

## Секция «Государственное и муниципальное управление»

Управление портфелем проектов инновационной организации

*Косталындин Владимир Васильевич*

*Студент*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет*

*государственного управления, Москва, Россия*

*E-mail: lvovochkal@rambler.ru*

На рубеже XX-XXI веков в стратегическом управлении все более стал использоваться проектный подход, пришедший из операционного управления. В связи с большим вниманием к коммерциализации инноваций, операционализации стратегии, ускорением динамики изменений внешней среды компании стали искать инструменты управления временными и уникальными процессами, в особенности в сфере вывода новых продуктов/услуг на рынок.

Проектный подход исходит из следующей логики: процессы, протекающие в организации, группируются по вертикали, образуя единые блоки, каждый из которых имеет свою цель. В совокупности постепенное движение от цели одного блока, называемого проектом, к цели другого блока приводит к достижению общей цели организации.

Проект представляет собой попытку, предпринимаемую для создания уникального продукта или услуги. Проекты характеризуются наличием начала и конца, а также производством уникального результата.

Стратегическое планирование и проектный менеджмент тесно взаимосвязаны на всех этапах стратегического управления. На первом этапе – формулировании – менеджеры решают, в каком направлении развиваться, какие решения должны быть приняты и что они должны сделать для этого. Этап реализации стратегии подразумевает трансформацию стратегического плана в политики и процедуры.

Современное понимание стратегии и проектного подхода заключается в осознании того, что организации двигаются согласно своей стратегии к своей стратегической цели по средствам реализации совокупности проектов, каждый из которых имеет свою цель.

Таким образом, достижение стратегической цели – это последовательная реализация проектов по направлению к стратегической цели с одновременным осуществлением операций.

Л. Фаэй и Р. Ранделл выделяют три вида стратегии:

· *Инновационная стратегия (intentivestrategy).*

· *Стратегия обновления (renovativestrategy).*

· *Инкрементальная стратегия (incrementalstrategy).*

· В таблице ниже представлены соответствия видов стратегии и методов реализации изменений.

**Вид стратегии**

**Вид инноваций**

**Метод реализации**

Инновационная

Прорывные (breakthrough)

Проекты

Обновления

Инкрементальные / прорывные  
Процессы / проекты  
Инкрементальная  
Инкрементальные  
Операционные проекты / процессы

**Вид стратегии**

**Вид проектов**

Инновационная стратегия  
Прорывные проекты  
Стратегия обновления  
Проекты доработки  
Инкрементальная стратегия  
Сочетание деривативных проектов и процессных методов

**Сочетание видов стратегий и видов проектов**

В качестве примера рассмотрим компанию IBM. Свой портфель проектов IBM делит на три корзины: зрелый бизнес, растущий бизнес, будущий бизнес. Эти три корзины отличаются инновационным характером, долгосрочной направленностью и определенностью.

Таким образом, инкрементальные проекты и проекты доработки являются средством реализации существующей стратегии в то время, как прорывные проекты – средством реализации будущей стратегии. Прорывные проекты как бы подготавливают будущую стратегию компании, создают основу для будущего роста. Тем самым достигается долгосрочный устойчивый рост.

Необходимо также отметить, что в крупных корпорациях стратегические проекты каждого из видов (прорывные проекты и проекты доработки) должны образовывать портфель/портфели проектов и программ (по причине того, что подобные компании реализуют большое количество проектов, которые требует приоритизации и упорядоченного управления). Очевидно, что компании реализуют большее количество проектов доработки, нежели прорывных проектов. Тем не менее, прорывные проекты должны образовывать отдельный портфель проектов, направленных на будущий рост. Один или несколько портфелей могут образовывать проекты доработки. Необходимость портфельного управления обуславливается необходимостью упорядоченного управления проектами организации и их соответствие стратегии.

В инновационной экономике радикальная стратегия выходит на первый план, поскольку рост компаний и конкуренция между ними основана на инновациях. Сейчас основной целью стратегии является построение конкурентного преимущества на основе новых инновационных продуктов. Развитие инновационных продуктов требует от компаний использования эффективных инструментов для управления уникальными процессами. Именно поэтому, с одной стороны, проектный подход, традиционно использовавшийся в операционном управлении, в инновационной экономике становится одним из основных при реализации стратегии.