

Инновационная стратегия развития высокотехнологичных компаний: возможности проектного менеджмента

Дудин М.Н.¹, Шкодинский С.В.¹, Продченко И.А.¹

¹ Институт проблем рынка РАН, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В данной статье основное внимание уделяется изучению возможностей и проблем применения проектного менеджмента в процессах разработки инновационной стратегии высокотехнологичных бизнесов. Определен механизм применения проектного менеджмента при разработке инновационной стратегии высокотехнологичных бизнесов. Также в статье дана критическая оценка возможностей применения проектного менеджмента при разработке инновационной стратегии высокотехнологичных бизнесов на примере АО «РВК», указаны проблемные места и возможности развития национальной методологии проектного менеджмента в контексте формирования цифровой экономики.

ФИНАНСИРОВАНИЕ. Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновационная стратегия, проектный менеджмент, гибкое мышление, высокотехнологичные компании.

Innovative strategy for the development of high-tech companies: project management possibilities

Dudin M.N.¹, Shkodinskiy S.V.¹, Prodchenko I.A.¹

¹ Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, Russia

Введение

Процесс разработки стратегии любого уровня является одним из сложнейших кейсов для менеджмента предприятий различных форм собственности, так как в нем требуется максимально четкое понимание и видение будущего состояния бизнес-модели коммерческой организации с учетом множественности вызовов и угроз внутренней и внешней среды. Глобальная конкуренция, развернувшаяся в современных условиях между высокотехнологичными компаниями, заставляет пересматривать существующие подходы к управлению бизнес-процессами. Значительно выросли риски при инвестировании в создание инноваций как основы для выживания в конкурентной

борьбе. Высокотехнологичные компании в управлении своей деятельностью за основу принимают проектно-ориентированные модели, при которых достижение стратегических целей развития осуществляется посредством реализации проектов. При этом каждый проект должен соответствовать плану стратегического развития организации.

Очевидно, что в современных условиях проявилось «методическое бессилие» традиционных инструментов стратегического планирования управлением деятельностью высокотехнологичных компаний. С 50–60-х гг. XX века начинается история формирования нового методологического конструкта, раскрытие потенциала которого пришлось значительно позже – на начало XXI века, проектного менеджмента [1, с. 378] (*Koksharov, 2019, p. 378*). Проектный менеджмент вобрал в себя лучшие мировые практики решения нестандартных бизнес-кейсов и творческих решений ученых и практикующих специалистов и стал современной парадигмой гибкого мышления, которая гармонично интегрировалась в цифровые реалии новой экономики [2, с. 99] (*Kupchinskaya, 2020, p. 99*).

Результаты исследования

Исторически предпосылки формирования проектного менеджмента восходят к таким древним цивилизациям, как Древний Египет, Вавилон, Греция, Римская импе-

ABSTRACT:

In this article, the main attention is paid to the study of the possibilities and problems of applying project management in the processes of developing an innovative strategy for high-tech businesses. The mechanism of project management application in the development of innovative strategy of high-tech businesses is defined. A critical assessment of the possibilities of project management in the development of an innovative strategy for high-tech businesses on the example of RVC, JSC was provided. The problem areas and opportunities for the development of the national methodology of project management in the context of the digital economy were identified.

ACKNOWLEDGMENTS. The article was prepared within the framework of the state task of the Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences, the topic of research "Institutional transformation of economic security in solving socio-economic problems of sustainable development of the national economy of Russia".

KEYWORDS: innovative strategy, project management, flexible thinking, high-tech companies

JEL Classification: L26, M11, O31, O32, O33

Received: 20.02.2021 / Published: 31.05.2021

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Dudin M.N. (dudinmn@mail.ru)

CITATION:

Dudin M.N., Shkodinskiy S.V., Prodchenko I.A. (2021) Innovatsionnaya strategiya razvitiya vysokotekhnologichnykh kompaniy: vozmozhnosti proektnogo menedzhmenta [Innovative strategy for the development of high-tech companies: project management possibilities]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 11. (5). – 1131-1150. doi: [10.18334/epp.11.5.111929](https://doi.org/10.18334/epp.11.5.111929)

рия. Именно представители данной эпохи стали воплощать первые мегалитические архитектурные сооружения, которые требовали не только колоссального количества рабочей силы, но и грамотного гибкого управления. Благодаря таким именам, как Аристотель, Имхотеп, Апполодор, Гермоген, к нам дошла первая парадигма проектного менеджмента: создание мегалитического сооружения требует гибкости ума и смелости проявления инициатив [2, с. 100] (*Kupchinskaya, 2020, p. 100*).

Сегодня концепция креативного мышления и гибких управленческих решений является важнейшей компетенцией топ-менеджмента различных отраслей национальной экономики. При этом, несмотря на доказанную эффективность модели тиражирования и репликации бизнес-процессов, все же выделяются такие отрасли – драйверы проектного мышления, как IT-сфера, телекоммуникации, инвестиционное проектирование и промышленный девелопмент, в которых генератором развития выступают инновационные продукты и решения. Их внедрение, нацеленное на достижение стратегических задач, реализуется в форме проектов [3, с. 10] (*Kalyazina et al., 2020, p. 10*). Вот почему разработку инновационной стратегии развития высокотехнологичной компании невозможно рассматривать в отрыве от процессов проектного менеджмента.

Для понимания возможностей и ограничений проектного менеджмента как самостоятельной управленческой методологии раскроем содержание понятие «проектный менеджмент» в отечественной и зарубежной литературе (*табл. 1*).

Как видно из приведенных в *таблице 1* определений, в зарубежной и отечественной практике сущностные акценты в определении понятия «проектный менеджмент» значительно разнятся.

Во-первых, для зарубежной методологии проектный менеджмент рассматривается как самостоятельный этап развития систем управления в целом, обусловленный новыми вызовами и угрозами общества Индустрии 4.0.

Во-вторых, отечественная практика стратегического менеджмента на уровне управленческого мышления не готова признать факт способности гибких, адаптивных решений приносить больше выгод: проектный менеджмент предполагает, что наличие

ОБ АВТОРАХ:

Дудин Михаил Николаевич, заместитель директора по науке, доктор экономических наук, профессор (dudinmn@mail.ru)

Шкодинский Сергей Всеволодович, заведующий лабораторией, доктор экономических наук, профессор (sh-serg@bk.ru)

Продченко Игорь Анатольевич, ведущий научный сотрудник, кандидат экономических наук, доцент (iprodchenko@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Дудин М.Н., Шкодинский С.В., Продченко И.А. Инновационная стратегия развития высокотехнологичных компаний: возможности проектного менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 5. – С. 1131-1150. doi: [10.18334/epp.11.5.111929](https://doi.org/10.18334/epp.11.5.111929)

Таблица 1

**Раскрытие понятия «проектный менеджмент»
в отечественной и зарубежной литературе**

Автор (-ы) / стандарт	Содержание определения
I. Зарубежные источники	
1. Copola Azenha F., Aparecida Reis D., & Leme Fleury A. [6, с. 95] [Copola Azenha, Aparecida Reis, Leme Fleury, 2021, p. 95]	Проектный менеджмент – профессиональная деятельность по управлению проектом или группой взаимосвязанных проектов в условиях ограниченности финансирования, времени и асимметричности информации о рыночном окружении
2. Toljaga-Nikolić D., Todorović M., Dobrota M., Obradović T., & Obradović V. [7, с. 9–10] [Toljaga-Nikolić, Todorović, Dobrota, Obradović, Obradović, 2020, p. 9–10]	Проектное администрирование – методологически самостоятельная ветвь проектного менеджмента, целью которой является управление процессами создания уникальных продуктов или услуг в рамках временного предприятия.
3. Mbiru J., Wickham M.D., & Ayentimi D.T. [8, с. 199–200] [Mbiru, Wickham, Ayentimi, 2020, p. 199–200]	Проектное мышление – форма реализации методологии стратегического менеджмента в отношении уникальных продуктов или решений, реализуемых специально собранной командой специалистов в рамках временной организации
4. DE Almeida Parizotto L., Tonso A., & DE Carvalho M.M. [9] [DE Almeida Parizotto, Tonso, DE Carvalho, 2020]	Проектное управленческое мышление – управленческая парадигма организации работы команд специалистов над нетривиальной задачей или бизнес-кейсом, для решения которого невозможно использовать традиционные способы управления
II. Отечественные источники	
1. ГОСТ Р 58305-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис [32]	В стандарте не содержится прямого определения «проектный менеджмент», но исходя из определения «проект», можно сказать, что это процесс управления комплексом взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
2. Кокшаров А.Р. [1, с. 380] [Koksharov, 2019, p. 380]	Проектное управление – форма реализации стратегических инструментов топ-менеджмента в отношении нестандартных бизнес-задач или вопросов
3. Купчинская М.А. [2, с. 99] [Kupchinskaya, 2020, p. 99]	Проектное управление – особая разновидность стратегического менеджмента, чей механизм ориентирован на комбинирование различных инструментов планирования, командообразования и сценарного прогнозирования развития бизнеса в условиях повышенной неопределенности и дефицита информации
4. Руденко М.Н. [5, с. 113] [Rudenko, Subbotina, 2019, p. 113]	Проектный менеджмент – новая ступень эволюции методологии стратегического менеджмента, применяемого в отношении разовых, уникальных деловых и (или) инвестиционных инициатив бизнеса для создания инновационных продуктов или сервисов

Источник: составлено авторами на основе обзора научной литературы и международных и национальных стандартов.

альтернативных издержек – это нормально, и более того, иногда прямые финансовые потери даже полезны для менеджеров, так как это мотивирует их к повышению компетенций. Однако для отечественной практики признание топ-менеджментом своих ошибок по-прежнему остается своеобразным «статусным табу».

В-третьих, в зарубежной практике проектный менеджмент рассматривается как некоторая универсалия, способная оригинальным образом «подружить» физические (традиционные) и цифровые (инновационные) бизнесы с учетом баланса интересов стейкхолдеров сторон [14] (*Dobryakova, Lyakhovich, 2020*). В отечественной же практике остается доминирующей ресурсная парадигма конкурирования, а такие нематериальные элементы, как компетенции персонала, умение работать в команде, уровень креативности и инициативности, редко рассматриваются серьезно на уровне высшего руководства (исключение – бизнесы с превалирующим иностранным капиталом или менеджмент, прошедший обучение и стажировки в иностранных компаниях) [12, 13, 15] (*Kachalova, Kolmogorova, Kolosovskaya, 2020*).

Такие методологические и понятийные различия в акцентах накладывают отпечаток на понимание возможностей использования проектного менеджмента в процессах разработки инновационной стратегии бизнеса в отечественной и зарубежной практике (*табл. 2*).

Как видно из представленных характеристик, в отечественной практике проектный менеджмент по-прежнему во многом понимается как надстройка стратегического менеджмента, которая используется в отдельных случаях для разрешения особо сложных или нестандартных бизнес-задач. В зарубежной же практике, напротив, проектный менеджмент имеет устоявшийся самостоятельный институциональный статус профессиональной деятельности, позволяющий более эффективно организовывать управление и финансирование крупными инвестиционными и инфраструктурными проектами, проводить реструктуризацию бизнеса или отрасли в целом [1, 5] (*Koksharov, 2019; Rudenko, Subbotina, 2019*).

С учетом вышеизложенного следует отметить, что поиск аналитической информации по рынку проектного менеджмента в Российской Федерации крайне затруднен ввиду отсутствия законодательных требований к бизнесу, использующему методологию проектного менеджмента при разработке и реализации инновационной стратегии развития [26] (*Podverbnyh, Mezheva, 2020*). В этой связи с учетом цели научного исследования нами были использованы открытые данные о выручке бизнесов из IT-сферы, которые занимаются компьютерным инжинирингом программ для реализации проектного менеджмента, а уже по ним построена оценка рынка таких сервисов за 2015–2020 гг. (*табл. 3*).

Как следует из представленных в таблице 3 данных, рынок проектного менеджмента в сфере ИКТ-бизнесов имеет устойчивый рост, хотя в 2019–2020 гг. показатели снизились. В то же время следует отметить, что в течение анализируемого периода произошла смена акцентов в применении проектного менеджмента: вначале высоким

Таблица 2

Различия в функциональных возможностях проектного менеджмента при разработке стратегии инновационного развития в отечественной и зарубежной практике

Критерий сравнения	Отечественная практика	Зарубежная практика
1. Статус проектного менеджмента	Надстройка стратегического менеджмента, используемая для принятия решения в отношении нестандартных бизнес-кейсов или создания инноваций	Самостоятельный функциональный блок стратегического менеджмента с полным циклом реализации управленческих процессов
2. Стейкхолдеры проектного менеджмента	Члены проектной команды и топ-менеджмент бизнеса – инициаторы проекта	Весь персонал бизнеса, т.к. проектный менеджмент бесшовно интегрирован в бизнес-модель организации
3. Финансовая самостоятельность	Проектный менеджмент не имеет самостоятельного бюджета и проходит согласование	Проектный менеджмент имеет самостоятельный автономный бюджет для реализации проекта
4. Регулятивное воздействие	Проектный менеджмент регулируется преимущественно Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ от 28.06.2014 г.	Проектный менеджмент регулируется специальными национальными или международными стандартами
5. Сфера применения проектного менеджмента	Высокотехнологичные бизнесы, венчурные платформы, федеральные и национальные государственные инвестиционные программы, государственные мегабанки из топ-20	Применяется бизнесом с любым видом экономической деятельности, а также консалтинговыми площадками и банками

Источник: составлено авторами по данным [10, 13, 19, 22, 23] (Abdrakhmanova, Vishnevskiy, Gokhberg et al., 2019; Karpov, 2020; Kokurina, 2019).

спросом у бизнеса пользовались продукты, построенные на аддитивных технологиях (VR-, AR-реальность) для создания цифровых двойников и тестирования инновационной стратегии их развития в максимально приближенных к реальным условиям, а к концу периода (с 2019 г.) спрос вырос на цифровое проектирование и моделирование. Отдельные показатели, отражающие динамику развития проектного менеджмента как самостоятельной услуги в сфере высокотехнологичных бизнесов РФ в 2015–2020 гг., представлена в *таблице 4*.

В настоящее время к высокотехнологичному бизнесу принято относить те сферы, в которых уровень производства наукоемкой продукции составляет не менее 5%. Современный уровень состояния высокотехнологичного бизнеса в России наглядно

Таблица 3

Рынок проектного менеджмента в Российской Федерации. Сегмент «ИКТ»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Совокупный объем проектного менеджмента в сфере ИКТ, млрд руб. В том числе:	118,0	366,0	418,9	438,3	355,5	330,0
1.1. Цифровое проектирование и моделирование	29,6	33,7	40,2	41,5	53,6	42,7
1.2. Аддитивные технологии	19,8	228,6	241,1	251,6	141,6	187,0
1.3. Индустриальный интернет	49,4	51,5	60,3	66,7	70,1	33,9
1.4. AI-системы управления проектами	19,2	52,2	77,3	78,5	90,2	66,4
2. Инвестиции в развитие программного обеспечения проектного менеджмента в сфере ИКТ, млрд руб.	29,6	33,7	40,2	41,5	53,6	42,7
3. Инновационная активность ИКТ-бизнесов в сфере проектного менеджмента, %	1,5	2,3	3,7	3,9	4,2	4,4
4. Число ИКТ-бизнесов в сфере проектного менеджмента, тыс. ед.	8,0	6,8	7,7	10,3	11,1	...

Источник: составлено авторами по данным [12; 17–20].

Таблица 4

Динамика развития проектного менеджмента как самостоятельной услуги в сфере высокотехнологичных бизнесов РФ в 2015–2020 гг., %

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1. Инженерно-техническое проектирование	83	79,8	78,2	76,8	68,4	59,5
2. Управление проектами	10,1	12,5	14,4	16,7	25,4	33,7
3. Иные инжиниринговые услуги	6,8	5,5	4,9	3,8	2,9	3,2
4. Инженерно-технические и проектные консультации	0,1	2,2	2,5	2,7	3,3	3,6
5. ИТОГО	100	100	100	100	100	100

Источник: составлено авторами по данным [11–13, 16, 21].

представляет исследование «Глобальный индекс инноваций». По итогам 2020 года Россия заняла 47-е место по совокупности таких факторов, как исследования, человеческий капитал, институты, инфраструктура, развитие бизнеса, знания и технологии, креативность, что позволяет судить о высоком потенциале применения инструментов проектного менеджмента в стратегическом развитии российских компаний [20, 27] (Abdrakhmanova, Vishnevskiy, Gokhberg et al., 2020; Ganus, Starozhuk 2020).

Стратегическое развитие большинства российских компаний тесно связано с целевой установкой по повышению уровня инноваций в своей деятельности. При этом анализ статистических данных показывает достаточно разнородную характеристику российских отраслей экономики с позиции уровня развития инноваций в производстве (рис. 1).

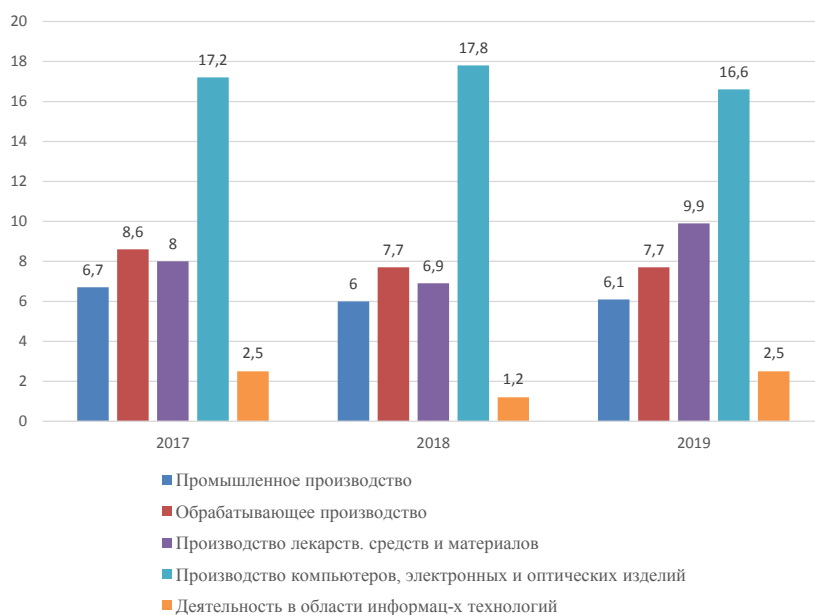


Рисунок 1. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров (выполненных работ, услуг) по Российской Федерации, по видам экономической деятельности

Источник: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики РФ [25].

По данным Росстата, в период 2017–2019 гг. в высокотехнологичных сферах производства наблюдается снижение доли инновационных товаров в объеме промышленного производства. Исключение составляет производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях [25].

Для выявления лучших практик успешного управления проектами в интересах стратегического развития организаций рассмотрим особенности применения методологии проектного менеджмента в одной из ведущих компаний в сфере финансирования инновационных проектов – АО «Российская венчурная компания» (далее – АО «РВК»).

В своей деятельности АО «РВК» использует разные методические подходы к управлению инновационной стратегией собственного развития. При этом учитываются следующие особенности: с одной стороны, АО «РВК» выступает финансовым донором венчурных проектов, а это требует применения методических положений финансового менеджмента; с другой стороны – компания является Управляющим партнером одобренных для финансирования инновационных проектов, а здесь требуется использование методик классического, функционального менеджмента. Наряду с этим с 2016 года АО «РВК» выполняет функции Проектного офиса Национальной технологической инициативы (далее – НТИ). Стратегия АО «РВК» определена с временным горизонтом до 2030 года и направлена на достижение двух взаимосвязанных целей (рис. 2).

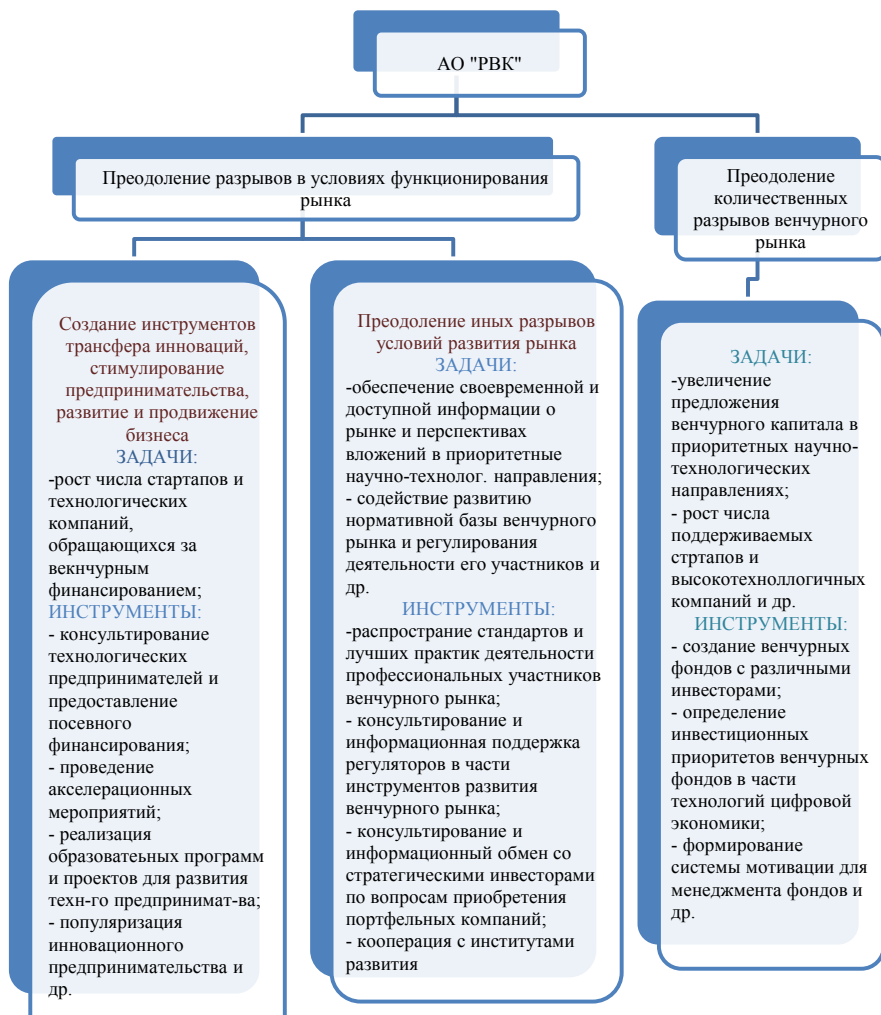


Рисунок 2. Стратегические цели АО «РВК» и инструменты их достижения

Источник: составлено авторами по данным Стратегии развития АО РВК на 2017–2030 годы [28].

При реализации принципов проектного менеджмента в стратегии развития АО «РВК» бизнес-модели компании выделяет 4 самостоятельных функциональных блока, которые на практике определены как центры ответственности (табл. 5).

Для понимания выбора компанией целей стратегического развития рассмотрим основные показатели положения АО «РВК» на рынке российской венчурной экосистемы в сравнении с венчурным фондом «Лидер-инновации» и венчурным фондом банка «ВЭБ.РФ» VEB Ventures (табл. 6).

Таблица 5

Основные функциональные блоки бизнес-модели проектного менеджмента АО «РВК»

Функциональный блок бизнес-модели	Описание функционального блока
1. Управление информационной структурой инновационной стратегии (Facility Innovative Strategy Management, FISM)	FISM-блок отвечает за обеспечение менеджмента венчурной компании данными об актуальных и формирующихся трендах развития на рынке инновационных проектов, стартапов и частных инициатив; проведение процедуры бенчмаркинга АО «РВК» с российскими и зарубежными конкурентами в части анализа стратегических целей (маркетинговая разведка). Аналитические показатели: – удельный вес рынка АО «РВК» в РФ и за рубежом и его динамика; – информационная заметность АО «РВК» в российских и иностранных СМИ, в т.ч. неформальных площадках; – бенчмаркинг качества работы менеджмента компании с проектами (сроки вывода проектов на рынок, соблюдение бюджета, % успешной коммерциализации)
2. Управление жизненным циклом проектного портфеля (Projects Portfolio Lifetime Management, PPLM)	PPLM-блок отвечает за управление состоянием портфеля инновационных проектов, которые отобраны экспертами компании для финансирования, возвращения и коммерческой продажи в качестве готового бизнеса и (или) привлечения дополнительного финансирования / лизинга прав на объекты интеллектуальной собственности. Аналитические показатели: – коэффициент Тобина (рыночная стоимость проектов / инвестиции в проект); – длительность жизненного цикла инновационного проекта или группы связанных проектов; – показатели финансовой устойчивости и деловой активности: рентабельность венчурных инвестиций, уровень долговой нагрузки, уровень сбалансированности интересов участников проектов
3. Управление интеллектуальным капиталом бизнеса (Intellectual Capital Management, ICM)	ICM-блок отвечает за обеспечение качества управления портфелем проектов, соответствие управляющих лиц требованиям по компетенциям. Отдельно рассматривается кадровая политика компании в отношении подбора новых кадров и повышения квалификации персонала. Аналитические показатели: – показатели профессионального соответствия менеджмента компании (удельный вес персонала с сертификатами проектного менеджера международного образца, регулярность повышения квалификации персонала, проведение профессиональных соревнований для управляющих лиц); – показатели коммерческого использования интеллектуального капитала (число рацпредложений в расчете на 1 ед. персонала; рентабельность внутрифирменных инноваций и разработок, уровень коммерциализации и тиражирования профессионального управленческого опыта)
4. Управление проектными рисками (Project Risks Management)	PRM-блок отвечает за организацию безопасной реализации бенефициарами инновационных проектных инициатив на базе инфраструктуры компании с учетом соблюдения коммерческой тайны и неприкосновенности интеллектуальных прав сторонними лицами. Аналитические показатели: – ущерб от конфликта интересов компании и бенефициаров (только по вопросам управления проектами); – эффективность защиты портфеля проектов от хакерских атак; – расходы компании на совершенствование инфраструктуры и мониторинга внутренних бизнес-процессов; – расходы на аудит бизнес-модели и поиск уязвимостей

Источник: составлено авторами по данным [21, 30].

Таблица 6

Конкурентное положение АО «РВК» в российской венчурной экосистеме в 2020 г.

Критерии сравнения	АО «РВК»	Лидер-инновации	VEB Ventures
1. Относительная доля рынка венчурных инвестиций, %	39,7	11,4	25,6
2. Информационная заметность АО «РВК» в российских и иностранных СМИ (индекс в% рассчитывается программой «Медиадиагностика»)	57,5	33,6	42,8
3. Количество направлений венчурного финансирования (отрасли), ед.	12	5	7
4. Наличие дочерних фондов-партнеров, ед.	7	3	1
5. Рентабельность проектного управления портфелем венчуров, %	27,6	34,2	28,9
6. Уровень долговой нагрузки, % (max = 85,0%)	84,6	72,3	81,5
7. Удельный вес персонала с сертификатами проектного менеджера международного образца, %	39,5	48,6	29,2
8. Уровень коммерциализации и тиражирования профессионального управленческого опыта, %	15,3	9,4	10,6
9. Коэффициент вариации жизненного цикла венчурных проектов, %	46,5	28,9	31,7

Источник: составлено авторами по данным корпоративных отчетов АО «РВК», открытых отчетов венчурных фондов «Лидер-инновации», VEB Ventures [29–31].

Как видно из данных таблицы 6, АО «РВК» является наиболее сильным игроком в выборке российских венчурных фондов и основным управляющим звеном инфраструктуры венчурной экосистемы в России. Вместе с тем имеются и слабые места, в частности критически высокий уровень долговой нагрузки (84,6%), низкая рентабельность проектной деятельности (27,6%).

Выявленные недостатки требуют учета при описании концепции стратегии инновационного развития АО «РВК» с применением методологии проектного менеджмента.

Стратегия инновационного развития венчурной компании должна быть максимально гибкой, так как в ее портфеле собраны инновационные проекты по 12 различным направлениям с высоким уровнем вариации жизненного цикла (46,5%), поэтому предлагается сформировать стратегию, адаптируемую на разных этапах (зонах) жизненного цикла венчурного проекта управленческими акцентами:

- для проектов, находящихся в стадии роста и развития – стратегия умного роста, при которой рекомендуется управляющим фонда делать упор на инструментах инвестиционного менеджмента, что позволит обеспечить достаточность финансирования, а также «здоровый» рост и развитие бизнес-модели стартап-проекта на пути его трансформации в самостоятельный бизнес;
- для проектов в посевной стадии считаем целесообразным применение стратегии инфраструктурной поддержки, при которой используются инструменты

маркетинг-менеджмента и инновационного менеджмента для качественной проработки сценариев развития стартап-команды и его продукта (сервиса), описания жизненного цикла и оценки коммерческого потенциала;

- для проектов, находящихся на стадии завершения, рекомендуется применять стратегию проектного администрирования и в качестве приоритета выбирать инструменты группы административного менеджмента, которые ориентированы на организационное управление трансформации проекта в самостоятельный бизнес;
- для проблемных проектов целесообразно применять концепцию стратегии антикризисного управления проектом, где на любой стадии реализации необходимо применение антикризисных инструментов и реструктуризации проектной инициативы с целью восстановления ее коммерческой ценности.

Для оценки эффективности зон ответственности при реализации инновационной стратегии развития АО «РВК» считаем необходимым ввести показатели КРІ, сгруппированные по соответствующим типам стратегий (табл. 7).

Таблица 7

КРІ для оценки эффективности зон ответственности в инновационной стратегии развития АО «РВК»

Зона ответственности (этап жизненного цикла венчурного проекта)	КРІ и порядок их расчета
1. Стратегия умного роста	1. Индекс генерации интеллектуального капитала: $I_{IC} = \frac{\Delta IC}{\Delta PC},$ где ΔIC – прирост стоимости интеллектуального капитала венчурного проекта, тыс. руб.; ΔPC – прирост расходов на управление венчурным проектом, предоставление дополнительного финансирования, тыс. руб. 2. Рентабельность венчурного финансирования инноваций: $R_{IP} = \frac{EVA}{VI} \cdot 100.$ где EVA – экономическая добавленная стоимость от реализации полученных инновационных продуктов и сервисов, тыс. руб.; VI – объем венчурных инвестиций, тыс. руб.
2. Стратегия проектного администрирования	1. Уровень доходности от управления проектом: $I_{IP} = \frac{PI}{PC} \cdot 100.$ где PI – вознаграждение, уплачиваемое владельцем венчурного проекта управляющему партнеру, тыс. руб.; PC – расходы управляющего партнера на ведение проекта, тыс. руб. 2. Уровень качества проектного администрирования: $I_{PA} = \frac{PP}{VI} \cdot 100.$ где PP – объем инвестиций, размещенных в проблемных проектах, тыс. руб.

Окончаение табл. 7

1	2
3. Стратегия инфраструктурной поддержки инноваций	1. Уровень коммерческой вовлеченности инфраструктуры в генерацию инновационных проектов: $I_{II} = \frac{II}{TII} \cdot 100,$ где II – коммерческая вовлеченность инфраструктуры в генерацию инновационных проектов, тыс. руб.; TII – совокупная стоимость инновационной инфраструктуры компании, тыс. руб. 2. Уровень доходности инновационной инфраструктуры компании: $I_{Profit} = \frac{NP}{II} \cdot 100,$ где NP – чистая прибыль венчурной компании, тыс. руб.; II – коммерческая вовлеченность инфраструктуры в генерацию инновационных проектов, тыс. руб.
4. Стратегия анти-кризисного управления проектом	1. Индекс восстановления проблемных инновационных проектов: $I_{PR} = \frac{PR}{PPC} \cdot 100,$ где PR – проекты, которые были восстановлены в рамках программы реинжиниринга и (или) реструктуризации, тыс. руб.; PPC – совокупная стоимость проблемных инновационных проектов, тыс. руб. 2. Индекс экономической ценности восстановления проблемных проектов: $I_{PPR} = \frac{PPI}{AC} \cdot 100,$ где PPI – совокупный доход от восстановленных инновационных проектов, тыс. руб.; AC – расходы на проведение программы реинжиниринга и (или) реструктуризации, тыс. руб.

Источник: составлено авторами по данным [6, 7, 25] (Copola Azenha, Aparecida Reis, Leme Fleury, 2021; Toljaga-Nikolić, Todorović, Dobrota, Obradović, Obradović, 2020).

Следует понимать, что проектный менеджмент не является панацеей для высокотехнологичных компаний при реализации стратегий инновационного развития. Его методология позволяет лишь более гибко подойти к решению проблемных вопросов инновационного развития.

Используя методику расчета KPI, приведенную выше, проведем расчет и сравнительный анализ показателей качества стратегии инновационного развития АО «РВК», венчурных фондов «Лидер-инновации» и VEB Ventures (табл. 8).

Как следует из аналитических данных таблицы 8, АО «РВК» проигрывает своим конкурентам по уровню коммерческой вовлеченности инфраструктуры в генерацию инновационных проектов – 66,5% против 89,3% и 72,5% соответственно, а также по уровню доходности инновационной инфраструктуры компании – 7,5% против 12,2% и 8,4% соответственно.

Таблица 8

**Сравнительные показатели качества стратегии инновационного развития
АО «РВК», венчурных фондов «Лидер-инновации», VEB Ventures**

Критерии сравнения	АО «РВК»	Лидер-инновации	VEB Ventures
1. Индекс генерации интеллектуального капитала	0,68	0,81	0,45
2. Рентабельность венчурного финансирования инноваций	12,5	16,8	10,5
3. Уровень доходности от управления проектом	10,7	14,5	11,4
4. Уровень качества проектного администрирования	57,5	69,4	49,7
5. Уровень коммерческой вовлеченности инфраструктуры в генерацию инновационных проектов	66,5	89,3	72,5
6. Уровень доходности инновационной инфраструктуры компании	7,5	12,2	8,4
7. Индекс восстановления проблемных инновационных проектов	0,72	0,38	0,41
8. Индекс экономической ценности восстановления проблемных проектов	0,15	0,26	0,31

Источник: составлено авторами по данным корпоративных отчетов АО «РВК», открытых отчетов венчурных фондов «Лидер-инновации», VEB Ventures.

При этом у АО «РВК» отмечается самый высокий показатель восстановления проблемных проектов – 0,72, но вместе с тем индекс экономической ценности восстановления проблемных проектов является самым низким – 0,15, то есть в настоящее время компания является своеобразным абсорбирующим фондом, который принимает на реструктуризацию даже самые сложные проекты.

Таким образом, в вопросах разработки и реализации инновационной стратегии развития менеджменту АО «РВК» следует обратить пристальное внимание на критерии отбора проектов в пайплайн (первый, тестовый тур для пробного финансирования), а также сократить объем финансирования проблемных инновационных проектов, особенно при наличии расширенного государственного финансирования. Указанные меры позволят компании более сбалансированно подойти к управлению портфелем инновационных проектов и более эффективно расходовать финансовые ресурсы.

Заключение

В результате проведенного научного исследования было установлено, что для отечественного бизнеса в целом и для его высокотехнологичной сферы в частности проектный менеджмент рассматривается как надстройка стратегического менеджмента без автономности функционирования. При всей привлекательности описанной концепции в отечественной практике по-прежнему доминирует ресурсная парадигма концентрирования, в которой нематериальные компоненты не рассматриваются в качестве

самостоятельного драйвера умного роста бизнеса. Тем не менее в российском ИКТ-бизнесе имеется потенциал для успешной реализации проектного менеджмента как современной методологии управления инновационным развитием компаний.

Практическая сторона концепции проектного менеджмента в разработке и реализации инновационной стратегии высокотехнологичных компаний представлена на примере АО «РВК». Авторами определено, что стратегия инновационного развития венчурной компании должна быть максимально гибкой, поэтому предлагается адаптировать её на разных этапах (зонах) жизненного цикла венчурного проекта различными управленческими акцентами. Реализуемость и качество такого подхода оценивается с помощью предложенных авторами набором KPI. Их оценка и сравнительная характеристика с показателями лидеров венчурного рынка позволила определить сильные и слабые стороны действующей стратегии инновационного развития АО «РВК».

ИСТОЧНИКИ:

1. Кокшаров А.Р. Актуальные проблемы проектного менеджмента // *Лидерство и менеджмент*. – 2019. – № 4. – с. 375-384. – doi: 10.18334/lim.6.4.41268.
2. Купчинская М.А. Проектный менеджмент – эффективный метод управления // *Бизнес-образование в экономике знаний*. – 2020. – № 3(17). – с. 97-101.
3. Калязина Е.Г. и др. Проектный менеджмент: трактовки, особенности и векторы развития // *Теория и практика общественного развития*. – 2020. – № 8(150). – с. 49-57. – doi: 10.24158/tipor.2020.8.6.
4. Прима Я.Г. Тенденции развития проектного управления в России // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. – 2018. – № 2(18). – с. 49-57. – doi: 10.24151/2409-1073-2018-2-49-57.
5. Руденко М.Н., Субботина Ю.Д. Организация внедрения проектного управления // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. – 2019. – № 5-1(119). – с. 112-117.
6. Copola Azenha F., Aparecida Reis D., & Leme Fleury A. The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services // *Project Management Journal*. – 2021. – № 1. – p. 90-110. – doi: 10.1177/8756972820956884.
7. Toljaga-Nikolić D., Todorović M., Dobrota M., Obradović T., & Obradović V. Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet // *Sustainability*. – 2020. – № 20. – p. 1-20. – doi: 10.3390/su12208619.
8. Mbiru J., Wickham M.D., Ayentimi D.T. Introducing an entrepreneurial project management model // *Journal of Modern Project Management*. – 2020. – № 4. – p. 192-212. – doi: 10.19255/JMPM02209.
9. DE Almeida Parizotto L., Tonso A., DE Carvalho M.M. The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: A literature review based on bibliometric

- software and content analysis // Gestao e Producao. – 2020. – № 1. – doi: 10.1590/0104-530X3768-20.
10. Анализ рынка инжиниринга в РФ за 2019 год (02.07.2020): аналитические материалы. ELport.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://elport.ru/articles/analiz_ryinka_injiniringa_v_rf_zh_2019_god (дата обращения: 18.03.2021).
 11. Тавризян К. Статистика проектного менеджмента, которую нельзя игнорировать. Advanta-group.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/statistika-proektnogo-menedzmenta-kotoruu-nelza-ignorirovat> (дата обращения: 19.03.2021).
 12. Обзор: Управление бизнес-процессами 2020. Cnews.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_bpm_2020/articles/na_smenu_rynku_bpm_idet_rynok_intellektualnoj (дата обращения: 20.03.2021).
 13. Аналитический отчет по развитию российского и международного рынка по направлению Национальной технологической инициативы «Технет» «Прогноз развития рынков, включенных в направление НТИ «Технет». Assets.fea.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://assets.fea.ru/uploads/fea/media/2019_prilozhenie_2.pdf (дата обращения: 20.03.2021).
 14. Добрякова К.В., Ляхович Д.Г. Планирование реализации проектов в проектно-ориентированной организации: система и алгоритм внедрения // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – с. 1179-1192. – doi: 10.18334/vinec.10.3.110743.
 15. Качалова Л.П., Колмогорова И.В., Колосовская Т.А. Формирование готовности будущих руководителей образовательных организаций к проектному управлению // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 2. – с. 237-246. – doi: 10.18334/lim.7.2.110423.
 16. ИТ-услуги (рынок России). Tadviser.ru. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-услуги_\(рынок_России\)#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-услуги_(рынок_России)#) (дата обращения: 21.03.2021).
 17. Абдрахманова Г.И., Гохберг Л.М., Кевеш М.А. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2017. / стат. сб. – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 320 с.
 18. Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2018. / стат. сб. – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 268 с.
 19. Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2019. / стат. сб. – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 248 с.
 20. Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2020. / стат. сб. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 360 с.
 21. Информация о деятельности инжиниринговых центров на территории Евразийского экономического союза: аналитические материалы Департамента промышленной политики ЕЭК. Eurasiancommission.org. [Электронный ресурс]. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_prom/DocLib/Аналитические%20материалы.pdf (дата обращения: 22.03.2021).
 22. Карпов С.А. Международные стратегии развития высокотехнологичных производств // Экономика. – 2020. – № 4. – с. 197-208. – doi: 10.18334/evp.1.4.111218.

23. Кокурина А.Д. Новая стратегия инновационно-технологического прорыва высокотехнологичных компаний региона Центральной Азии и Европы в контексте наступления «Индустрии 4.0» // Экономика Центральной Азии. – 2019. – № 4. – с. 239-252. – doi: 10.18334/asia.3.4.111600..
24. Глобальный инновационный индекс (Гии) 2020: кто будет финансировать инновации?. Globalinnovationindex.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report> (дата обращения: 21.02.2021).
25. Наука и инновации. Федеральная служба государственной статистики РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения: 21.03.2021).
26. Подвербных О.Е., Межова И.А. Методические подходы к обоснованию норм труда специалистов высокотехнологичных профессий // Экономика труда. – 2020. – № 12. – с. 1295-1306. – doi: 10.18334/et.7.12.111280.
27. Ганус Ю.А., Старожук Е.А. Модель ключевой компетенции как базовая методика управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в долгосрочной перспективе // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – с. 1111-1134. – doi: 10.18334/vinec.10.3.110721.
28. Стратегия развития АО РВК на 2017-2030 годы. Rvc.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rvc.ru/about/docs/strategy_and_direction/144548 (дата обращения: 21.03.2021).
29. Обзор венчурной индустрии России за 2019 год и первое полугодие 2020 года: аналитические материалы Российской венчурной компании. Rvc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rvc.ru/upload/iblock/86f/pwc-money-tree-2020.pdf> (дата обращения: 22.03.2021).
30. Годовой корпоративный отчет АО «РВК» за 2019 г. Rvc.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/980/Report_RVC_2019.pdf (дата обращения: 22.03.2021).
31. Исследование российского рынка венчурных инвестиций 2020. Венчурный барометр. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/591/VB2020_Report.pdf (дата обращения: 23.03.2021).
32. ГОСТ Р 58305-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис. Docs.cntd.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200161839> (дата обращения: 22.03.2021).

REFERENCES:

- Abdrakhmanova G.I., Gokhberg L.M., Kevesh M.A. i dr. (2017). *Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2017* [Digital Economy Indicators: 2017] M.: NIU VShE. (in Russian).
- Abdrakhmanova G.I., Vishnevskiy K.O., Gokhberg L.M. i dr. (2018). *Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2018* [Digital Economy Indicators: 2018] M.: NIU VShE. (in Russian).

- Abdrakhmanova G.I., Vishnevskiy K.O., Gokhberg L.M. i dr. (2019). *Indikatory tsi-frovoy ekonomiki: 2019* [Digital Economy Indicators: 2019] M.: NIU VShE. (in Russian).
- Abdrakhmanova G.I., Vishnevskiy K.O., Gokhberg L.M. i dr. (2020). *Indikatory tsi-frovoy ekonomiki: 2020* [Digital Economy Indicators: 2020] M.: NIU VShE. (in Russian).
- Copola Azenha F., Aparecida Reis D., & Leme Fleury A. (2021). *The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services* *Project Management Journal*. 52 (1). 90-110. doi: 10.1177/8756972820956884.
- DE Almeida Parizotto L., Tonso A., DE Carvalho M.M. (2020). *The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: A literature review based on bibliometric software and content analysis* *Gestao e Producao*. 27 (1). doi: 10.1590/0104-530X3768-20.
- Dobryakova K.V., Lyakhovich D.G. (2020). *Planirovanie realizatsii proektov v proektno-orientirovannoy organizatsii: sistema i algoritm vnedreniya* [Project implementation planning in a project-oriented organization: implementation system and algorithm]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 10 (3). 1179-1192. (in Russian). doi: 10.18334/vinec.10.3.110743.
- Ganus Yu.A., Starozhuk E.A. (2020). *Model klyuchevoy kompetentsii kak bazovaya metodika upravleniya polnym zhiznennym tsiklom vysokotekhnologichnoy produkt-sii v dolgosrochnoy perspektive* [Key competence model as a basic methodology for managing the full life cycle of high-technology products on a long-term horizon]. *Russian Journal of Innovation Economics*. 10 (3). 1111-1134. (in Russian). doi: 10.18334/vinec.10.3.110721.
- Kachalova L.P., Kolmogorova I.V., Kolosovskaya T.A. (2020). *Formirovanie gotovnosti budushchikh rukovoditeley obrazovatelnykh organizatsiy k proektnomu upravleniyu* [Project management qualification of future heads of educational organizations]. *Leadership and management*. 7 (2). 237-246. (in Russian). doi: 10.18334/lim.7.2.110423.
- Kalyazina E.G. i dr. (2020). *Proektnyy menedzhment: traktovki, osobennosti i vektory razvitiya* [Project management: interpretations, features and vectors of development]. *Theory and practice of social development*. (8(150)). 49-57. (in Russian). doi: 10.24158/tipor.2020.8.6.
- Karpov S.A. (2020). *Mezhdunarodnye strategii razvitiya vysokotekhnologichnykh proizvodstv* [International strategies for the development of high-tech industries]. *Economics*. 1 (4). 197-208. (in Russian). doi: 10.18334/evp.1.4.111218.
- Koksharov A.R. (2019). *Aktualnye problemy proektnogo menedzhmenta* [Actual problems of project management]. *Leadership and management*. 6 (4). 375-384. (in Russian). doi: 10.18334/lim.6.4.41268.

- Kokurina A.D. (2019). *Novaya strategiya innovatsionno-tekhnologicheskogo proryva vysokotekhnologichnykh kompaniy regiona Tsentralnoy Azii i Evropy v kontekste nastupleniya «Industrii 4.0»* [A new strategy of innovative and technological breakthrough of high-tech companies in the Central Asia and Europe in the context of Industry 4.0]. *Ekonomika Tsentralnoy Azii*. 3 (4). 239-252. (in Russian). doi: 10.18334/asia.3.4.111600..
- Kupchinskaya M.A. (2020). *Proektnyy menedzhment – effektivnyy metod upravleniya* [Project management is an effective management method]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*. (3(17)). 97-101. (in Russian).
- Mbiru J., Wickham M.D., Ayentimi D.T. (2020). *Introducing an entrepreneurial project management model* *Journal of Modern Project Management*. 7 (4). 192-212. doi: 10.19255/JMPM02209.
- Podverbnyh O.E., Mezхова I.A. (2020). *Metodicheskie podkhody k obosnovaniyu norm truda spetsialistov vysokotekhnologichnykh professiy* [Methodological approaches to substantiation of labour standards for high-tech specialists]. *Russian Journal of Labor Economics*. 7 (12). 1295-1306. (in Russian). doi: 10.18334/et.7.12.111280.
- Prima Ya.G. (2018). *Tendentsii razvitiya proektnogo upravleniya v Rossii* [Project management development trends in Russia]. *Ekonomicheskie i sotsialno-gumanitarnye issledovaniya*. (2(18)). 49-57. (in Russian). doi: 10.24151/2409-1073-2018-2-49-57.
- Rudenko M.N., Subbotina Yu.D. (2019). *Organizatsiya vnedreniya proektnogo upravleniya* [Organization of project management implementation]. *Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics*. (5-1(119)). 112-117. (in Russian).
- Toljaga-Nikolić D., Todorović M., Dobrota M., Obradović T., & Obradović V. (2020). *Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet Sustainability*. 12 (20). 1-20. doi: 10.3390/su12208619.

