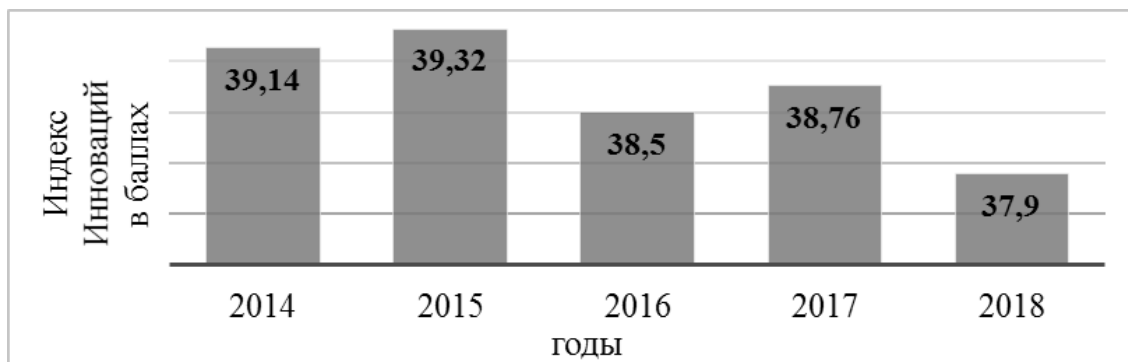


Рис. 1. Индекс инноваций в России за последние пять лет [1–5]

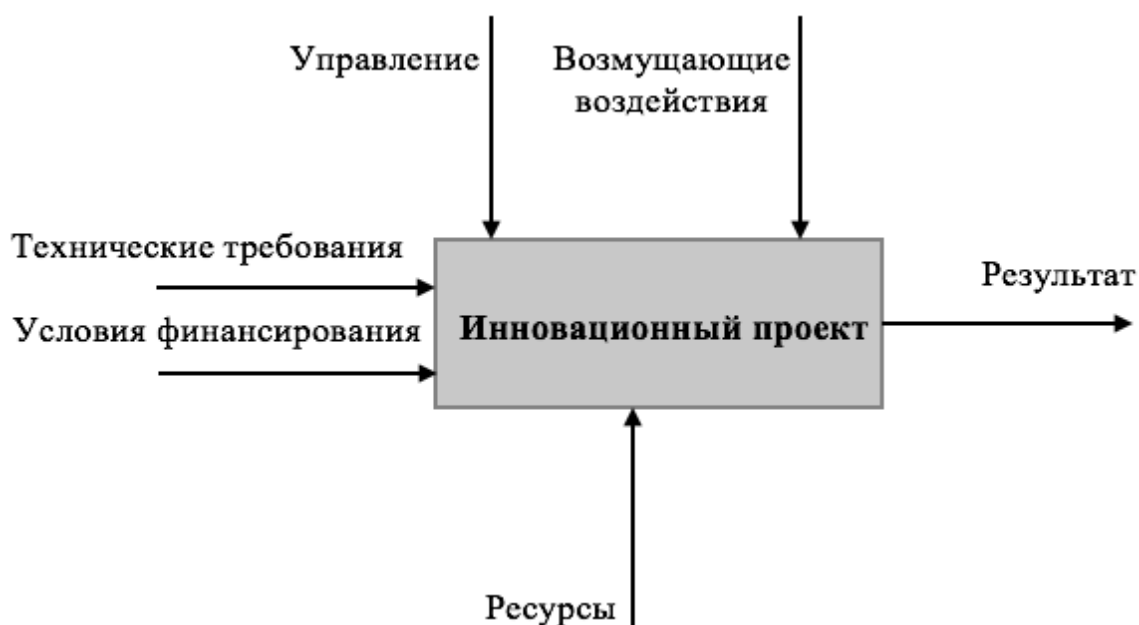


Рис. 2. Формализованное представление проекта

Следовательно, инновационный проект возможно охарактеризовать как комплекс целенаправленных и взаимообусловленных действий и мероприятий, который ограничен в сроках и ресурсах и ориентирован на осуществление определенной научно-технической задачи. Которая, в свою очередь, должна привести к созданию нововведения. Также сюда относят реализацию и продвижение этого нововведения на рынок [6].

В итоге разрабатывается документ инновационного проекта, где указывается детальное описание новаторского продукта, потребность в нем, аргументация жизнеспособности данной разработки, возможность и формы инвестирования, планируемые сроки осуществления, исполнительные лица, а также организационные и правовые аспекты его продвижения.

Из вышеперечисленного следует, что инновационный проект можно представить с трех позиций:

- ◆ как процесс по реализации определенной цели;
- ◆ как совокупность документации финансовой, организационной и правовой направленности для осуществления инновационной идеи;
- ◆ как процесс осуществления идеи инновационной направленности.

Инновационный проект может быть реализован как в составе отдельного подразделения организации, так и в форме новой компании с короткой историей операционной деятельности, т.е. в форме стартапа.

Первостепенная цель каждого инновационного проекта — это осуществление и использование высо-



Рис. 3. Взаимодействие компонентов инновационного проекта

котехнологических нововведений, обеспечивающих эффективное развитие различных областей: как в рамках отдельного предприятия, так и в рамках целой страны.

Каждый проект, не только инновационный, должен разрабатываться с точной формулировки цели, касательно которой оценивается успех проекта. Ввиду того, что окончательный успех устанавливается на рынке, цели необходимо определять из рыночной потребности.

Затрагивая специфику инновационного проекта, важно учитывать, что он представляет достаточно динамический объект. Поэтому система управления таким объектом должна иметь гибкий характер, чтобы позволять неоднократные модификации без массовых преобразований в организационном плане.

Формализованное представление инновационного проекта представлено на рисунке 2.

Главными компонентами инновационного проекта выделяют:

- ◆ цели и задачи, выражающие главное предназначение проекта;
- ◆ совокупность значимых действий по разрешению инновационного вопроса и выполнению поставленных задач;
- ◆ организация проведения предполагаемых операций, т.е. координирование этих операций по активам и ответственным в заданный промежуток времени, с установленной стоимостью и качеством;
- ◆ значимые показатели или индикаторы, относящиеся к эффективности проекта.

Взаимодействие этих компонентов представлено на рисунке 3.

Следующим этапом, который можно выделить в рассмотрении теоретической части инновационных проек-

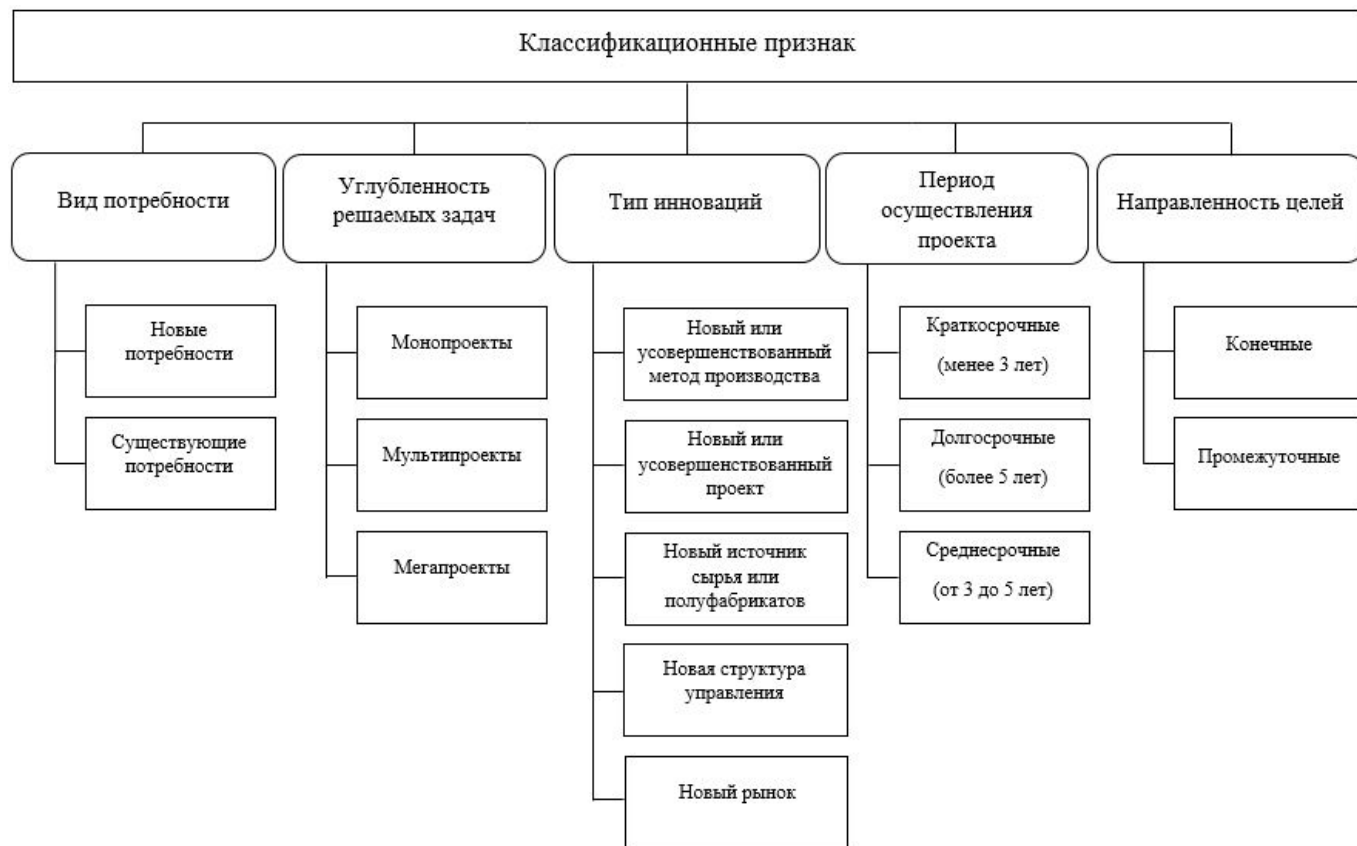


Рис. 4. Классификация инновационных проектов

тов, является классификация проектов в инновационной сфере по определенным признакам и их отличительные особенности от обычных проектов.

Обилие всевозможных целей, задач подразумевает также большое количество видов проектов новаторской направленности. Общепризнанной дифференциации пока не нет. Но можно выделить признаки, по которым целесообразно систематизировать инновационные проекты: период осуществления проекта, направленность целей, вид потребности, тип инноваций и углубленность решаемых задач. Полная классификация представлена на рисунке 4.

Инновационные проекты значительно различаются от иных проектов. К отличительным особенностям относятся:

- ◆ стратегическая цель инновационного проекта точно сформулирована, а индивидуальные цели определяются по реализации индивидуальных результатов;
- ◆ срок окончания и длительность проекта назначены предварительно, важно строгое их соблюдение;

- ◆ цели необходимо корректировать исходя из предварительных результатов и глобального прогресса инновационного проекта;
- ◆ определение затрат на проект обычно базируется, в первую очередь, на отведенном финансировании;
- ◆ ключевые ограничения сопряжены с лимитом эксплуатации оборудования и специалистов.

Инновационные проекты ориентированы на поиск оригинальных решений, связаны со значительной степенью рисков и неопределенности ожидаемых результатов.

Характеризующими аспектами новаторских проектов также являются: формирование группы мозговой атаки, привлечение к сотрудничеству конкурентов и отсутствие обыденных шаблонов. При управлении проектом работникам и другим заинтересованным лицам дается большой потенциал выразить свои умственные способности. Так как реализация инновационного проекта является нестандартной и творческой задачей.

Целесообразно также будет упомянуть лиц, непосредственно относящихся к воплощению проекта,



Рис. 5. Основные участники проекта

то есть основополагающих его участников. Наглядное представление участников инновационного проекта показано на рисунке 5.

- ◆ заказчик — в будущем обладатель и потребитель итогов жизнедеятельности проекта. Заказчиком могут быть как индивидуальные предприниматели, так и различного рода предприятия;
- ◆ инвестор — организации различных форм собственности или индивидуумы, инвестирующие средства в новаторский проект. Инвестор иногда выступает и в роли заказчика. Если инвестор не является заказчиком, то он подписывает соглашение с последним, курирует реализацию соглашений и производит денежные транзакции с остальными членами проекта. Одними из главных инвесторов проектов выступают банки;
- ◆ конструктор — компетентные учреждения, занимающиеся разработкой совокупности документов технического обеспечения. Чаще всего только одно учреждение отвечает за исполнение всей технической документации. Обычно ее называют «генеральный проектировщик»;
- ◆ инженер — частное лицо или предприятие, обладающие разрешением на деятельность, связан-

ную с процедурой создания и распространения продукта;

- ◆ поставщик — организация, занимающаяся поставками материальных запасов;
- ◆ исполнитель — организация, которая отвечает за осуществление заказов согласно договору;
- ◆ научно-технический совет (НТС) — ключевые эксперты в приоритетных отраслях проекта. Они берут на себя обязательство за подбор научных и технологических постановлений, степень достижения разработанных постановлений, совокупность операций по осуществлению стратегических целей. В добавок НТС проводит анализ достигнутых результатов;
- ◆ руководитель проекта — юридическое лицо, которому передаются определенные права от заказчика для управления проектом. Полное содержание компетенций менеджера проекта устанавливается соответствующим соглашением сторон;
- ◆ команда проекта — уникальное управленческое устройство, возникающее на время существования проекта. Состав и обязательства команды базируются на сущности, размерах, трудоемко-

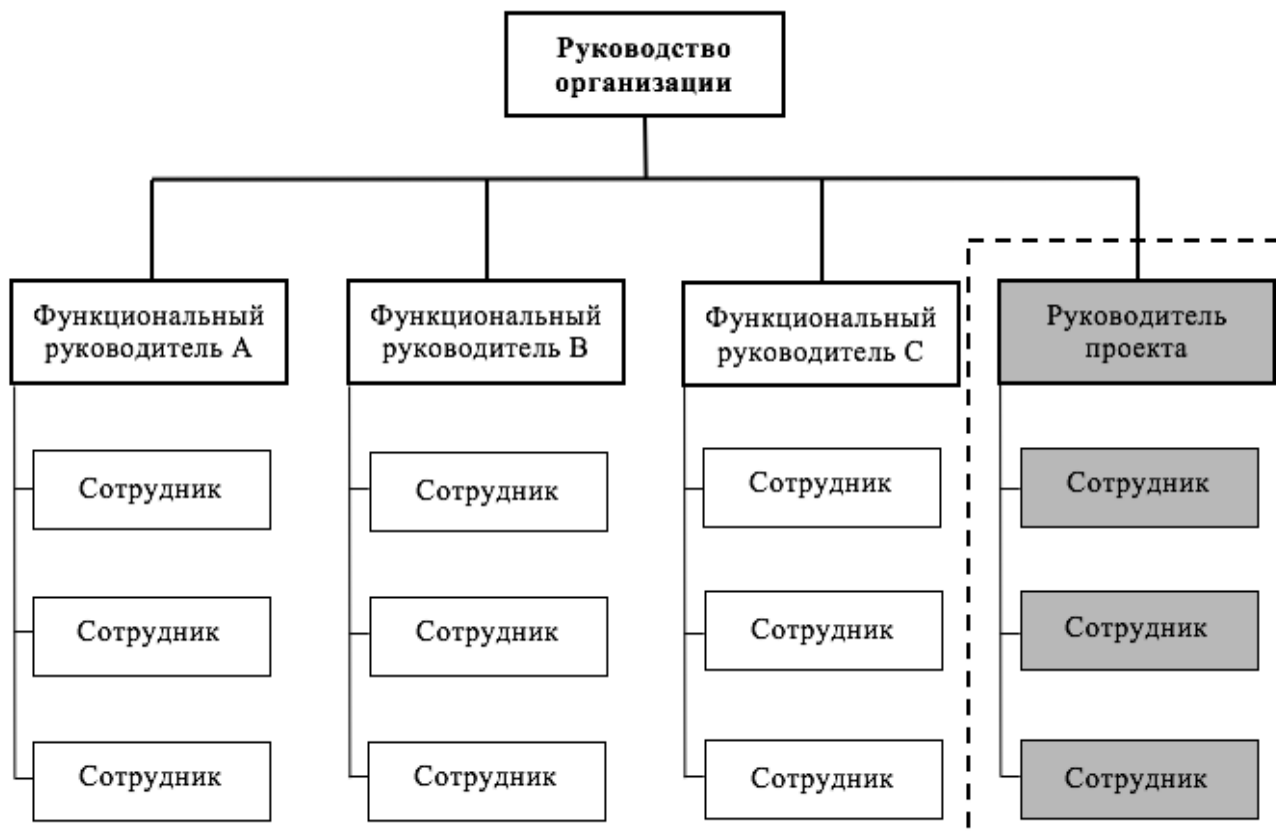


Рис. 6. Функциональная форма организации управления

сти и остальных свойств реализуемого проекта. Симбиоз команды проекта и руководителя представляет собой его разработчика. Для осуществления своей деятельности разработчик чаще всего вовлекает к участию специализированные компании;

- ♦ поддерживающие структуры — организации, способствующие главным участникам проекта в их деятельности и составляющие совместно с ними инновационную инфраструктуру [7].

Исходя из категории проекта, в его исполнении могут участвовать внушительное число предприятий или же всего несколько организаций. При этом, у каждой организации свои обязанности, своя степень интеграции в деятельности проекта, а также своя граница ответственности за участь проекта. В то же самое время, все организации принято группировать, по отношению к исполняем ими обязанностями.

Учитывая сложность и разнородность проводимой деятельности во время формирования новшеств, к руководителю инновационного проекта предъявляется значительный спрос, связанные с его квалификацией как инновационного менеджера. Эта квалификация

должна соответствовать тем компетенциям и опыту, которые считаются необходимыми для рационализации существующих ресурсов и вовлечения новых с целью удачного осуществления всех этапов инновационного проекта.

Управленец, помимо обязательных знаний в сфере экономики и менеджмента, обязан владеть основными положениями инженерных и технических наук в нужной для курируемого объекта отрасли, а также знать принципы патентного права, охраны и коммерциализации интеллектуальных прав.

В первую очередь перед руководителем появляются нижеследующие задачи:

Первая из них — это выбор организационной структуры управления. В зависимости от специфики новаторского проекта для его осуществления может быть применена одна из организационных форм проектного управления: функциональная, матричная или проектная. Рассмотрим каждую более подробно.

Функциональная форма свойственна для подавляющего числа фирм. Управление происходит посредством

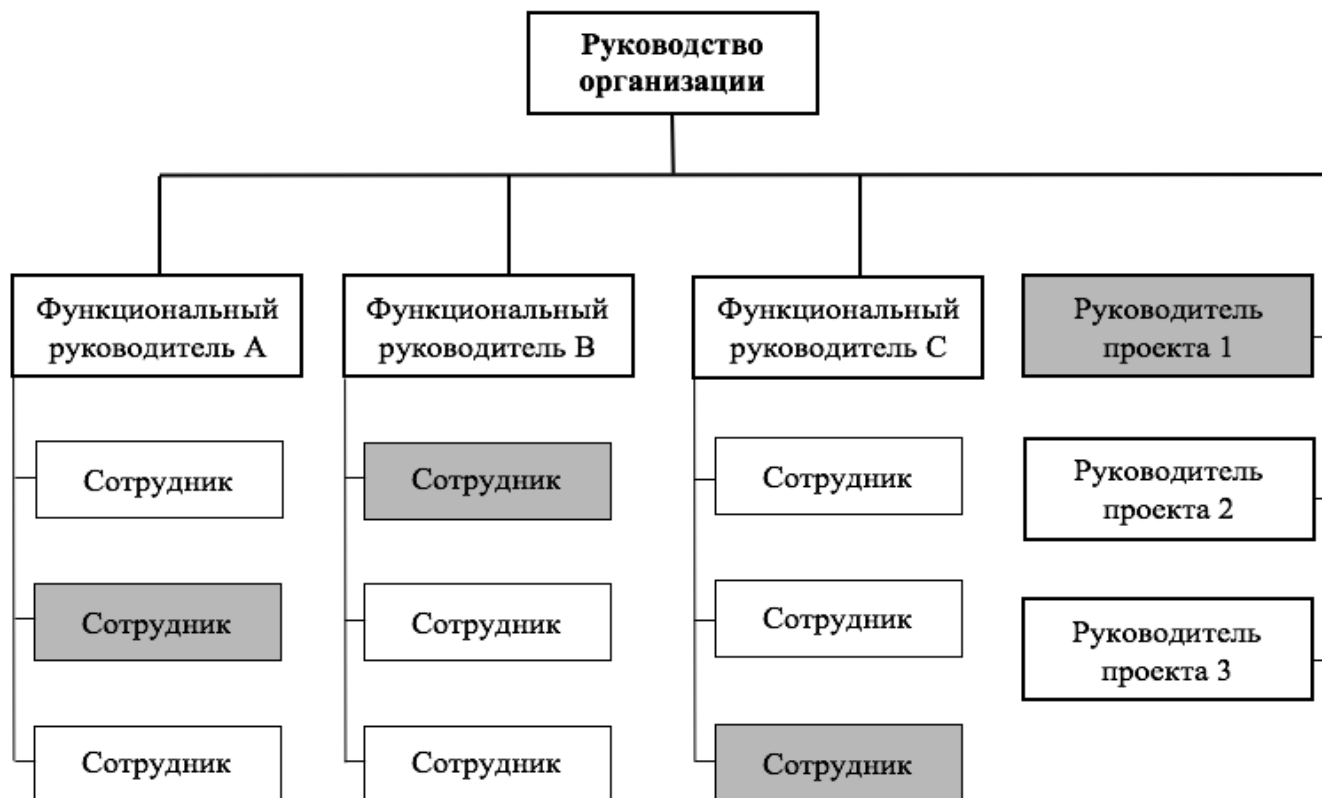


Рис. 7. Матричная форма организации управления

консолидации трудовых коллективов из экспертов подразделений фирмы. Все коллективы работают над осуществлением делегированных им функций в пределах проекта.

Менеджер проекта ответственен за регулирование деятельности трудового коллектива и за коммуникацию между коллективом и высшим начальством. Главной задачей руководителя проекта, определенной руководством, есть осуществление сотрудничества всех участников проекта, постоянный мониторинг деятельности в рамках проекта и устранение появляющийся проблем.

Вышестоящее руководство предприятия решает стратегические задачи проекта, управляет бюджетом. Такая структура организации управления отвечает требованиям, соответствующим временной природе деятельности проекта.

К преимуществу можно отнести перспективу участия профессионалов различных специализаций и отсутствие надобности формирования обособленного подразделения проекта с дополнительными затратами средств и ресурсов.

К недостатку — трудовые коллективы работают в обозначенных границах и решают задачи исключи-

тельно намеченного плана. Функциональная форма управления показана на рисунке 6.

Матричная форма управления отличается от функциональной, в большей степени, изолированными структурными компонентами инновационного проекта. Матричная форма объединяет в себе вертикальную иерархию управления и горизонтальную взаимосвязь участников внутри проекта.

Суть заключается в формировании группы проекта с присоединением в неё сотрудников из разных отделов. При матричной форме управления формирование структурного подразделения вполне рационально.

По большей части, эта структура используется также при временной природе деятельности проекта. После завершения проекта команда вместе с руководителем расформировываются.

Роль руководителя проекта может меняться в зависимости от организации действий по проекту и до осуществления всех главных функций управления проектом, сюда же относятся стратегия и бюджет инновационного проекта.

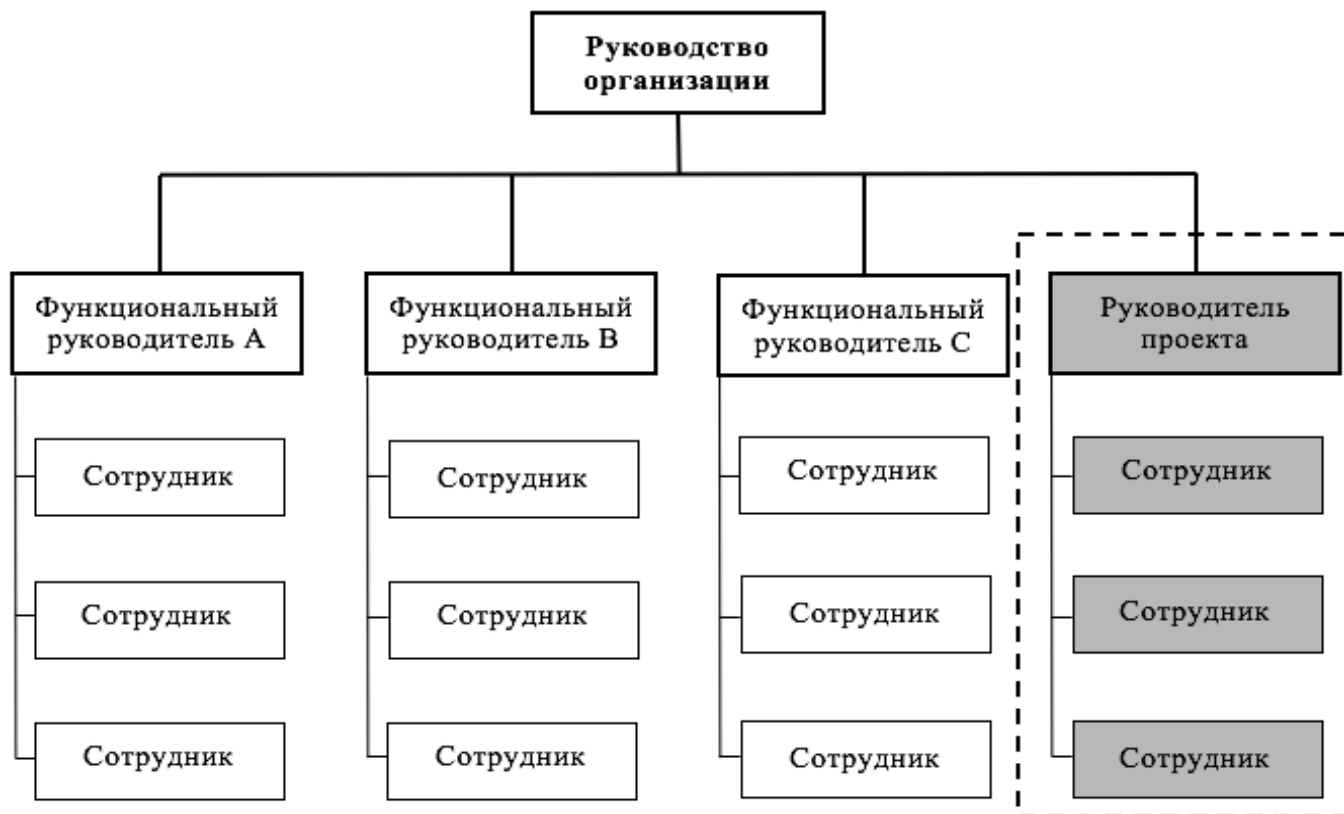


Рис. 8. Проектная форма организации управления

К достоинству матричной формы относят значительную пластичность или, другими словами, способность к переназначению человеческого капитала между проектами без преобразования структуры деятельности, следовательно, без лишних расходов и маневренность в утверждении ключевых решений. Матричная форма управления показана на рисунке 7.

Проектную форму организации управления целесообразно применять при значительном размере проекта, конкретном количестве работников, трудности действий и при систематической проектной деятельности. При таком построении управления рекомендуется создание структурного подразделения для содействия и обеспечения проектного управления.

К преимуществам проектной структуры управления относят быстрое реагирование и приспособление к изменениям в конъюнктуре рынка и в конкурентной среде. Также к преимуществам следует причислить действенную систему управления и контроля за реализацией проекта и полное вовлечение проектных специалистов в работу над проектом.

К минусам относятся: сложность процессов управления, необходимость мониторинга и управления сформированной для управления проектом организационной структуры. Проектная форма организации управления показана на рисунке 8.

К следующей задаче относится контроль и регулирование работ по проекту. На процесс становления проекта влияет большое число внешних и внутренних ослабляющих обстоятельств. Это влияние провоцирует изменение рассчитанных показателей проекта. В подобных обстоятельствах для осуществления установленных целей необходим контроль за выполнением календарных планов и за потреблением ресурсов. Контроль осуществляется по трем направлениям:

- ◆ сроки — проект необходимо осуществить в установленный временной промежуток;
- ◆ стоимость — бюджет необходимо точно соблюдать;
- ◆ качество — соблюдение обязательных параметров.

Иначе говоря, контроль можно охарактеризовать как непрерывный упорядоченный процесс, ориентированный на наблюдение за ходом работ, и на проведение регулирующих воздействий. Контроль делят на четыре ступени:

- ◆ наблюдение и оценка полученных результатов;

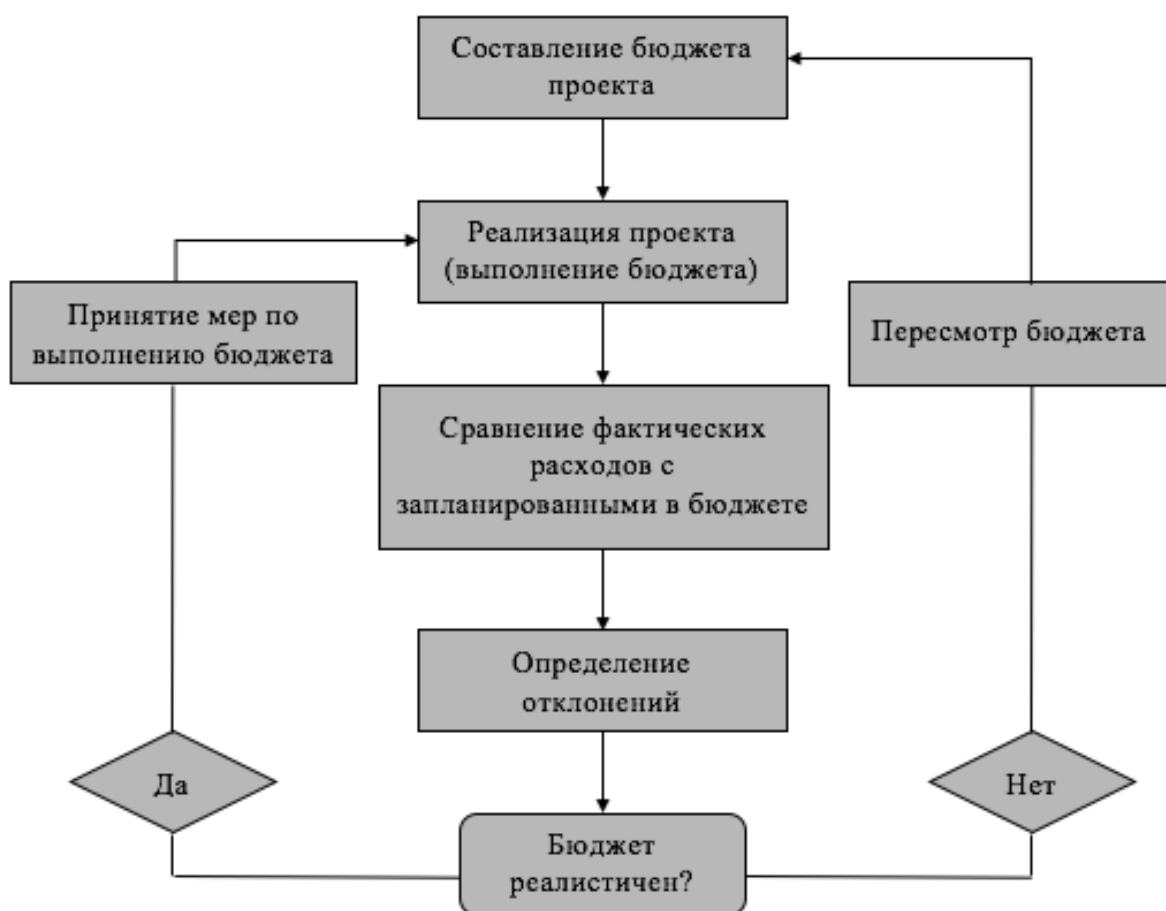


Рис. 9. Алгоритм бюджетного контроля

- ◆ сопоставление полученных результатов с плановыми и определение наличия расхождений;
- ◆ прогноз исхода создавшегося положения;
- ◆ корректирующее мероприятия.

После контроля и регулирования работ по проекту перед менеджером встает вопрос контроля сроков. Общепринято считать, что рациональное управление временными сроками приводит к успеху по всем направлениям: сроки, стоимость, качество. Поэтому главный акцент всегда должен ставиться на календарном планировании графика и его соблюдение. В случае отставания работ от графика выполняется оценка расхождений, устанавливаются источники замедления и обсуждаются варианты вхождения в график.

Следующая рассматриваемая и решаемая проектным менеджером задача — контроль затрат. Представляет непрерывное соотнесение текущих расходов с бюджетом. Такое сопоставление позволяет руководителю проекта устанавливать прогноз затрат на ближайшее время и обнаружить вероятные трудности. Целью бюджетного

контроля проекта является соблюдение изначального бюджета и определение отклонений от его выполнения, если они есть. Схема устройства бюджетного контроля изображена на рисунке 9.

Одновременно с предыдущими задачами менеджер также производит контроль качества. К еще одному из стратегически важных моментов, обуславливающих результативность проекта, относят качество осуществление всех этапов инновационного проекта. Качественное выполнение проекта предполагает удовлетворение ожидаемого результата заказчика.

Последней задачей, стоящей перед руководителем является завершение проекта. Инновационный проект признается завершенным в случае реализации всех целей и задач проекта или, если было принято заключение о ликвидации незаконченного проекта. В общей сложности регламент завершения проекта предполагает определенные действия:

- ◆ организация-исполнитель за установленный период до окончания деятельности передают руко-

водителю подразделения инновационного проекта финальный отчет за установленный период, включающий данные о реализации проекта;

- ◆ руководитель подразделения составляет финальное официальное сообщение, затем это сообщение рассматривается на научно-техническом совете и передается разработчику инновационного проекта;
- ◆ разработчик, в свою очередь, также подготавливает финальный отчет по факту реализации инновационного проекта и доводит его до внимания главного научно-технического совета;
- ◆ НТС после рассмотрения и подтверждения результатов деятельности проекта, отправляет итоговые сведения заказчику проекта для утверждения определенного решения.

В данной статье были изучены ключевые аспекты управления проектом инновационной направленности, а именно: понятие, классификация, а также его основополагающих участников. В результате чего, можно сделать вывод о том, что инновационный проект представляет собой достаточно сложный объект управления с большой степенью риска и неопределенности. Но, учитывая и зная эти специфические особенности инновационного проекта, можно получить значительный экономический эффект от его реализации, оправдывающий все риски и вложенные ресурсы. Для стабильного и успешного развития в современных реалиях, предприятию необходимо не только знать, но и владеть инновационным менеджментом, особенно это касается инновационной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation [Text] / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization — 2014 г. — С. 24
2. The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development [Text] / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization — 2015 г. — С. 30
3. The Global Innovation Index 2016. Winning with Global Innovation [Text] / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization — 2016 г. — С. 18
4. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World [Text] / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization — 2017 г. — С. 18
5. The Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation [Text] / Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization — 2018 г. — С. 20
6. Дрок Т. Е. Инновационный проект как исходный элемент инновационной деятельности предприятия: понятие, содержание и прединвестиционные исследования [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2015. — № 10.2. — с. 60–64; URL: <https://moluch.ru/archive/90/19078/> (Дата обращения: 02.09.2018).
7. Седаш Т. Н. Инновационные проекты: особенности реализации и методы оценки [Электронный ресурс] // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2012. — № 2. — с. 20–27; URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-proekty-osobennosti-realizatsii-i-metody-otsenki> (дата обращения: 03.09.2018).

© Глазунова Елена Зулфаровна (galievalena@rambler.ru),

Михаленко Юлия Александровна (mihalenko97@mail.ru), Осанов Владимир Андреевич (osanov97v@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»