

## Управление Инновациями в Проектном Управлении

**Александр Николаевич ПАВЛОВ**  
к.т.н., PMP®, CPM®, PRIME®

**Школа Управления Проектами**  
**Основатель и Руководитель**

Успех любого бизнеса непосредственно связан с инновационной деятельностью. Развитие бизнеса в условиях растущего рынка и конкуренции не возможно без внедрения новейших разработок и технологий. Проектная деятельность – это организация работ по созданию за ограниченное время уникальных, инновационных решений, методов, технологий, продуктов и услуг. Нововведение, или инновация, — результат успешной проектной деятельности любой компании.

Если проектная деятельность - творческий процесс создания новых, уникальных результатов, то операционная деятельность – рутинный процесс повторения старых результатов.

Примеры проектной и операционной деятельности приведены в таблице:

Проектная Деятельность	Операционная Деятельность
Строительство нового завода	Серийный выпуск продукции на построенном заводе
Создание нового борта (пассажирского лайнера)	Регулярное обслуживание авиапассажиров на борту
Разработка и внедрение CRM – системы Компании	Эксплуатация созданной CRM - системы

Проектная деятельность посвящена организации работ по созданию уникальных инновационных решений, методов, технологий, продуктов и услуг. Рождение инноваций является результатом проектной деятельности и не может быть результатом операционной деятельности, основанной на применении однотипных, повторяющихся операций с тиражируемым результатом.

В бизнесе компании могут быть определены 3 уровня инноваций:

- Уровень Проектов – решение тактических задач
- Уровень Программ – решение комплексных проблем
- Уровень Портфелей – достижение превосходств в бизнесе

На каждом из уровней инноваций есть определённые цели, способы их достижения и результаты достижения целей:

	<b>Проект</b>	<b>Программа</b>	<b>Портфель</b>
<b>Цель</b>	Решение тактической задачи	Решение комплексной проблемы	Достижение превосходства в бизнесе
<b>Способ достижения цели</b>	Инновационный продукт	Инновационная технология	Инновационный бизнес
<b>Результат</b>	Создание нового продукта Снижение уровня издержек Повышение качества услуг	Расширение доли рынка Повышение ROI Расширение партнёрств Удержание заказчиков	Глобализация преимуществ

Формулировки целей для каждого уровня инноваций представлены в стандартах PMI (Project Management Institute®):

Управление проектами - имеет целью приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту (“... to meet project requirements” – PMBOK Guide, 3rd Edition, PMI p. 8)

Управление программами - имеет целью достижение стратегических выгод и целей программы (“... to achieve the program’s strategic benefits and objectives...” – The Standard for Program Management, PMI p. 18)

Управление портфелями - имеет целью достижение определённых бизнес-целей организации (“... to achieve specific business objectives...” – The Standard for Portfolio Management, PMI p. 17)

В стандартах PMI предложена иерархическая модель инноваций, в которой верхним уровнем является портфель проектов, средним уровнем – программа проектов и нижним уровнем – проект:

## Иерархическая Модель Инноваций



Для чего бизнесу необходима такая иерархия инноваций?

Дело в том, что далеко не всегда успешный проект действительно приносит вклад в достижение выгоды программы и стратегической бизнес цели организации. В ряде случаев мы наблюдаем проекты, которые выполняются «в отрыве» от целей бизнеса. И даже успешные проекты, выполненные в установленные сроки, в рамках бюджета и при удовлетворении заказчика – не обязательно приносят бизнес выгоды организации.

Поэтому, необходимо обеспечить ориентацию проектной деятельности на достижение целей бизнеса. Такая ориентация достигается за счёт объединения проектов в программы и портфели организации.

Каковы необходимые условия успеха инновационной деятельности?

При построении иерархии инноваций используется движение сверху вниз (top – down) при котором осуществляется декомпозиция стратегических целей компании на цели портфелей, программ и проектов. Результаты инноваций подкрепляют вышестоящие уровни иерархии в ходе движения снизу вверх (bottom – up) при котором результаты проектов обеспечивают получение выгоды программ и выгоды программ обеспечивают достижение стратегических целей портфеля организации:

## Необходимые Условия Успеха Инновационной Деятельности



В чём причины неудач крупных инноваций?

- Стремительное развитие современных технологий приводит к повышению сложности проектов
- Сложность проектов непрерывно возрастает, и руководителям проектов становится всё труднее добиться успеха
- Владельцы бизнеса, стоящие перед необходимостью внедрения инноваций и развития предприятий, вынуждены идти на существенные риски проектов и в результате часто несут огромные финансовые потери

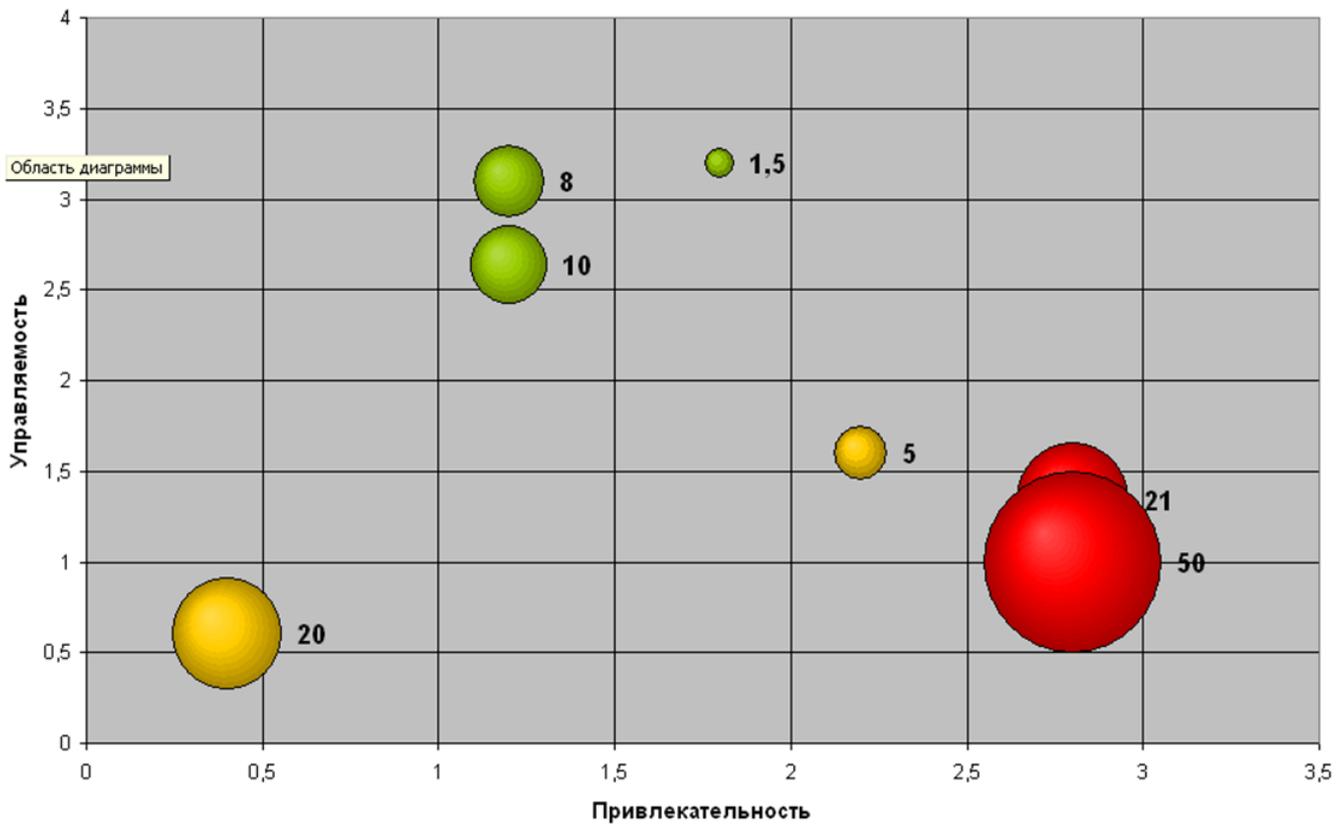
Уровень негативного влияния рисков существенно отличается на каждом из уровней инноваций величиной своего ущерба:

Уровни Инновационной активности	Проект	Программа	Портфель
Цель	Решение тактической задачи	Решение Комплексной Проблемы	Достижение превосходства в бизнесе
Влияние негативных рисков	Срыв сроков Перерасход бюджета Неудовлетворение заказчика	Потери выгод	Проигрыш конкурентам
Результат влияния негативных рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Остановка проекта</li> <li>• Потеря заказчика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Убытки дохода и прибыли</li> <li>• Снижение доли рынка</li> </ul>	Ликвидация Компании

Каковы практические рекомендации по управлению рисками портфелей проектов?

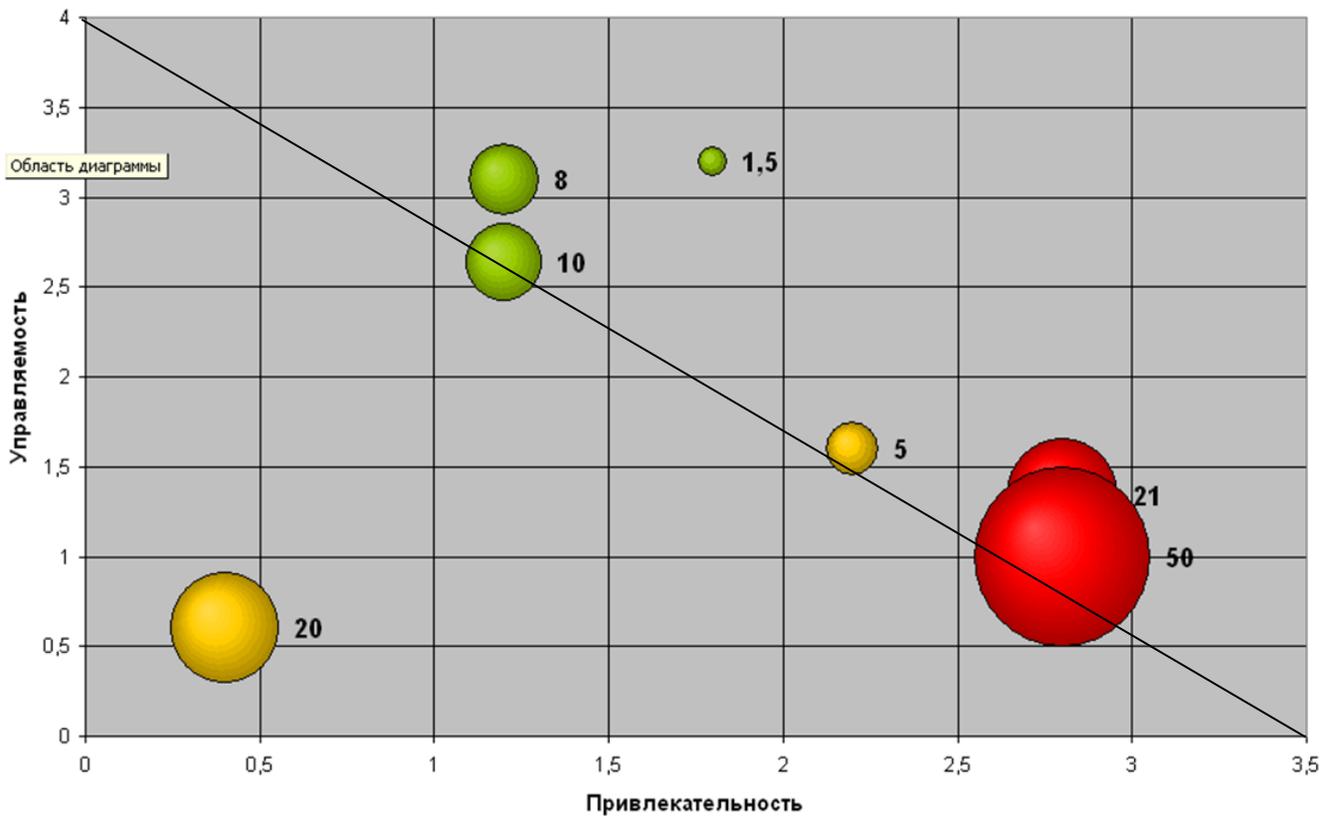
При управлении портфелем инноваций необходима регулярная балансировка портфеля, позволяющая оценивать, сравнивать, добавлять новые и удалять неэффективные компоненты портфеля. В результате балансировки портфеля необходимо проанализировать риски оставшихся в портфеле компонент, среди которых могут оказаться риски с взаимным влиянием (combined outcomes) на стратегические цели организации.

Одной из практических рекомендаций является использование пузырьковой диаграммы (bubble diagram) рисков портфеля проектов:



Пузыри на диаграмме – компоненты портфеля. Негативные риски компонент возрастают в цветовой гамме: зелёный -> жёлтый -> красный. Цифры – бюджеты компонент портфеля (млн. руб.).

Одной из рекомендаций при балансировке пузырьковой диаграммы является проведение диагонали из верхнего левого угла в нижний правый угол диаграммы:



В результате балансировки из портфеля должна быть удалена компонента, находящаяся в нижнем левом углу диаграммы, как обладающая самыми низкими оценками баллов по вертикальной шкале диаграммы (степень управляемости компоненты) и по горизонтальной шкале диаграммы (степень привлекательности компоненты портфеля).

Каковы практические рекомендации по управлению рисками программ проектов?

При анализе и выборе методов реагирования на риски программы главным приоритетом должны быть цели программы, т. е. бизнес выгоды организации. Для этого, например, может быть целесообразным замедление темпов работ одной компоненты программы и перевод её ресурсов в другую компоненту, где выгоды организации могут быть получены быстрее!

Взаимные зависимости компонент оказывают значительное влияние на расписание программы. Задержки в получении результатов компонент, необходимых для работ других компонент приводят к срыву сроков получения промежуточных результатов всей программы. Окончательные результаты программы также часто не могут быть получены вовремя, так как интеграция результатов всех компонент программы не может быть проведена из-за отсутствия результатов каких-либо компонент.

Задержки в сроках любых компонент программы (как проектов, так и операционной деятельности) приводят к упущенным выгодам в бизнесе компании (lost benefits), которые могут заключаться в потере доли рынка из-за опережения конкурентами, и в потере бюджета из-за оправданных инфляционных ожиданий.

В заключение надо отметить, что для успешного управления иерархией инноваций в организации должны быть подготовлены и обучены руководители портфелей, программ и проектов, обладающие не только профессиональными знаниями, но и богатым практическим опытом. Кроме того, важнейшим условием успеха является предоставление руководителям инноваций определённых полномочий и власти в организации, без которых они не смогут принимать ответственные решения на каждом из уровней иерархии инноваций.

Поэтому, по рекомендациям стандартов PMI руководителем портфеля проектов непременно должен быть руководитель высшего звена управления организации (top manager), а руководителем программы проектов должен быть руководитель либо высшего, либо среднего звена управления организации (top либо middle manager).

#### Список Литературы:

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Ed.5th, 2012
2. А.Н. Павлов. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK: изложение методологии и опыт применения. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 3-е Издание.
3. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. Third Edition, 2012
4. Bernd Scherer “Portfolio Management”, 2008
5. А. Н. Павлов. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению. БИНОМ. Лаборатория знаний, Москва, 2013.
6. Project Management Institute. The Standard for Program Management®, Third Edition. ISBN 978-1- 935589-68–6.
7. Дэйвид Уильямс, Тимм Парр. Управление программами на предприятии. Перевод David Williams and Tim Parr. Enterprise Programme Management. Днепропетровск. «Баланс Бизнес Букс». 2005 УДК 65.012.32 ББК 65.050 У 35.
8. А. Н. Павлов. Управление программами проектов на основе стандарта PMI The Standard for Program Management. Изложение методологии и рекомендации по применению. БИНОМ. Лаборатория знаний, Москва, 2012.