

УДК 681.3.06

***СОВРЕМЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЕКТАМИ В БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ***

Контузов А.А.¹

магистрант,

ОУП ВО Академия труда и социальных отношений,

Москва, Россия

Аннотация. Целью статьи является определение современного значения и особенностей управления инновационными проектами в бизнес-структурах под влиянием совокупности разнонаправленных факторов. В статье рассматриваются связи между проектами и процессами, выделяются критерии и функции управления проектами, перспективные направления разработки инновационных проектов, модели и стратегия управления изменениями в компании. Акцентируется важность содержательных элементов управления инновационными проектами, приемы вовлечения персонала в инновационный процесс.

Ключевые слова: инновационные проекты, процессы, управление, бизнес-структуры, критерии, функции

***THE MODERN IMPORTANCE OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT
IN BUSINESS STRUCTURES***

Kontuzov A.A.

undergraduate student,

OUP VO Academy of Labor and Social Relations,

Moscow, Russia

1 **Научный руководитель** Иришева А.М., к.п.н., доцент кафедры экономики и менеджмента экономического факультета, Академия труда и социальных отношений АТиСО

Annotation. The purpose of the article is to determine the modern meaning and features of the management of innovative projects in business structures under the influence of a combination of multidirectional factors. The article examines the links between projects and processes, highlights the criteria and functions of project management, promising areas for the development of innovative projects, models and strategies for managing changes in the company. The importance of meaningful elements of innovative project management, methods of involving personnel in the innovation process is emphasized.

Keywords: innovative projects, processes, management, business structures, criteria, functions

Актуальность темы статьи связана с тем, что новая среда, в которой приходится функционировать бизнесу, отличается неопределенностью, перманентной рисковостью и разнонаправленными факторами, неминуемо и усиленно требующими быстрой адаптации, замены стратегий и подбора технологий и методов управления для сохранения устойчивой траектории развития. В таких условиях выбор бизнесом инновационного вектора предполагает вариативные, но обоснованные программы управления инновационными проектами, когда управление осуществляется на основе системного использования модернизированных (или модифицированных) методов и приемов для выполнения в определенной последовательности взаимосвязанных этапов (по фазам жизненного цикла проекта).

Целью статьи является определение обновленного значения и особенностей управления инновационными проектами в бизнес-структурах под влиянием требований времени.

Для достижения поставленной цели необходимо сравнить проявляющиеся и скрытые связи и взаимозависимость таких понятий и определений как инновационный проект, инновационный процесс, управление процессами, функции, принципы, стратегии, модели открытых и закрытых инноваций.

Управление инновационными проектами является частью инновационной системы, организационная структура которой включает состав и взаимосвязь элементов, субъектов и объектов, технологий и механизмов управления, регламентацию функций, обязанностей, прав и ответственности. «Управление инновационным проектом следует понимать как процесс принятия и реализации управленческих решений, обусловленных постановкой и определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем хода их выполнения в направлении реализации инновационного потенциала» [6]. Управлять инновационными проектами значит планировать, прогнозировать, мотивировать, стимулировать, оценивать, координировать и контролировать все процессы по разработке и внедрению инноваций. В основе управления находится человек — специалист, менеджер, обладающий не только опытом, но инновационными знаниями, навыками, компетенциями.

Сразу определим, что сущностью проекта является идея, а затем операции, мероприятия по преобразованию реальности, ограниченные по ресурсам и времени, а процесс - это «повторяемая последовательность действий, определенный порядок рабочих операций и функционалов во времени и пространстве с началом и окончанием, наличием определенного входа и выхода для описания организационной и функциональной структуры» [7]. Процессами, в том числе процессами разработки и внедрения инноваций, можно считать «структурированный поток продвижения энергии и материальных затрат от выбранной идеи до создания уникальной ценности для клиентов адекватно корпоративной культуре, потенциальному спросу, ресурсным возможностям компании» [9]. В свою очередь, «бизнес-процесс – это целостный в рамках предприятия и скоординированный набор действий или связанных задач, которые необходимо выполнить для достижения стратегических целей, получения дохода, для формирования и направления ценностей непосредственно к клиентам» [2].

Миронова Д.Ю. отмечает, что «проектом является уникальный комплекс

взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений» [6]. Проектом исследователи называют «ограниченное во времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов» [6]. Миронова Д.Ю. подчеркивает, что каждый проект выстраивается «по фазам или по совокупности логически взаимосвязанных задач, в процессе выполнения которых достигается один из основных результатов проекта» [6]. «Окончание каждой фазы называется вехой, которая позволяет акцентировать и контролировать в инновационном процессе создание, распространение и использование новшества, все этапы от проведения исследований и разработок до внедрения их результатов в производство» [6].

Управление бизнес-процессами как комплексный подход к реализации целей организации позволяет повысить эффективность и оптимизировать методы и способы выполнения бизнес-процессов в организациях. В зависимости от механизма, технологий и приемов ведения бизнеса в компании, бизнес-процесс определяется как организационная структура с набором действий, которые можно измерить и оценить по направлениям получения необходимого результата по сегментам и группам клиентов и рынков» [3].

Инновационный проект, содержащий технико-экономическое, правовое и организационное обоснование конечной инновационной деятельности, предполагает документальное оформление (бизнес-план, программу) или подробное описание инновационного продукта, обоснование жизнеспособности, необходимости, возможности выполнения, форм привлечения инвестиций, сведений о сроках исполнения, исполнителях, стейкхолдерах, организационно-правовых параметрах продвижения» [5].

Управление инновационными проектами для бизнес-структур определяется как стратегическая разработка, предвидение и форсайт-прогноз постоянной и резкой изменчивости факторов для предприятий, которые,

являясь инновационно активными, хотя и эффективно функционировать в непростых условиях, должны создавать новые товары и услуги, менять поведение и отношения адекватно реальности, претерпевающей тотальное влияние рисков и глобальные преобразования.

Для оптимизации управления инновационными проектами эксперты выделяют совокупность функций и критериев, которые позволяют определить состояние управления (таблица 1).

Таблица 1 – Функции и критерии управления проектами

Функционально-управленческие элементы в разработке и внедрении проектов	Содержание функции	Критерии оценки проекта
1. Управление предметной областью проекта.	Предметная область проекта — это цели, задачи, операции, работы, объемы, ресурсы, которые в процессе становления «жизни» меняются, возникает необходимость управления предметной областью проекта (управление результатами, управление работами или объемами);	1. Научность и технологическая насыщенность проекта;
2. Управление качеством	Требуется установление стандартов качества, критерии, уровни результатов для оценки успешности завершения проекта (учет, контроль, регулирование, поддержка)	2. Техническая обеспеченность и осуществимость (в зависимости от предметной области проекта и качества);
3. Управление временем	Определение периода времени и сроков выполнения проекта, требуется прогнозирование и планирование работ, циклов, взаимодействия участников, необходим контроль, своевременные меры для ликвидации или предотвращения отклонений от установленных сроков;	3. Конкурентоспособность (по совокупности качества, времени, ресурсов, стоимости);
4. Управление стоимостью проекта	Сравнение установленного бюджета на начальной стадии с бюджетом проекта на стадии завершения, оценка взаимовлияния стоимости и временем выполнения ресурса;	3. Трудоемкость (усилия, затрачиваемые на проект, измеряемые временем, интенсивностью, качеством труда и стоимостью);
5. Управление коммуникациями или управление информационными	Для контроля условий, состояния ресурсов, хода работ, изменения прогнозов требуется обратная информационная связь, которая позволяет своевременно реагировать на	

ми связями	внешние и внутренние возмущающие воздействия и опасности;	
6. Управления риском	В ходе реализации проекта возникают ожидаемые и непредвиденные, неопределенные риски, влияние которых можно снизить с помощью упреждающих и страхующих инструментов (используя минимальные затраты)	4. Жизнеспособность (предметная область, стоимость, риски);
7. Управление эффективностью	В зависимости от количества, целенаправленности и сложности реализуемых в разработке и организацией проектов, оценивается синергетическая, корпоративная, организационная, коммуникационная, социальная, финансово-экономическая, экологическая, маркетинговая и коммерческая эффективность проектов. Сравнивается эффект от реализации проекта с прямыми и сопряженными затратами, внешние эффекты как финансовые последствия проекта в предположениях, ожиданиях каждого инвестора и стейкхолдера.	5. Эффективность осуществления проекта (состав и качество труда персонала, инвестиции, средства коммуникаций, активность).

Источник: составлено автором на основе разработок Чертина Е.В. Управление инновационными проектами предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. №5-1. С. 150-155.

Зайнуллина Д.Р. подчеркивает «сущность неопределённости, в которой реализуются проекты, связывая условия с воздействием разнообразных факторов» [2]. Неопределенность -это «временная неясность, неконкретность, когда невозможно точно предугадать возникновение каждого и совокупности факторов в будущем; неопределённость конъюнктуры рынка инноваций – это неизвестность определенных рыночных характеристик относительно спроса на инновационный продукт, невозможность предсказать поведение участников в условиях консервативного сдерживания и конфликта интересов» [2]. Влияние этих факторов вызывает «риски инновационных проектов, причем наиболее опасными являются маркетинговый, организационный, кредитный и производственно-технический риски» [2].

Для эффективного управления оценивается состояние среды, поведение конкурентов и лучшие достижения на основе мониторинга, PESTEL-, SWOT-

анализа и бенчмаркинга. Группа ученых во главе с Кельческой Н.Р. основным направлением деятельности «инновационно-внедренческого предприятия считают поиск, разработку и внедрение инновационных технологий, реализацию материалов и оборудования собственного производства; управляющие, поддерживающие (финансирование, контакты с собственниками патентов) и операционные бизнес-процессы» [3].

В современных условиях с переходом на более сложный уровень взаимодействия формирующих среду субъектов становится использование передовых информационно-коммуникационных технологий, интеллектуальных решений и инноваций, выступающих основной формой создания новой ценности, решающим фактором достижения конкурентных преимуществ в быстро меняющейся рыночной среде [7]. Устойчивость к новым условиям проявляют те бизнес-структуры, которые имеют в арсенале управления стратегические варианты, мотивирующие и стимулирующие персонал и инвесторов к прорывным инновациям.

В составе стратегии управления инновационными проектом и процессами внедрения должна быть разработана совокупность целей, подчиненная определенной иерархии приоритетов и достижений. На первом уровне находится генеральная цель инновационного проекта (миссия) как основная, наиболее важная и понятная причина для использования результатов проекта. На втором уровне прописываются необходимые или обязательные цели инновационного проекта как промежуточные задачи на различных этапах управления проектом, с возможностью их корректировки. «На третьем уровне находятся желаемые цели инновационного проекта, то есть цели, которые не обязательны для успешной реализации проекта, но могут быть определены и достигнуты при определенных условиях и резервах отдельными участниками проекта» [6].

В методологическом плане для эффективного управления ученые предлагают использовать системный и ситуационный подходы при

формировании алгоритмов адаптации выбора стратегий и стратегической реализации инновационных проектов. В стратегическом режиме система готовится к вероятным изменениям во внешней среде, для чего в самом управлении прорабатываются сопряженные функции, прогнозируется размах амплитуд изменения внешних факторов, подбираются инструменты с широким динамическим диапазоном управления инновационными проектами. «В информационном наполнении управления предполагается расширение потока, динамизм пропускной способности систем сбора и обработки информации о внешней среде, выбора репрезентативных и релевантных факторов для оценки потенциального влияния на процессы реализации и исход инновационных проектов» [8].

Максимов М.И. в своих исследованиях выделяет «три основные модели управления изменениями в результате реализации проектов: 1) модель изменений Левина К. (1947 г.), 2) модель ADKAR Джеффа Хайатта (2006 г.), 3) модель Дж. Коттера (1996 г.) Восемь шагов процесса направления изменений для вовлечения персонала в процесс» [5]. «В первой модели процесс управления изменениями детализируется по стадиям «размораживания, движения и замораживания» [5]. На стадии размораживания менеджмент помогает персоналу, команде или фирме преодолеть психологический барьер, который изначально вызывает неприятие изменений по причине объективных опасений, страха и консерватизма. На стадии движения в организации происходят изменения, вызванные внедрением нового, но это процесс постепенный, связанный с устранением явных и скрытых, ожидаемых и непредвиденных препятствия с подключением всех сотрудников к новой системе отношений. «На стадии замораживания, закрепления, после внедрения разработок, необходимо фиксировать новые технологии, методы и способы работы как единый стандарт для компании» [5].

Вторая модель управления ADKAR Джеффа Хайатта связана с осознанием необходимости изменений на основе осведомленности, желания

участвовать, знаний, умений воплощать изменений, подкрепления достижений под влиянием общения, информирования, обучения, наставничества, коучинга, управления сопротивлениями. «В виду чего управление позволяет выяснить, проанализировать и «осознать, что работает и не работает в организации, какие существуют возможные варианты решения проблемы, сфокусировать внимания на первостепенных проблемах, требуют введения изменений» [5].

Третья модель Дж. Коттера применяется для продвижения изменений «сверху-вниз», то есть способствует смягчению сопротивления рядовых сотрудников. «Управление проектом базируется на формировании осознанной необходимости изменений, организации и мотивации группы поддержки и последователей, визуализации ценностей в результате перемен, глубокой оценке и размышлениях о цели, структуре ограничений и препятствий, успешном решении промежуточным задач, развитии динамики и закреплении достигнутых изменений» [5].

Управление инновационными проектами подразумевает в качестве основы создание экономически рациональных и сбалансированных моделей инвестиций для получения конкурентных преимуществ, достигаемых на уровне готовой продукции, на уровне модернизированных управленческих и производственных технологий [8]. «Внешняя экспертиза и консалтинг позволяют повысить рациональность таких инвестиций в проекты: от ранних оценок затрат на инновации до оценок промежуточных результатов и перспектив развития каждого пилотного проекта» [1].

Культин Н.Б. и Сурина А.В., определяя «проект как объект управления, выделяют характеристики для контроля всего процесса выполнения проекта, повышая его наблюдаемость и управляемость» [4]. Механизмы своевременного воздействия на ход реализации проекта (управляемость) в автоматическом режиме (ритмично выстроенном по некоторым параметрам) или в автоматизированном режиме (роботизированном) – с использованием технологий, блокчейна - повышают эффективность управления. По типам

различает экономический, социальный, организационный, смешанный проекты, по видам научно-исследовательский, инновационный, инвестиционный. учебно-образовательный, комбинированный [4]. Классификация проектов позволяет повысить уровень обоснованности стратегий управления и сделать правильный выбор тактических методов и приемов.

В связи с чем в каждой инновационной компании актуальны задачи углубленного методологического и концептуального развития подходов к управлению инновациями с учетом отраслевой и ресурсной специфики бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики. Как отмечает Андреев О.С., «для стандартизации управления проектами требуется обобщение лучших практик мировых крупных и успешных компаний; выработка эталона и метрики успеха; согласование правил в профессиональном мире проектных менеджеров из разных областей и сфер деятельности; использование единой терминологии в управлении проектами, понятная всему профессиональному составу проектных менеджеров» [1]. Стандартизация невозможна без «инструментов исключения периодичности повторяемых ошибок, обеспечения практической реализации проектов; универсальных действий и процессов для диверсификации и повторения успеха уже реализованного проекта в последующих проектах; совокупности единых методов и рекомендаций для интеграции пользователя в общую систему управления инновационным проектом» [1].

Перспективными направлениями разработки инновационных проектов являются друпшипинг, аусторсинг, контент-агентства, проекты на основе ESG-технологий, блокчейн, нейросети, персонализация, IoT, AI (таблица 2). Перспективными для внедрения технологических, административных и информационных инноваций являются не только отрасли экономики и коммерция, но и социальная сфера, включая модернизацию здравоохранения, образования, сферу социальной защиты, спорта, туризма, обеспечения жильем, комфортного расселения, развития жилищно-коммунального хозяйств, консультационной, юридической, информационной и психологической помощи

населению.

Таблица 2 – Перспективные направления разработки инновационных проектов, 2024 г.

Направления	Описание направления для бизнеса
Дропшипинг	Бизнес на прямых поставках, продвижение сайта и привлечение клиентов. Открытие интернет-магазина, прием заказов, когда не нужно покупать какие-либо товары, пока потребитель не разместит заказ. Нет необходимости искать клиентов, проще представить бренд, легче протестировать нишу, меньше вложений и рисков.
Аутсорсинг бизнеса	Минимизировать первоначальные затраты и увеличить прибыль, компании передают проекты работникам из бедных стран, где квалифицированная рабочая сила стоит дешево. Использование фриланса, развитие бизнеса, предоставление виртуальных услуг.
Контент-агентство	В цифровую эпоху растет потребность в услугах контент-маркетинга, бизнес может предоставлять клиентам услуги по созданию, редактированию и продвижению контента, управляя командой создателей.
4. Возобновляемая и чистая энергия	Чистая и экологичная бизнес-концепция для компании по производству биометрических датчиков, которые могут идентифицировать человека, распознавая отпечатки пальцев или сетчатку глаза. В связи с растущим использованием биометрических датчиков международными корпорациями сектор может стать очень прибыльным.
6. Компания по оцифровке медицинских записей	Бизнес построен на создании медицинских записей, которыми лицензированные врачи смогут безопасно обмениваться. Расширение возможности для врачей и пациентов просматривать медицинские данные, к которым был получен последний доступ. Потребуется инвестиции для технологий блокчейн, для обработки значительного объема медицинской информации, хранящейся в организации.
7. Масштабная персонализация	Потребительский спрос связан с экологически безопасными предприятиями, чьи «зеленые» инициативы ведут к увеличению прибыльности.
8. Экономика данных	Повышение ценности информации, стратегическое использование и монетизация данных позволяет расширить предложения для клиентов и оптимизировать бизнес- процессы.
9. Революция в сфере клиентского опыта	Повышение уровня удовлетворенности клиента связано со своевременной доставкой, бесперебойной и быстрой настройкой, установкой, с эффективным решением проблем.
10. Проверка личности на основе блокчейна	Блокчейн, цифровая идентификация, NFT, DeFi и GameFi. Возможность проверки личности, безопасные и конфиденциальные решения, прозрачность и уверенность, кросс-платформенная совместимость.

Источник: 10 инновационных бизнес-идей, за которыми стоит следить в 2024 году. URL : https://dzen.ru/a/ZU_ssjs_Ry41vM_K

Одним из главных факторов успеха и эффективности управления становится развитие и выявление резервов расширения инновационного потенциала предприятия. В связи с этим «субъекты инновационной деятельности, использующие научно-технические достижения, должны учитывать влияние среды на ресурсы, изменение потребностей и предпочтений потребителей; стремление руководства и менеджмента осуществлять инновационную деятельность, выделять ресурсы для осуществления и поддержания инновационного процесса; создавать в организации подразделения для разработки и внедрения инноваций, для покупки инновационных технологий, развивать систему инновационного маркетинга» [7].

Стаценко В.Е. подчеркивает, что «цифровые технологические процессы стимулируют комплексное преобразование инновационного бизнеса, охватывая все управленческие процессы в компании» [7]. Когда меняются «бизнес-модели, стратегии, корпоративная культура, миссия и цели бизнеса, среда, коммуникации и партнерские отношения с клиентами и поставщиками, для достижения эффективности и долгосрочной устойчивости именно инновации в управлении (методы, компетенции, творческий инновационный потенциал) способствуют решению глобальных и локальных задач бизнес-структуры» [7].

О значимости влияния цифровой эпохи на бизнес пишут Максимов М.И., Смольяков А.О., обращая внимание на инновационную культуру специалистов для достижения успеха на рынке [5]. Если «катализаторами создания и развития инноваций в компании, в определенной мере, являются руководители, то внедрение разработок и нововведений не осуществимо без желания, стремления и готовности всего персонала» [5]. Эксперты предлагают в качестве «мотивации существенное поощрение экспериментальной деятельности сотрудников, поддержку творческой инициативы, создание отдельной команды для инноваций и развития гибких методов работы (ТРИЗ) [5].

Как считает Шадрина Е.Е., «к резервам повышения эффективности экономических механизмов стратегического управления инновационными проектами следует отнести стратегии инновационного развития на базе выявленных инновационных трендов (специализация/диверсификация, лидерство/последователь) и модели стратегических альтернатив; обоснованные принципы и критерии стратегического управления инновационным развитием, направленные на развитие устойчивых и долгосрочных ключевых компетенций; систематизацию источников идей, проектов и формирование вариативных программ получения инновационных разработок; диверсификацию инвестиций и финансов по аналогии с зарубежными моделями интеграции, кооперации, партнерства, сотрудничества и коллаборации» [9].

Таким образом, современное значение управления инновационными проектами в бизнес-структурах связано с разработкой стратегий и моделей решения задач, повышающих уровень активности, мотивации и стимулирования персонала, с вариантами форсайт-прогнозов, инвестиционных альтернатив, координационно-контролирующих метрик и программ. Эффективное управление инновационными проектами предполагает модернизацию методов и технологий не только в производственной деятельности, но непосредственно в менеджменте и маркетинге.

Библиографический список:

1. Андреев О.С. Развитие инновационной экономики на основе трансформации наукоемкого сектора / Диссертация доктора экон. наук. - Самара: Самарский университет, 2021. - 290 с.
2. Зайнуллина Д.Р. Методологический подход к оценке рисков инновационных проектов и принятию решений в условиях неопределенности // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 8. С. 3007-3024.
3. Кельчевская Н.Р., Слукина С.А., Пельмская И.С., Вольф Ф.В.

- Совершенствование системы управления бизнес-процессами создания и функционирования малого инновационного предприятия: монография.- М.: Креативная экономика, 2019. - 210 с.
4. Культин Н.Б., Сурина А.В. Основы управления инновационными проектами и процессами: Учеб. Пособие. - Спб.: Политехнический университет, 2022. – 114 с.
 5. Максимов М.И., Смольяков А.О. Инновационный менеджмент в эпоху цифровой трансформации: вызовы и возможности для организаций // Индустриальная экономика. 2023. №3. С.155-163.
 6. Миронова Д.Ю., Баранов И.В., Помазкова Е.Е., Румянцева О.Н. Введение в управление проектной деятельностью: основы формирования, управления и коммерциализации инновационных проектов. – СПб: Университет ИТМО, 2022. – 89 с.
 7. Стаценко В.Е. Трансформация инструментов управления инновационно-ориентированной компанией в условиях цифровизации экономического пространства / Диссертация канд. экон. наук. - Ставрополь, 2023.- 201 с.
 8. Чертина Е.В. Управление инновационными проектами предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. №5-1. С. 150-155.
 9. Шадрина Е.Е. Развитие экономических механизмов стратегического управления инновационными программами и проектами предприятий /Автореферат диссертации канд. экон. наук. - М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2022.-24 с.

Оригинальность 95%