

Аркатов А. Я., д-р экон. наук, проф.,
Брежнев А. Н., ст. преп.,
Курбатов, В. Л., д-р экон. наук, проф.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

brezhnev@live.ru

Рассматриваются различные точки зрения на успешность проекта, в том числе инновационного, исследуются факторы, влияющие на успешность проекта, делаются выводы о критериях успешности проекта.

Ключевые слова: проект, инновационный проект, качество проекта, факторы успешного проекта, уникальность инновационного проекта, управление проектами.

Качество считается одной из главных характеристик успешно завершённого проекта. Не случайно многие исследователи для оценки инновационных проектов используют экономическую категорию «успешность». Она считается общей целью инновационного процесса и имеет различные интерпретации. Нам, например, интересна позиция В. Андреева, считающего, что «успешность инновационного проекта» предполагает достижение инвестором желаемых результатов инновационного процесса, что отражает субъективный подход к оценке полученных результатов [1, с. 42]. Отечественные специалисты, формирующие основы базовых компетенций менеджеров, указывают, что успех проекта, как правило, означает получение всеми заинтересованными сторонами результатов, оправдывающих их ожидания, традиционно формулируемые в виде целей и требований. Если такие цели и требования сформулированы, критериями успешности проекта могут выступать количественные показатели, отражающие степень достижения целей проекта или выполнения определенных требований [10, с. 77]. Именно поэтому они считают, что четкое и однозначное определение этих критериев является обязательной задачей на начальном этапе запуска проекта, и показатели успешности, а также способы их оценки должны быть согласованы со всеми заинтересованными сторонами.

В силу всего отмеченного специалисты по управлению проектами практически ставят знак равенства между успешностью и качеством, по крайней мере, это относится к управлению проектами. «Понятие успешности управления проектами связано с успехом проекта, однако, это не одно и то же. Можно успешно руководить осуществлением проекта, который впоследствии будет прекращен в связи с потерей актуальности, например, из-за изменения стратегии компании. Если успех проекта обычно связан с достижением ожидаемого бизнес-результата, то успешность управления проектом обычно ассоциируется с такими критериями, как соблюдение ограниче-

ний по срокам реализации и стоимости проекта, своевременность поставок, качество коммуникаций, время реагирования на возникающие риски и проблемы и т.д.» [10, с. 77].

Ф. О' Коннэл называет следующие факторы успешного проекта:

- в пределах согласованного времени;
- в пределах согласованного бюджета;
- предоставляет требуемую функциональность;
- обеспечивает требуемое качество [9, с. 209].

Таким образом, получается, что «критерии успешности проекта – это совокупность показателей, которые дают возможность судить о степени успешности выполнения проекта, критерии успешности управления проектом – показатели эффективности управления проектом» [10, с. 77].

Х. Вудворд весьма скептически относится к таким критериям, хотя они отражают суть проекта и поэтому считаются общепризнанными. Материалы касаются не последнего времени, но принципиально ничего не изменилось: «По данным широко известного исследования, проведенного Standish Group в 1994 году, только 16% проектов разработки программного обеспечения были завершены вовремя и в рамках отведенного бюджета. Колби и Готард в своем выступлении на симпозиуме в Сан-Антонио (Техас) в 2002 году ссылаются на исследование Robbins-Gioia Inc., 44% охваченных им проектов имели перерасход средств от 10 до 40%. Кук и Девис в 2001 году провели анализ 136 «основных» европейских проектов, выполнявшихся в период с 1994-го по 2000 год. Исследование показало, что среднее превышение бюджета составило 4%, а среднее отставание по срокам – 16%. Во всех этих исследованиях использовались традиционные критерии оценки успеха по срокам и стоимости» [4, с. 11].

Интересен подход к успешности проектов А. Магляса [6], хотя он принципиально не отличается от подхода Standish Group и, по признанию самого А. Магляса, аналогичен ему. А. Магляс

делит проекты на категории: завершённые без превышения бюджета, завершённые без превышения времени, завершённые с превышением бюджета, завершённые с превышением времени, завершённые с превышением бюджета и времени.

Однако А. Магляр считает возможным и необходимым суммировать в результате исследования количество проектов, окончившихся без превышения времени и бюджета, и количество проектов, окончившихся с превышением времени. Полученная цифра, согласно его подходу, совпала с результатами исследования Р. Гласса (Robert Glass), который в статье [11] критикует исследование Standish Group. Представляется, что завершённые проекты А. Магляр считает удовлетворяющими требования заказчиков, то есть качественными. На наш взгляд, все завершённые проекты (приятые заказчиком) качественные, а несоблюдение других критериев свидетельствует не о качестве проекта, а о качестве управления проектом, а это несколько иное понятие.

Помимо успешности качество связывается с надёжностью. Словарь терминов Европейской организации качества (ЕОК – European Organization for Quality) определяет надёжность следующим образом: «Надёжность – это способность изделия выполнять требуемую функцию в заданных условиях в течение заданного периода». Проект (как результат) также призван выполнять функцию в течение заданного времени. Функция – это и есть качество. Оно выходит на первый план среди критериев. К нему все чаще добавляют доходность. Вот убедительные примеры функции (качества) и доходности как критериев успешности.

Первый пример: оперный театр в Сиднее со своими парусами, парящими над сиднейской бухтой – одно из самых узнаваемых сооружений на планете. При рассмотрении данного проекта с точки зрения управления проектами он представляется явным провалом. Когда в 1959 году началось строительство, оценочная конечная стоимость проекта была 7 млн. долл., а оценочная продолжительность – 4 года. В действительности же проект был завершён в 1973 году и его общая стоимость составила 100 млн. долл. (по данным журнала «Architecture Week за апрель 2003 года).

Другой пример – зимние Олимпийские игры 2002 года. По части управления данный проект представляется весьма успешным. Он даже удостоился звания «Международный проект года PMI». Естественно, выполнен был в поставленный срок. Менеджеры данного проекта сумели обернуть дефицит в 100 млн. долл. в прибыль в размере 400 млн. долл. не только путем исключения «дополнительных опций», но и сохранения

дополнительных средств. По сути, успех измерялся доходностью, а не достижением определенного уровня затрат [4, с. 12].

Проект всегда имеет целевое назначение, достижение цели означает достижение определенного качества. «Факт состоит в том, что, в конечном счете, качество важнее всего остального, независимо от того, выражено оно в терминах эксплуатационных характеристик, производительности или конечного продукта... Кто вспомнит, что прошлогодний проект был выполнен с опозданием и превышением бюджета? Вся эта информация будет похоронена в прошлогодних финансовых отчетах. Именно качество и только качество – вот то, что пребудет с продуктом в течение всего его времени жизни» [3, с. 59].

Ежегодно The Standish Group проводит исследования успешности программных проектов и публикует результаты. Однако в этом исследовании не принимают участие проекты из России и стран СНГ. Поэтому было проведено исследование по инициативе Независимого международного сообщества профессионалов в управлении проектами разработки программного обеспечения – SPMGuild, образованного на пространстве СНГ. Участникам исследования была предоставлена возможность оценить важность факторов (качество, время, бюджет). Для каждого фактора было предоставлено 4 варианта ответа: наиважнейший, очень важный, важный, не имеет значения.

Исследования, проведенные в России, Белоруссии и Украине, показали, что компании, осуществляющие программные проекты, оценивают успешность проектов по трем измерениям (бюджет, время, качество) примерно одинаково, в силу чего ни один из критериев не является определяющим. Однако, фактор «качество» занял, пусть и с незначительным перевесом, первую позицию [6].

Наша точка зрения относительно качества проекта сводится к тому, что качество мы рассматриваем как совокупность параметров целевого результата проекта. Цель могла уточняться, корректироваться, но поскольку потребитель нуждался в определенных характеристиках, то их наличие характеризует качество. Отсутствие одной или нескольких необходимых характеристик означает градацию, но не качество. И в этом мы согласны с И.И. Мазуром, В.Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге [7] относительно различия в понятиях «качество» и «градация». В соответствии с действующими международными стандартами, «качество проекта – это степень соответствия совокупности его характеристик требованиям проекта» [10, с. 190].

Проекты, нацеленные на результат, а, в соответствии с нашей концепцией, все проекты

нацелены на результат, то есть на качество продукта, нуждаются в новых идеях и их реализации – в инновациях. Новые идеи подразделяют на две категории:

рыночное подтягивание (market-pull), представляют собой идеи, рождающиеся в результате изучения текущих желаний и запросов потребителей;

технологическое подтягивание (technology-push), представляют собой идеи, рождающиеся в результате изобретений и разработки новых технологических решений.

Есть точка зрения, ее, например, придерживается В. Бычков [2, с. 44], что 2-3% успешных проектов – это норма, они и окупают затраты на остальные. А то, что результат проекта – продукт, технология, услуга – будут пользоваться спросом на рынке – это преподавательский прием на стандартных курсах по управлению проектами и управлению инновациями. Не оспаривая данную точку зрения, особенно в аспекте статистики успешности, заметим, что успешный проект это и есть качественный проект, в котором учтены и достигнуты потребительские ценности, и результат проекта есть совокупность необходимых характеристик. Следовательно, необходимо знание технологий, которые позволяют определять сегодняшние и будущие потребительские ценности и приоритеты. «Использование этих технологий позволяет определить потенциальную востребованность на рынке предполагаемого к производству продукта, его функций, дизайна, характеристик. В основе этих технологий лежат психологические методы выявления и сбора информации у продвинутых продавцов и продвинутых покупателей, позволяющие определять тенденции формирования новых потребностей на рынке и выявить предполагаемые изменения в потребительских предпочтениях [2, с. 45].

Следует обратить внимание, на такую составляющую понятия проект – на уникальность. Это, пожалуй, еще более противоречивая составляющая, нежели качество и, несомненно, неотделимая от качества проекта. Противоречивость проявляется главным образом в подходах к управлению. С одной стороны, любой проект в силу своей уникальности понимается как искусство. С другой стороны, «рационализм сформировал тип проектного мышления, которое стремится представить буквально все в виде измеряемых характеристик проекта. В рамках такого механистического подхода проектная деятельность представляется в виде исполнения системы инструкций, стандартов и технологических карт, аналогичных применяемым на производстве при выпуске серийной продукции» [8, с. 9]. Более того, «на сегодняшний день управление проектами является одной из самых структурированных и

стандартизированных областей менеджмента. Доказательство этому – целое семейство профессиональных стандартов, описывающих различные аспекты управления проектами» [5, с. 19-20].

Все это свидетельствует о том, что управление проектами и обеспечение качества проекта требует высокой степени профессионализма, способного найти «золотую середину» между искусством и универсальностью для достижения уникальности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреев, В. Ключевые факторы успешности российских инновационных проектов в реальном секторе экономики [Текст] / В. Андреев // Вопросы экономики. – 2010. – № 11. – С. 41-61.
2. Бычков, В. Инновации в технологиях управления проектами [Текст] / В. Бычков // Управление проектами. – 2010. – № 2(19). – С. 42-45.
3. Вайдман, Р. М. PMBOK Guide®, третье издание – чем больше, тем лучше? [Текст] / Р. М. Вайдман // Управление проектами. – 2005. – № 3-4 декабрь. – С. 54-59.
4. Вудворд, Х. В рамках бюджета и сроков: ну и что? [Текст] / Х. Вудворд // Управление проектами. – 2005. – № 1(1) март. – С. 10-13.
5. Ильина, О. Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст] / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 19-23.
6. Магляс, А. Результаты исследования успешности проектов по разработке программного обеспечения в России, Белоруссии и на Украине [Текст] / А. Магляс // Управление проектами. – 2010. – № 4. – С. 46-53.
7. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 374 с. – (Современное бизнес-образование).
8. Михеев, В. Н. Живой менеджмент проектов [Текст] / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с. – (Качественный менеджмент).
9. О'Коннэл, Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля [Текст]: [пер. с англ.] / Фергус О'Коннэл. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 288 с.
10. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов [Текст] / под ред. В. И. Воропаева. (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3,0). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 256 с.
11. Glass, R. IT Failure Rates – 70% or 10-15%? IEEE Computer Magazine, 5, pp. 20-22. 2005.