

*Сулейманкадиева Алжанат Эльдеркадиевна*

д-р экон. наук, профессор

*Хорева Любовь Викторовна*

д-р экон. наук, профессор

*Петров Александр Николаевич*

д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой

*Петров Максим Александрович*

канд. социол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный

экономический университет»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-63979

## **РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ МЕТОДА КЕЙС-ТЕХНОЛОГИЙ**

*Аннотация: в статье сделан акцент на вопросах трансформации подходов к управлению инновационными проектами, переходе от модели «управления проектами» к модели «проектно-портфельного управления», показано, что в качестве инструментов гармонизации портфеля инновационных проектов и выбора наиболее адекватных методов реализации таких проектов могут использоваться кейс-технологии, среди которых выделены такие методы, как метод инцидента, разбора деловой корреспонденции, ситуационно-ролевой метод и ряд других.*

*Рассмотрены вероятные риски проекта и возможности снижения их негативного влияния за счёт алгоритмов коллективного принятия решения; показано, что в современной практике управления риски должны рассматриваться не только в контексте негативных последствий, а как возможности для роста и развития компании.*

**Ключевые слова:** инновационный проект, кейс-технологии, корпоративные риски.

Сегодня вопросы планирования, организации и управления инновационными проектами находятся в центре внимания многих компаний, ориентированных на обеспечение собственной конкурентоспособности и устойчивости на глобальных рынках. В настоящее время подходы к управлению проектами в крупных компаниях трансформируются и все в большей степени переориентируются с метода сугубо «проектного управления» к модели «проектно-портфельного управления», обеспечивающего согласованность и эффективность реализации целостной системы инновационных проектов компании [4; 5]. Мы согласны с мнением К. Гоффин и Р. Митчелл, что выживание бизнес-структур сегодня возможно только при условии постоянного внедрения инноваций, в противном случае неминуема гибель бизнеса [8]. Практики бизнеса отмечают, что не все новшества и инициативы «дают ожидаемые результаты, однако эффективные руководители понимают: даже неудачные проекты могут принести ценные открытия и стать стартовой площадкой для создания значимых инноваций в дальнейшем» [3].

В этом случае возникающие риски могут рассматриваться как возможности для дальнейшего поиска новых решений и алгоритмов. С другой стороны, важно не только сознание необходимости инноваций как таковых, но то, какие инструменты использовать для эффективного управления инновационным процессом, как организовать выбор менее затратного и «рентабельного» алгоритма инновационной деятельности компании. «Одним из возможных и весьма традиционных решений является увеличение инвестиций в инновационные разработки» [2]. Однако исследования показывают, что рост инвестиционных затрат является не единственной эффективной стратегией создания «новой ценности» [9]. Проблемы гармонизации портфеля проектов и выбора наиболее адекватных методов реализации таких проектов занимают важное место в управлении ин-

---

новационной деятельностью компании в целом. В ряду подобных инструментов важное место занимают кейс-технологии.

Впервые метод кейс-технологий возник в теории и практике права и медицины в начале XX в. и распространение получил в бизнес-среде, точнее, в процессе разработки бизнес-дисциплин по корпоративному управлению благодаря ученым из Гарвардского университета.

Наиболее популярным стал метод при разработке и реализации корпоративных инновационных проектов с целью:

а) формирования альтернативных вариантов решения задачи, поставленной в корпоративных проектах, и выбора из них оптимального;

б) обучения менеджеров различных уровней управления компании, то есть формирования и развития у них способности (компетенции) принимать нестандартные управленческие решения, а также предварительного имитирования возможных траекторий развития конкретной ситуации и выбора наилучшего и/или наиболее вероятного сценария развития события.

В управлении инновационными проектами, реализация которых происходит в условиях отсутствия универсальных и стандартных методов и технологий принятия управленческих решений, применение кейс-технологий выступает наиболее актуальным и чуть ли не единственным методом многократного имитирования реальной проблемной ситуации, обоснования и выбора разумного и менее рискованного варианта проекта.

Рассматриваемый метод включает несколько ключевых элементов, среди которых центральное место занимает «ситуация», представляющая собой набор вариативных элементов (переменных), в котором выбор любой из них формирует конкретный результат. Следующими элементами кейс-технологии являются отрицание наличия одного правильного решения; лицо, принимающее решение (ЛПР), в качестве которого могут выступать топ-менеджер, менеджер более низкого звена управления, которое принимает управленческое решение и обосновывает его; непосредственное окружение, в котором происходит обсуждение

ситуации; наличие нескольких вариантов (траекторий) принятия решения и/или реализации корпоративного проекта.

Среди наиболее распространенных кейс-технологий оценки и реализации корпоративных инновационных проектов выделяют следующие (табл. 1).

Таблица 1

Кейс-технологии в реализации корпоративных инновационных проектов  
(в том числе в сфере образования) [1]

№	Метод	Цель	Содержание
1	Метод инцидентов	Самостоятельный поиск информации ЛПР	Содержит неполный объем информации в кейсе, самостоятельный поиск дополнительной информации самими ЛПР
2	Метод разбора деловой корреспонденции	Принятие нестандартных управленийческих решений	Представляет собой работу с документами и бумагами, которые касаются той или иной ситуации компании. Метод представляет собой моделирование совместных действий по достижению результата. Ответственное ЛПР в процессе решения кейса самообучается и помогает обучению своим коллегам
3	Ситуационно-ролевой метод	1. Создание реальной ситуации. 2. Предоставление возможности оценить действия участников	Представляет собой инсценировку реальной ситуации. Согласно методу, каждый участник получает не только описание ситуации, но инструкцию, в которой предписана его роль поведения и интересы, которые он должен отствовать
4	Метод дискуссии	Достижение синергетического эффекта в решении задачи на основе совместной работы	Представляет собой способ организации совместной деятельности, ориентированной на интенсификацию процесса принятия решений в группе посредством обсуждения задачи, проблемы
5	Игровое проектирование	Организация процесса для эффективного создания или совершенствования проектов	Метод позволяет повысить заинтересованность участников команды в поиске и нахождении эффективного решения кейс-задачи, позволяет всем членам команды обучиться методам обоснованной, логичной и убедительной подачи результатов анализа, защиты своего проекта перед заинтересованным лицом
6	Кейс-стади (case-study)	Оценка предложенных алгоритмических подходов (вариантов) решения проблемы, выбор лучшего из них	Участник самостоятельно знакомится с проблемой, анализирует и решает ее, затем представляет свое решение остальным участникам команды для дискуссии, совместного обсуждения, в результате которого команда вырабатывает совместное практико-ориентированное решение проблемы

---

Применение кейс-технологий в решении задач корпоративных инновационных проектов обосновано, прежде всего, тем, что:

- *во-первых*, в современных быстро изменяющихся внешних условиях происходит замещение пассивного подхода к управлению корпоративными инновационными проектами более современными активными подходом и методами.

Это связано с тем, что информационно-коммуникационные технологии позволяют аналитикам выполнить прогноз возможных событий и их влияния на реализацию конкретного инновационного проекта с распределением вероятности их наступления и влияния [7].

В данной ситуации речь идет о возможности персонализированного подхода к оценке вероятных рисков на внедрение конкретного проекта [5]:

– *во-вторых*, несмотря на широкие возможности современных технологий и искусственного интеллекта в обработке больших данных, имитация (моделирование) проблемных ситуаций, максимально близких к реальным проектам, остается возможной благодаря человеку, способности его ментальной модели;

– *в-третьих*, кейс-технологии позволяют аналитикам учесть специфические риски, заложенные в конкретном проекте.

Речь идет о том, что активный подход к реализации корпоративного инновационного проекта предполагает систематическое выполнение ряда этапов, связанных с определением, анализом и компенсацией корпоративных рисков, присущих данному проекту [6]. Управление рисками инновационного проекта компании представляет собой процесс непрерывного и поэтапного управления портфелем проектов, этот процесс включает подготовку и реализацию инновационного проекта: прогнозирование, планирование, контроль за реализацией проекта на основе совместно принятого решения членами команды. Это позволяет учесть наиболее вероятные риски проекта и снизить (изменить) их влияние за счет коллективного принятия решения, а также выработать стратегии по использованию рисков проектной деятельности как основы для развития компании, как возможности для роста.

## **Список литературы**

1. Андриенко О.А. Современные образовательные технологии и их применение: кейс-технология / О.А. Андриенко // Colloquium-journal. – 2019. – №2–3 (26). – С. 9–11.
2. Волошинова М.В. Бережливые инновации в сфере услуг / М.В. Волошинова, Л.В. Хорева, А.Н. Петров // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2019. – №3 (49). – С. 8.
3. Костеев В. Управление инновациями в российских компаниях / В. Костеев, В. Сидорович. – М.: НП «Клуб директоров по науке и инновациям» в соавторстве с АО «РВК», 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/0dd/Management\\_of\\_Innovations\\_in\\_Russian\\_Companies.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/0dd/Management_of_Innovations_in_Russian_Companies.pdf)
4. Сулейманкадиева А.Э. Модели корпоративного менеджмента в концепции трансформационного менеджмента / А.Э. Сулейманкадиева // Дискурс. – 2017. – №6. – С. 58–64.
5. Управление рисками корпорации / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019.
6. Хорева Л.В. Риски инвестирования в инновационные проекты: классификация и возможность оценки / Л.В. Хорева, А.В. Кучумов, А.В. Шраер // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2019. – №4 (50). – С. 2.
7. Шваб К. Технологии Четвертой промышленной революции / К. Шваб, Николас Дэвис; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2018.
8. Goffin K., Mitchell R. Innovation management: Effective strategy and implementation / K. Goffin, R. Mitchell // Basingstoke. UK: Palgrave Macmillan. 2016. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Innovation%20managementauthor=2016](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Innovation%20managementauthor=2016)

9. The Most Innovative Companies 2016. URL: <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-The-Most-Innovative-Companies-2016-Jan-2017.pdf>