

**ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ**

Гребенкин А.В., Шкурко В.Е.

В статье вводится понятие инновационного проекта организационного развития и предлагается методика его оценки. Отличительной особенностью данной методики является сопоставление возможностей и рисков посредством принципиально новой системы показателей, позволяющей получить комплексную оценку состояния инновационных проектов организационного развития. Апробация предложенной оценочной методики была проведена на совокупности инновационных проектов организационного развития, реализованных на предприятиях различной отраслевой принадлежности. Проанализирована взаимосвязь между возможностями и рисками, а также предложенными оценочными показателями. Подтверждена гипотеза о необходимости определения состояния проекта посредством оценки возможностей и их сопоставления с рисками.

Уральский регион в последние годы демонстрирует положительную инвестиционную динамику. Так, по данным аналитической группы «Эксперт», за 2003 — 2006 годы стоимость инвестиционных проектов выросла вдвое. За этот период времени начат 191 проект стоимостью 20,205 млн. долларов. На 2007 — 2008 годы запланировано еще 150 проектов — на 27,652 млн. долларов [1].

Для сохранения и приумножения этого инвестиционного потенциала в условиях жесткой конкуренции на региональном рыночном пространстве необходимо особое внимание уделить проектам, способствующим развитию новых технологий. С целью повышения эффективности данных проектов требуется учет таких факторов, как глобализация бизнеса, внедрение инноваций, развитие информационных технологий и т.п. Эти факторы, наряду с переводом организаций на качественно новый уровень развития, усиливают турбулентность среды, что требует пересмотра подходов к управлению организацией. Более сложный характер взаимодействия организаций ведет к необходимости управления изменениями.

Организационные изменения тесно связаны с понятием «*инновация*», поскольку обязательным условием сохранения и повышения конкурентоспособности предприятий в условиях нестабильной рыночной среды служит повышение их инновационной активности.

Авторы работы предлагают классифицировать инновации в контексте объекта-результата, подразделяя их на продуктовые, технологические и управленческие инновации. Под *продуктовыми инновациями* авторы предлагают понимать *результаты изменения качества/номенклатуры реализуемых товаров и услуг*. Продуктовые инновации тесно связаны с *технологическими инновациями, направленными на изменение технологии производства товаров и услуг*, поскольку изменение номенклатуры продукции невозможно без изменения технологической цепочки.

Переход на новый виток деятельности организации невозможен без *управленческих инноваций, т.е. инноваций, направленных на изменение системы управления производством товаров и услуг*, поскольку существующая система управления не только

не благоприятствует, но и противодействует внедрению продуктовых и технологических инноваций.

Управленческие инновации реализуются посредством выполнения особого рода проектов, для определения которых нами предлагается ввести в научный оборот понятие «*инновационные проекты организационного развития (ИПОР)*».

Инновационные проекты организационного развития авторы определяют как проекты, имеющие целью приведение существующей системы управления предприятием в соответствие потребностям и ограничениям внешней и внутренней среды посредством изменения организационной структуры и/или порядка и формата взаимодействия между подразделениями. В качестве примера проектов организационного развития можно привести проекты, связанные с реинжинирингом бизнес-процессов предприятия, разработкой и внедрением системы показателей, автоматизацией предприятия и т.п.

Инновационный характер проектов данного типа напрямую связан с тем, что каждое предприятие является уникальным. Следовательно, ИПОР, давший положительный результат на предприятии А, в ходе применения с целью организационных преобразований на предприятии В может вызвать отрицательный эффект. В самом деле, попытка унифицировать организации, используя стандартный набор показателей, может привести к тому, что не будут учитываться особенности, определяющие их конкурентные преимущества.

В настоящее время среди исследователей в области проектного управления доминирует подход с акцентом на управление рисками проекта, основной целью которого является минимизация рисков. С точки зрения авторов работы, основной проблемой данной методологии является то, что при подобном подходе не учитывается факт реализации *проектов с целью получения дополнительных возможностей*.

С позиций экономики знаний многие традиционные показатели не способны отражать благоприятные *возможности* расширения бизнеса и создания в нем новых направлений. Так, в компании Skandia осознали, что «источником ее роста является энергичный поиск новых рыночных возможностей, а не тупой подсчет размера уже завоеванной доли рынка» [2, с. 92].

В западной практике умение увидеть и не упустить открывающиеся возможности – дело не менее важное, чем решение имеющихся проблем [3].

Детальный анализ существующих подходов к управлению проектами в условиях высокой степени неопределенности, проведенный авторами [4], показал, что существующие методологии не удовлетворяют ряду важнейших требований и, в связи с этим, нуждаются в дальнейшем развитии и доработке.

Для полноценной оценки инновационного проекта организационного развития оценочные процедуры должны, во-первых, охватывать все значимые факторы возможностей и рисков, воздействующих на проект; во-вторых, обеспечивать учет взаимосвязи между ними, и, наконец, в-третьих, иметь возможность получать для каждого уровня иерархии управления свой набор показателей.

Для решения указанных задач нами была разработана специальная методика, базирующаяся на нечетко-множественном подходе и позволяющая учитывать гуманистические особенности ИПОР, наличие иерархического сетевого взаимодействия между факторами рисков и возможностей, а также производить операции с показателями, имеющими качественную оценку [5].

Для комплексной оценки ИПОР в настоящей работе предлагается использовать набор показателей, позволяющий сопоставить возможности и риски проекта, и тем самым получить информацию о его состоянии и целесообразности выполнения. К их числу относятся *потенциал проекта, потенциал показателя проекта и коэффициент стабильности выполнения проектных работ.*

Для расчета *потенциала проекта* авторы работы предлагают использовать следующий алгоритм:

$$P^0 = A^0 - R^0, \quad (1)$$

где P^0 – потенциал проекта;
 A^0 – интегральная возможность проекта;
 R^0 – интегральный риск проекта.

Потенциал проекта можно применять не только для оперирования интегральными возможностями и рисками, но и в целях факторного анализа. Так, *потенциал какого-либо отдельного показателя проекта* нами рекомендуется определять следующим образом:

$$P(F_k^\lambda) = \sum_{m=1}^M A_m^\lambda - \sum_{l=1}^L R_l^\lambda, \quad (2)$$

где $P(F_k^\lambda)$ – потенциал k -го показателя проекта, относящегося к уровню иерархии систем показателей λ ;
 A_m^λ – возможности проекта, вносящие наибольший вклад в показатель $P(F_k^\lambda)$;
 R_l^λ – риски проекта, вносящие наибольший вклад в показатель $P(F_k^\lambda)$.

Коэффициент стабильности выполнения проекта является интегральным параметром, характеризующим степень устойчивости системы, созданной с целью выполнения проекта (проектной группы), позволяющей ей эффективно функционировать в период реализации проекта в условиях внутренних и внешних воздействий. Данный показатель может быть рассчитан следующим образом:

$$k_s = \frac{P^0}{P^0 - \sum_{k=1}^K P(F_k^\lambda)}, \quad (3)$$

где k_s – коэффициент стабильности выполнения проекта;
 P^0 – потенциал проекта;
 $P(F_k^\lambda)$ – потенциал k -го показателя проекта, относящегося к уровню иерархии систем показателей λ .

Для апробации предложенной оценочной методики было проведено комплексное исследование свыше 30 ИПОР, находящихся на различных стадиях жизненного цикла проекта и реализованных в период 2002 – 1 кв. 2008 гг. на региональных предприятиях, осуществляющих такие виды деятельности, как производство, оптовая и розничная торговля. Результаты выполненного исследования позволили сформулировать следующие важные аналитические выводы.

Во-первых, оценка полученных результатов показала, что по одному лишь показателю риска невозможно судить о качестве выполнения проекта, поскольку для одного и того же значения данного показателя существует целый набор контрольных точек проекта, относящихся к различным состояниям проекта (см. рис. 1). Таким образом, была подтверждена гипотеза о значимости оценки возможностей, позволяющей рас-

смотреть проект не только с позиций потенциальных рисков, но и с учетом дополнительных возможностей от реализации проекта.

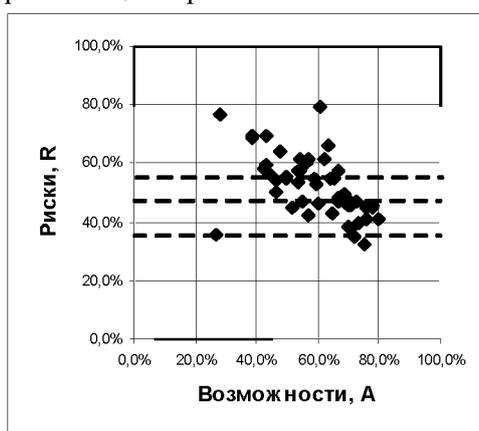


Рис. 1. Взаимосвязь возможностей и рисков

Во-вторых, статистическая обработка полученных результатов позволила выявить общую тенденцию взаимосвязи возможностей и рисков, демонстрирующую снижение рисков с ростом возможностей (см. табл.).

Статистическая обработка полученных результатов

Интегральная возможность		Интегральный риск		Потенциал проекта		Коэффициент стабильности выполнения проекта	
Среднее	0,65	Среднее	0,51	Среднее	0,14	Среднее	0,50
Стандартная ошибка	0,01	Стандартная ошибка	0,01	Стандартная ошибка	0,02	Стандартная ошибка	0,05
Медиана	0,68	Медиана	0,47	Медиана	0,19	Медиана	0,50
Мода	0,78	Мода	0,45	Мода	0,32	Мода	1,01
Стандартное отклонение	0,12	Стандартное отклонение	0,08	Стандартное отклонение	0,18	Стандартное отклонение	0,54
Дисперсия выборки	0,01	Дисперсия выборки	0,01	Дисперсия выборки	0,03	Дисперсия выборки	0,29
Парная корреляция интегральн. возможности:		Парная корреляция интегральн. риска:		Парная корреляция потенциала проекта:		Парная корреляция коэфф. стабильн. выполнен. проекта:	
интегральн. риска	-0,66	интегральн. возможности	-0,66	интегральн. возможности	0,94	интегральн. возможности	0,84
потенциала проекта	0,94	потенциала проекта	-0,88	интегральн. риска	-0,88	интегральн. риска	-0,87
коэфф. стабильн. выполнен. проекта	0,84	коэфф. стабильн. выполнен. проекта	-0,87	коэфф. стабильн. выполнен. проекта	0,93	потенциала проекта	0,93
Минимум	0,27	Минимум	0,32	Минимум	-0,48	Минимум	-0,82
Максимум	0,80	Максимум	0,79	Максимум	0,43	Максимум	2,47
Количество точек	112	Количество точек	112	Количество точек	112	Количество точек	112

В-третьих, результаты оценки выявили высокую значимость потенциала проекта, как показателя, отражающего стабильность выполнения проектных работ (см. рис.

2). Проведенная статистическая обработка результатов выявила значительную положительную корреляцию между потенциалом проекта и коэффициентом стабильности выполнения проектных работ (см. табл.). Кроме того, данная взаимосвязь согласуется с экспертной оценкой состояния различных этапов анализируемых проектов.

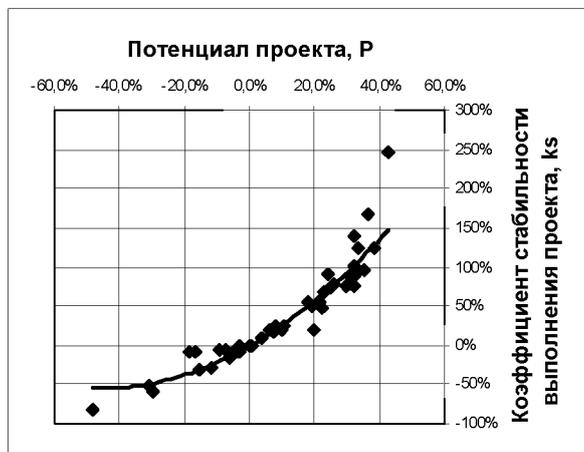


Рис. 2. Взаимосвязь потенциала проекта и коэффициента стабильности выполнения проектных работ

Разработанная оценочная методика позволяет количественно оценивать и сопоставлять возможности и риски, тем самым определяя уровень состояния инновационных проектов организационного развития. Предложенный методологический подход является универсальным и может быть использован различными предприятиями и организациями региона независимо от их отраслевой принадлежности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Миронова И., Кабакова Ю. и др. Даешь десять процентов // Эксперт Урал. 2006. № 38 (255). – Также на сайте: http://www.expert.ru/printissues/ural/2006/38/investicionnye_proekty/.
2. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях: Пер с англ. М.: ИНФРА-М, 2005. 247 с.
3. Ануфриева Н.И. Инновации и патологические процессы в организации // ЭКО. 2007. № 10. С. 145 – 159.
4. Гребенкин А.В., Шкурко В.Е. Управление проектами: риски и модели. Ч. 1: Исследование системы управления рисками проектов. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. 146 с.
5. Гребенкин А.В., Шкурко В.Е. Управление проектами: риски и модели. Ч. 2: Экономико-математическое моделирование системы управления рисками проектов: Препринт. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2007. 72 с.