

МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ журнал 2/2020



DOI 10.24411/2413-046X-2020-10070

**Концепция управления выгодами для
обеспечения роста ценности инновационных проектов**

**Benefit management
concept for increasing the value of innovative projects**

Шестопалов

Алексей Дмитриевич, аспирант, Институт экономики и управления
промышленными предприятиями, НИТУ «МИСиС» г. Москва, Россия

Shestopalov Alexey Dmitrievich, postgraduate student,
Institute of Economics and management of industrial
enterprises, nust MISIS,
Moscow, Russia

Аннотация. В статье уточнено понятие «управление
выгодами», раскрыты возможности данного подхода в современном
проектном

менеджменте инноваций в компаниях, а также этапы его реализации. Проведены данные анализа и области управления инновационными проектами. Подчеркивается, что использование концепции управления выгодами проекта создает обширные возможности для реализации успешности проекта

Summary. The article clarifies the concept of «benefit management», reveals the possibilities of this approach in modern project management of innovations in companies, as well as the stages of its implementation. Data from the analysis and management of innovative projects were carried out. It is emphasized that the use of the concept of project benefit management creates extensive opportunities for the implementation of the project's success

Ключевые

слова: управление выгодами, стейкхолдеры.

Key words: management of benefits, stakeholders.

Современная российская бизнес-среда характеризуется быстрыми переменами, сложность бизнеса увеличивается, а стремительное развитие технологий предопределяет непрерывно растущую комплексность инновационных проектов. Компании осуществляют, как правило, несколько проектов в конкретный

период времени, и эти проекты являются не только сложными, но и взаимозависимыми, а также рискованными (особенно когда речь идет об инновациях). В результате, предприятия должны быть все более дисциплинированными и адаптируемыми в осуществлении и контроле проектов для обеспечения их стратегических целей и задач.

В то же время, проведенное в 2016 году Boston Consulting Group (компанией, входящей в топ 3 мировых консалтинговых агентств в области менеджмента организациями) международное исследование, в котором принимало участие более 30 000 публичных компаний за последние пять десятилетий показало, что несмотря на все усилия, большинство компаний сталкиваются со следующими проблемами:

- потраченные трудовые и финансовые ресурсы от 50 до 75% проектов не соответствуют первоначальным ожиданиям
- только 61% приоритетных проектов достигли стратегических выгод
- только 52% организаций отслеживают достижение выгод

Основная проблема заключается в том, что во многих случаях компании сосредоточены на выполнении отдельных проектов и оценивают их эффективность на

основе традиционных показателей, ориентированных на результат, таких как: время, объем и бюджет. Что теряется в этом подходе, так это четкое представление о том, помогают ли проекты, индивидуальные или коллективные, достичь ее конечных стратегических целей. В противовес этому, основываясь на анализе PMI (The Economist Intelligence Unit (EIU)) и BCG, компании, которые имеют зрелую практику управления выгодами (т.н. концепция BRM), имеют в 1,6 раза больше шансов реализовать цели проекта и в 3 раза с большей вероятностью достичь или превзойти целевую рентабельность инвестиций по индивидуальным проектам.

Главный вывод здесь: управлять проектами с оглядкой не только на традиционные показатели как время, масштаб и бюджет, но и осознавать, насколько организация продвигается к своим стратегическим целям. Благодаря постоянному вниманию к созданию ценности по всему портфелю проектов и активный стратегический диалог, компании могут осуществить правильное управление проектом, найти компромиссы (такие как изменения в объеме, персонале проекта, приоритетах, сроках) – на местах – для достижения желаемых бизнес-результатов.

Выгода проекта – это конечный результат действий, характеристики поведения, продукты, услуги или результаты, которые приносят ценность

организации и целевым выгодоприобретателям. Benefits realization management (BRM, реализация выгод и управление ими) – это подход, нацеленный на устранение пропасти между стратегическим управлением и проектным менеджментом. Он подстраивает проекты и программы компании под ее глобальное видение. BRM обеспечивает эффективный диалог между владельцами, руководством и проектной командой (ПК) BRM-компании отслеживают прогресс по показателям KPI, привязанным к стратегическим целям. Если движения к ним нет, то нужно мужество завершить такой проект. В BRM показатели KPI не создают бюрократию – требуется от одной до трех метрик, которые содержат ключевые индикаторы. Методология описана в опубликованном в 2017 году документе «Руководство по эффективному управлению преимуществами в проектах», который был разработан Управлением по инфраструктуре и проектам (IPA), который является экспертным центром правительства Великобритании по инфраструктуре и крупным проектам.

Данный метод включает в себя понятие «Цикл реализации выгод», который по своим этапам соотносится с жизненным циклом реализации проекта и показывает, что управления выгодами неразрывно связано с самим проектом

Политика проекта идентифицирует проект, определяет его бюджет, сроки, персонал и риски. Цикл управления выгодами определяет

успех проекта, так как корректирует путь его развития не только с точки зрения наиболее качественного осуществления проекта, но и на путь более полной отдачи от него.

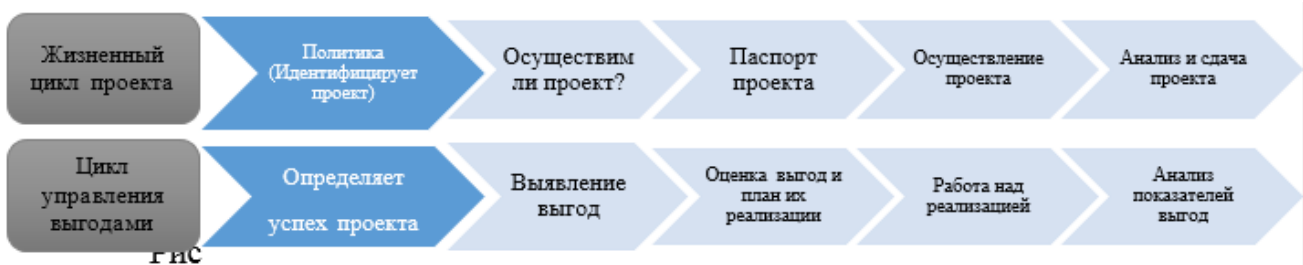


Рисунок 8. Цикл проекта и управления выгодами.

Таким образом цикл управления выгодами включает в себя 4 основных этапа:

1. Выявление

выгод – к каким бизнес-результатам может привести проект?

Согласно «Руководству по эффективному управлению выгодами проектов» целесообразно определять и оценивать выгоды, разделяя результаты проекта на финансовые и нефинансовые, а также классифицировать их, предварительно определив их выгодоприобретателей (или стейкхолдеров, то есть физических лиц или организаций, имеющих права, долю, требования или интересы относительно проекта или его свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

В таблице ниже представлены критерии оценки успешности инновационного проекта с точки зрения классического понимания проектного менеджмента, а также оценка проекта с точки зрения выгодоприобретателей.

Таблица 1. Критерии оценки успешности проекта:

С точки зрения управления проектами	С точки зрения требования стейкхолдеров
On time (исполнение в срок)	Повышение ROI (окупаемости инвестиций)
Within Budget (соблюдение бюджета)	Увеличение EPS (прибыли на акцию)
Customer Satisfaction (удовлетворенность заказчика)	Увеличение чистой прибыли
Минимизация влияния факторов риска и др.	Увеличение доли рынка и др.

Таким образом успешный инновационный проект в классическом понимании в рамках проектного управления большинства компаний, то есть исполненный в установленные сроки, не вышедший за рамки бюджета и при удовлетворительном качестве не обязательно будет «выгодным» проектом с точки зрения стейкхолдеров (владельцев бизнеса и участников проекта), а ключевой задачей является обеспечение фокуса внимания управления на достижение целей бизнеса.

2. Оценка и постановка целевых выгод

Для оценки выгод необходимо определить, за счет чего достигаются данные выгоды, и как их можно измерить. Данный этап предполагает разработку высокоуровневого кейса, определяющего бизнес – выгоды, понимания их осуществимости, а также обоснования инновационного проекта.

3. Реализация выгод – минимизация рисков для будущих выгод и максимизация возможностей для получения дополнительных выгод, инициация новых компонентов инновационных проектов.

4. Анализ и передача выгод. Данный этап предполагает анализ статуса выгод, сверенный с позицией стейкхолдеров, оценка ценности проекта и его корректировка.

Соотношение этапов инновационного проекта с этапами управления его выгодами представлено в следующей таблице.

Таблица 2. Этапы управления проектом и его выгодами.

Этапы управления инновационного проекта				
Предварительная подготовка проекта	Инициация	Формирование	Получение выгод	Завершение
Этапы управления выгодами инновационного проекта				
Определение выгод	Планирование выгод		Реализация выгод	Анализ и передача выгод
Идентификация и кластеризация выгод	Кластеризация и приоритезация выгод		Мониторинг	Анализ и консолидация выгод
	Выбор и описание метрик выгод		Ведение списка выгод	
	Разработка, организация и контроль плана реализации выгод		Отчет о реализации выгод	Передача ответственности от команды проекта в другие работы
	Отображение выгод в плане инновационного проекта			

Таким образом, в результате реализации концепции BRM в управлении инновационного проекта можно добиться не только исполнения заявленных сроков, бюджета и качества самого проекта, но и добиться максимальной отдачи от приложенных усилий. Управление проектами станет более профессиональным и предсказуемым, такие важные показатели как, например, окупаемость проекта и отдача на капитал будет выведена во глазу угла еще на этапе планирования проекта, а в процессе его

реализации будут выявлены дополнительные возможности получения выгоды. Кроме того, у управлении проектами будут учтены не только интересы управляющих менеджеров проекта и собственников компании, но и всех выгодоприобретателей, включая персонал и клиентов компании, повысится мотивация персонала, снизятся сопротивление и риски, что приведет к увеличению вероятности успешности проекта.

Список литературы

1. . Benefit Realisation Management – a Practical guide to achieving benefits through change – London, 2010
– 394 p.
2. *The Boston Consulting Group (2016). Connecting Business Strategy and Project Management. // The Accounting Review. 21.09.2016. Vol. 86, no. 6. – 45 p*
3. *PMI, Pulse of the Profession® : Sustain benefits to optimize business value (Newtown Square: Project Management Institute, 2016)*