

Проектный менеджмент и разработка информационного и методологического обеспечения управления инновациями на региональном уровне

Карлинская Елена Викторовна,
ООО «ИннИТ»,
Генеральный директор

Введение.

Управление инновациями на региональном уровне является важной частью государственной политики. Поэтому выбор стандартов, инструментов и методов и разработка на их основе информационного и методологического обеспечения весьма актуальны.

Цель данной статьи – доказательство факта, что методы и инструментальные средства проектного менеджмента на сегодняшний день являются наилучшими для разработки информационного и методологического обеспечения управления инновациями на региональном уровне.

В предыдущей статье, посвященной систематизации и гармонизации международных и отечественных стандартов и методологий управления инновационной деятельностью для успешного развития РФ на региональном уровне, подробно описаны основные подходы¹ к решению этой проблемы. Поэтому в этой статье мы лишь кратко их перечислим, опишем особенности использования и не только докажем преимущество проектного подхода, но и покажем, как это практически реализовано в нашей стране на базе отечественных стандартов ЕСУП управления инновациями и инновационными проектами и их практической реализации в ИСУП ИННИТ.

1. Особенности управления инновациями на региональном уровне.

Управление инновациями на региональном уровне имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке информационного и методологического обеспечения. Каждый регион позиционирует свое экономическое «кредо», специализацию в рамках единой национальной экономики, единого видения будущего страны, социально-экономического и технологического развития.

Региональные процессы и национальное видение будущего влияют друг на друга. Невозможно сформировать видение будущего без общенациональной картины. Общенациональное видение должно согласовываться с региональным видением. Для

¹ Карлинская Е.В. Стандарты и методологии управления инновационными проектами: региональный аспект, 2009. – 11с. <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article17.pdf>

ускорения регионального развития широко применяются инновационные кластеры (см. рис.1).

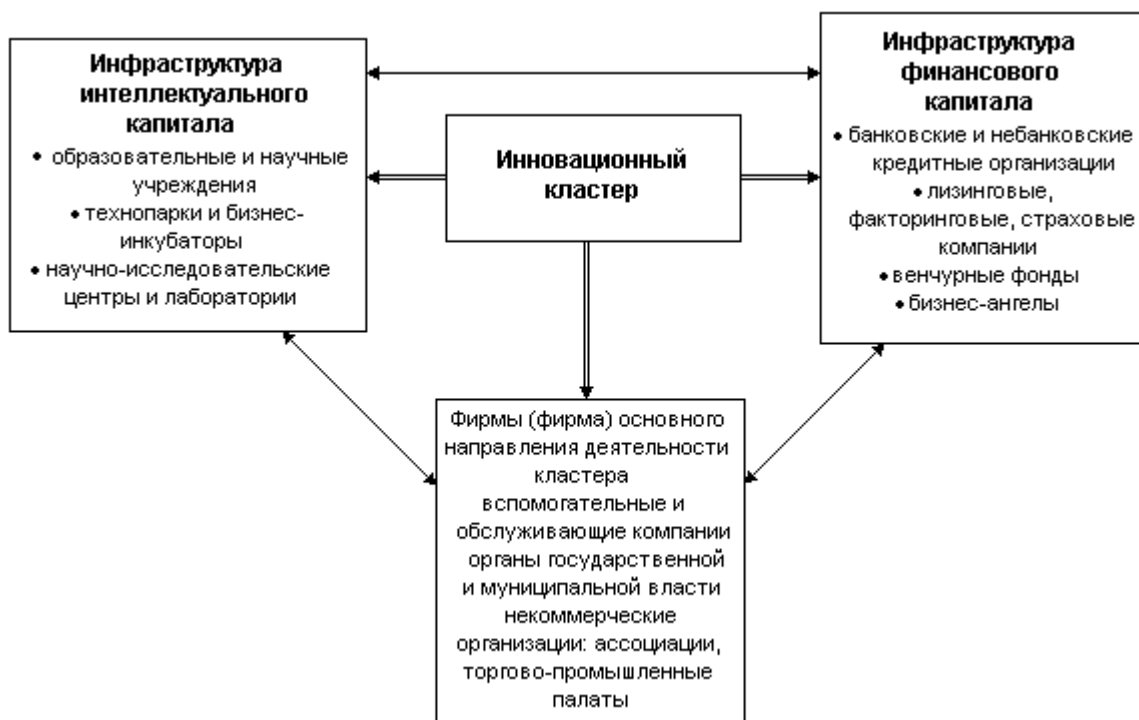


Рис.1. Типовая структура регионального инновационного кластера.

Реализация кластерной стратегии позволяет эффективно интегрировать финансовый и интеллектуальный капитал для получения и реализации конкурентных преимуществ собственной национальной экономики, как на региональном уровне, так и на уровне государства в целом.²

2. Международные стандарты и методические рекомендации по управлению инновациями, применяемые на региональном уровне.

На сегодняшний день, основные международные документы по управлению инновациями создаются в рамках деятельности международных организаций Организации Экономического Сотрудничества и Развития – ОЭСР (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) и ЮНИДО (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO), которая действует в рамках Организации Объединенных Наций - ООН (United Nations, UN).

В рамках этих организаций проводятся глобальные общемировые исследования инновационных процессов, и создается методологическая база для понятийного аппарата инновационных процессов, их измерения и анализа и рекомендации на уровне государств и их отдельных регионов и отраслей. Созданные ими международные рекомендации и

² Бирюков А.В. Инновационные кластеры: сущность и основное содержание//Интеграл №4(42) июль –август 2008г.

стандарты, непосредственно описывают методики управления инновациями или основные компоненты инновационной деятельности, в том числе на уровне регионов.

В первую очередь, когда речь идет о стандартах де-факто по инновационной деятельности необходимо упомянуть стандарты Организации Экономического Сотрудничества и Развития – ОЭСР (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD).

Кратко перечислим эти документы:

1. Руководство по измерению научной и научно-технической активности (The Measurement Of Scientific And Technological Activities - Oslo Manual)
2. Экономика знаний (The Knowledge-based Economy), ОЭСР, 1996.
2. Национальные инновационные системы (National Innovation System), ОЭСР, 1997.
3. Динамика национальных инновационных систем (Dynamising National Innovation Systems), ОЭСР, 2002.
4. Стандарт отчетности по научным исследованиям и разработкам (Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - the Frascati Manual), ОЭСР, 2002.
5. Руководство по измерению трудовых ресурсов занятых в научной и научно-технической сфере (Manual On The Measurement Of Human Resources Devoted To S&T - Canberra Manual), ОЭСР, 1995.
6. Методологии по Форсайтам (Foresight) – региональный, корпоративный и для малого бизнеса.

Стандарты ОЭСР в области инноваций на сегодняшний день являются тем минимальным набором систематизированных знаний, которым просто необходимо владеть при планировании и управлении экономическим развитием регионов России.

Деятельность ЮНИДО в первую очередь была ориентирована на поддержку стран Африки и Латинской Америки в реализации западной догоняющей стратегии. В России также используются методологии Технологического Форсайта (Technology Foresight) на региональном, корпоративном уровнях и для малого бизнеса. Это попытка построить сценарные планы развития экономики и общества в целом, на продолжительных временных участках от 15 до 30 лет, в зависимости от того, на какие технологические заделы государство сделает акцент и как будет их использовать.

Региональный Форсайт является основным инструментом создания технологических кластеров в регионах. При этом он должен быть скоординирован с общенациональными и федеральными Форсайтами. Это позволяет сформировать общее видение специализированных технологических кластеров российских регионов и увязать их в единую систему национальной экономики. Документы ЮНИДО в своих рекомендациях,

ориентированных на «усредненный» образ страны, внедряющей Форсайт, исходят из западных интересов и тем более не заинтересованы в достижении лидерства России. Важно отметить, что выбор участников Форсайт – принципиально важная составляющая всей управленческой технологии. При формировании видения, важно не только понять и сформулировать, какой кластер будет реализован в регионе, каковы временные и экономические параметры его становления, какие ресурсы и какие управленческие воздействия для этого необходимы. Еще более важно, кто это видение формирует – отстраненные «независимые» эксперты или те участники становления кластера, экономические интересы которых инкорпорированы с ним.

Конкурентные преимущества для их участников создаются с одновременным конкурентным сотрудничеством, как в рамках отдельного кластера, так и в рамках национальной экономики.

Таким образом, можно сделать вывод, что международные стандарты и рекомендации ОЭСР и ЮНИДО полезны для интеграции в мировую экономику и содержат много общих полезных рекомендаций, но для построения отечественной инновационной системы их явно недостаточно. Они ориентированы на европейскую и американскую экономику и воспринимают страны, которым оказывается помощь, как средство достижения своих целей. Россия уже переросла этап подражания и копирования. Наша страна должна быть не только пассивным наблюдателем мирового технологического развития, но и существенно определять его ход.

3. Современные локальные стандарты и методы управления инновациями, которые используются для регионов

Изучая основные стандарты и методологии управления деятельностью уровня предприятий и регионов в целом, выделим основные моменты управления инновационной деятельностью. Это, во-первых, методы генерации идей³, далее управление инновационными портфелями проектов, расширение Евразийского стандарта управления инновационными проектами⁴, стандарты и методологии проектного менеджмента.

К вспомогательным стандартам управления инновационной деятельностью следует отнести стандарты, которые должны быть использованы в силу специфики инновационной деятельности – это стандарты управления рисками, качества, уровнями зрелости и стандарты управления отдельными видами инноваций.

3.1. Методы генерации идей для процесса управления инициацией проектов

³ ЕСУП_К, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_090321_01.pdf

⁴ ЕСУП_К Инновации, http://www.rpm-consult.ru/pdf/ESUP_K_Innovation_080922.pdf

До последнего времени методы генерации идей использовались для увеличения творческого потенциала трудовых ресурсов и рассматривались как отдельная область знаний. В современном мире методы генерации идей становятся не только важнейшим источником формирования инноваций субъекта управления, но и неотъемлемой частью процессов управления инициацией проектов. Это нашло отражение в стандарте ЕСУП_К. На сегодняшний день, основными методами генерации идей являются: корпоративная система генерации идей, мозговой штурм, матрица «объемного мышления», конкурентная разведка, провокация, стимулирование творческой активности, метод «ролевого мышления», метод «Мечтатель, Реалист, Критик», ассоциации, ТРИЗ, применение идеи наоборот, изменение логики, и метод «Шесть шляп мышления». Идеи, возникающие у сотрудников, формируют неограниченный источник ценностей и конкурентных преимуществ, которые могут быть усилены субъектами управления уровня предприятия и выше в форме возрастающих усовершенствований и стратегических инноваций. Подробное описание создания и реализации цикла новых предложений - от генерации идей и их обработки до совместного их обсуждения и формирования идей описаны в исследовании Imaginatik⁵. То есть, известные лучшие методы генерации идей и формирования предложений могут являться органичной частью проектного менеджмента.

3.2. Управление потоком инноваций

В современном мире инновации перестают рассматриваться только как инновации продукта. Управление инновационной деятельностью становится необходимой частью стратегического развития субъектов управления. Поэтому была создана новая методология – управление потоком инноваций (Pipeline Innovation)⁶.

Поток инноваций обеспечивает необходимую среду для достижения целей в рамках региона и его отдельных структур систематическому применению рациональных инновационных процессов и методов во всех областях деятельности.

Методология потока инноваций соответствует всему спектру действий, связанных с инновациями, включая разработку новых продуктов и процессов, построение стратегических альянсов, обработку корпоративных рисков, применения информационных систем и человеческих ресурсов.

Использование метода потока инноваций позволяет каждому субъекту управления развить новый подход к управлению и рассматривать свои инновации в контексте всей своей деятельности. Это позволит руководителям достигать стратегических целей инновационного

⁵ Turrell M., Pluskowski B., Chapman M. A New Approach to Idea Management: Idea Central, , Imaginatik Research. 2006г. - 7p.

⁶ Turrell M., Lindow Y, The Innovation Pipeline, Imaginatik Research. 2003. - 14p

развития регионов путем согласованных и последовательных применений инноваций в региональном масштабе. Модель потока инноваций соединяет все компоненты деятельности региона, направленные на поддержку инноваций, начиная с финансового обоснования и кончая повышением культуры обслуживания и управления процессами.

3.3. Сложные инновации как условие конкурентоспособности предприятий и регионов.

В современных условиях инновации должны обладать отличительными способностями, которые не могут быть скопированы конкурентами. Поэтому инновации тщательно изучаются и классифицируются на предмет их воспроизводимости конкурентами. Поэтому необходимо рассматривать инновацию, как спектр действий. На сегодняшний день, наиболее полное видение сложных инноваций и их классификация представлены моделью измерения инноваций (Innovation Dimensions). Эта модель представляет собой наиболее полную классификацию инноваций по 20 измерениям и по результатам 12-летнего исследования доказан синергетический эффект введения сложных инноваций на предприятиях. Применение Innovation Dimensions может быть экстраполировано на региональный уровень и будет способствовать обогащению регионов и их защите от недобросовестных конкурентов. Использование этой модели будет способствовать формированию эффективного инновационного портфеля проектов на региональном уровне.

3.4. Управление портфелями инноваций на региональном уровне

Управление инновационной деятельностью региона осуществляется в соответствии с его стратегией развития. Для того, чтобы не только видеть, насколько успешно происходит продвижение инноваций необходимо оценивать и отслеживать важность всех инноваций, рисков и денежные потоки, связанные с ними. Для этого используется методология управления портфелями инноваций. Портфель инноваций представляет собой иерархию программ и портфелей, конкретизированную до уровня инновационных проектов конкретных субъектов, задействованных в инновационном кластере региона.

3.5. Управление инновационными проектами

Для управления инновационными проектами во всем мире рекомендуется использование стандартов проектного менеджмента.

На сегодняшний день, наиболее популярными в мире являются стандарты Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA). Стандарты PMI включают в себя стандарты по управлению проектами, программами и портфелями, они весьма популярны в мире, но не учитывают национальную специфику. Более приближенные к национальной специфике стандарты управления проектами созданы в рамках национальных ассоциаций IPMA. В России членом международной национальной

ассоциации IPMA является Российская Ассоциация Управления Проектами COBNET, разработавшая Национальные требования к компетенции (НТК), которые на 20% дополнены российской спецификой.

В новых условиях в России создан Евразийский стандарт управления проектами ЕСУП, который, вобрав в себя все лучшее, созданное в рамках других стандартов, является именно Евразийским национальным стандартом и полностью учитывает национальную специфику.

В рамках этого стандарта выделен отдельный стандарт управления инновационными проектами ЕСУП_К_Инновации, учитывающий новейшие модели и методологии не только проектного менеджмента, но и управления инновационной деятельностью и особенности российского законодательства в этой сфере. В отличие от других стандартов управления проектами, в нем отражена именно методология управления инновационными проектами, используются стандарты управления инновационной деятельностью и отражена российская специфика.

Отметим также, что для создания инновационных продуктов используются методы управления проектами, для инновационных технологий – управление программами проектов, а для создания нового инновационного бизнеса для получения конкурентных преимуществ необходимо полнофункциональное использование методологии управления портфелями проектов.

Таким образом, применение стандартов проектного менеджмента для управления инновационными проектами является наиболее эффективным в современных условиях. Единственным на сегодняшний день стандартом проектного менеджмента, который учитывает специфику инновационной деятельности и российское законодательство является стандарт управления инновационными проектами ЕСУП_К_Инновации.

3.6. Другие стандарты, применяемые при управлении инновациями

При реализации инновационных проектов оценивается их соответствие стратегии, соответственно рекомендуется использование методологии оценки стратегических показателей Balanced Scorecard (BSC). Управление инновациями даже на уровне предприятия требует методов управления портфелями и разработки системы показателей оценки инноваций в соответствии со стратегией. Поскольку управление инновационными проектами является высокорискованной деятельностью на всех этапах, можно использовать стандарты управления рисками, среди которых особенно хотелось бы выделить корпоративные стандарты COSO и FERMA.

Без понимания, на каком уровне зрелости находится субъект, в котором создается инновация бессмысленно обсуждать вопрос о введении в нем определенных видов инноваций, поскольку существует прямая связь между уровнем зрелости, видами инноваций

и методами их внедрения. В «ИннИТ» разработана авторская методика выбора инноваций предприятия в соответствии с его зрелостью, зрелостью рынка и продукта, названная авторами «Гиперкуб инноваций⁷».

Широкое распространение при оценке инновационных проектов получили стандарты качества ISO 9000, CMM и CMMI. Безусловно, большую роль в управлении инновациями, особенно улучшающими инновациями, играют стандарты «Six Sigma».

Прикладную реализацию, соединяющую в себе теоретические исследования и автоматизированные системы можно видеть в исследованиях компании Imaginatik и Innovation Diamond Роберта Купера, автора методики управления продуктовой инновацией Stage-Gate.

Все описанные выше стандарты и их прикладная реализация являются частным случаем и некоторым упрощением подходов проектного менеджмента, или на сегодняшний день интегрированы в проектный менеджмент и является его составной частью.

Полнофункциональное практическое управление инновациями на уровне предприятий и регионов может быть эффективно реализовано средствами информационного обеспечения системы «Лидер», разработанной в компании «ИннИТ».

Заключение

Управление инновациями на региональном уровне является важной частью государственной политики, поэтому задача практической реализации управления инновационным развитием на региональном уровне должна решаться максимально качественно и оперативно. Для ее решения необходимо использовать соответствующее задачам региона методологическое и информационное обеспечение. Для практической реализации управления инновациями на региональном уровне в мире признана методология и инструменты проектного менеджмента. Известные международные стандарты и рекомендации носят достаточно общий характер и предназначены для стран, реализующих догоняющую стратегию. Поэтому, если Россия реализует политику достижения инновационного лидерства в мире, стандарты, методологическое обеспечение и инструментальные средства управления инновациями должны соответствовать российским особенностям и специфике инновационного развития РФ. Удачным примером такой реализации являются стандарты ЕСУП и информационное обеспечение «Лидер».

Развитие отечественных стандартов управления инновационной деятельностью будет способствовать ускорению развития нашей страны и инновационному развитию регионов.

⁷ Карлинская Е.В., Катанский В.Б. Как руководителям предприятия правильно выбрать свою инновацию?, 2008. – 6с. <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article10.pdf>