

СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

АДИЛОВА А.М.*¹

PhD по управлению проектами, ассоциированный профессор

ШИЛЬДИБЕКОВ Е.Ж.¹

PhD по управлению проектами, ассоциированный профессор

АЛПЫСБАЕВ К.С.¹

кандидат экономических наук, ассоциированный профессор

¹ Международный университет информационных технологий, г. Алматы, Республика Казахстан

АННОТАЦИЯ. Для достижения долгосрочной конкурентоспособности компаниям необходим непрерывный процесс инноваций. Инновационная деятельность компаний обусловлена реалиями и условиями современной высокотехнологичной экономики, а благодаря внедрению инноваций и инновационных процессов, повышается эффективность компаний и экономики в целом. Инновации сегодня, в основном, реализуются с помощью проектов, требующих дивергентного мышления, готовности выделять ресурсы на проекты, которые, скорее всего, потерпят неудачу, и это кажется несовместимым с мышлением управления проектами, предполагающим соблюдение строгих стандартов, принятых большинством корпоративных культур. Для решения данного вопроса в статье рассматривается возможность интеграции методов управления проектами и инновационного менеджмента. Проведён сравнительный анализ традиционных и гибких подходов к управлению проектами, выделены особенности инновационных проектов. Показано, что крайне важно найти наилучшее соответствие между характеристиками инновационного проекта и подходом к управлению проектом. Результаты подтверждают необходимость адаптации инструментов управления проектами к задачам инновационного развития.

Проведенное авторами исследование подтвердило актуальность и необходимость дальнейшего изучения и проработки проблемных вопросов эффективного управления инновационными проектами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проект, управление проектами, управление инновациями, инновации, инновационный проект.

ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ МЕН ИННОВАЦИЯЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ӨЗАРА ӘРЕКЕТТЕСУІНІҢ ЗАМАНАУИ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ

ӘДІЛОВА Ә.М.*¹

жобаларды басқару саласындағы PhD, қауымдастырылған профессор

ШИЛЬДИБЕКОВ Е.Ж.¹

жобаларды басқару саласындағы PhD, қауымдастырылған профессор

АЛПЫСБАЕВ К.С.¹

экономика ғылымдардың кандидаты, қауымдастырылған профессор

¹Харықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Алматы қ. Қазақстан Республикасы

АҢДАТПА. Ұзақ мерзімді бәсекелік қабілеттілікке қол жеткізу үшін компанияларға инновацияның үздіксіз үдерісі қажет. Кәсіпорындардың инновациялық қызметі заманауи жоғары технологиялық экономиканың шындықтары мен жағдайларына байланысты, ал инновациялар мен инновациялық үдерістерді енгізудің арқасында кәсіпорындар мен жалпы алғанда экономиканың тиімділігі артады. Бүгінгі таңда инновациялар негізінен дивергентті ойлауды, ресурстарды сәтсіздікке ұшырауы мүмкін жобаларға бөлуге дайын болуды қажет ететін жобалар арқылы жүзеге асырылады және бұл көптеген корпоративтік мәдениеттер қабылдаған қатаң стандарттарды сақтауды көздейтін жобаларды басқару ойлауымен сәйкес келмейтін сияқты. Бұл мәселені шешу үшін

мақалада жобаларды басқару әдістері мен инновациялық менеджментті біріктіру мүмкіндігі қарастырылды. Жобаларды басқарудың дәстүрлі және икемді тәсілдеріне салыстырмалы талдау жүргізілді, инновациялық жобалардың ерекшеліктері бөлінді. Инновациялық жобаның сипаттамалары мен жобаны басқару тәсілі арасындағы ең жақсы сәйкестікті табу өте маңызды екендігі көрсетілген. Нәтижелер жобаларды басқару құралдарын инновациялық даму міндеттеріне бейімдеу қажеттілігін растайды.

Авторлар жүргізген зерттеу инновациялық жобаларды тиімді басқарудың проблемалық мәселелерін одан әрі зерттеу мен пысықтаудың өзектілігі мен қажеттілігін растайды.

ТҮЙІН СӨЗДЕР: жоба, жобаны басқару, инновациялық басқару, инновация, инновациялық жоба.

MODERN CONCEPT OF INTERACTION BETWEEN PROJECT MANAGEMENT AND INNOVATION MANAGEMENT

ADILOVA A.M.*¹

PhD in Project Management, Associate Professor

SHILDIBEKOV Y.Z.¹

PhD in Project Management, Associate Professor

ALPYSBAYEV K.S.¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

¹International Information Technology University, Almaty, Republic of Kazakhstan

ABSTRACT. To achieve long-term competitiveness, companies need a continuous process of innovation. The innovative activity of companies is conditioned by the realities and conditions of the modern high-tech economy, and through the introduction of innovations and innovative processes, the efficiency of companies and the economy as a whole increase. Innovation today is mostly driven by projects that require divergent thinking, a willingness to devote resources to projects that are likely to fail, and this seems incompatible with the project management mindset of adhering to strict standards accepted by most corporate cultures. To address this issue, the article considers the possibility of integrating project management and innovation management methods. A comparative analysis of traditional and flexible approaches to project management is carried out, and the features of innovative projects are highlighted. It is shown that it is extremely important to find the best match between the characteristics of an innovative project and the approach to project management. The results confirm the need to adapt project management tools to the challenges of innovative development.

The research conducted by the authors has confirmed the relevance and necessity of further study and elaboration of problematic issues of effective management of innovative projects.

KEYWORDS: project, project management, innovation management, innovation, innovation project.

ВВЕДЕНИЕ. В последнее время все чаще к числу важнейших факторов развития экономики Казахстана стали относить инновационную деятельность, которая базируется на внедрении новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом. Сегодня в Казахстане происходят радикальные преобразования его многоукладной экономики с целью повышения конкурентоспособности страны. Уровень инновационных активных предприятий в стране находится в районе 11% [1]. Повышение данного показателя выступает одной из стратегических целей развития экономики страны.

Инновации были определены как ключевой фактор успеха во все более конкурентной и сложной среде. Экономика страны предлагает компаниям участвовать в непрерывном процессе инноваций. Когда мы говорим об инновациях,

мы имеем дело с возможностями, которые обещают новые платформы роста. Для компании инновации могут создать возможность выделить значительную часть доли рынка или создать совершенно новые рыночные возможности.

В современном деловом мире большинство видов деятельности организованы в виде проектов, в том числе и инновации. За весь период развития управление проектами предложило множество методологий, моделей и подходов, которые представляют менеджерам различные методы и инструменты планирования и реализации проектов. Совокупность этих инструментов представлена в стандартах управления проектами на основе которых различные профессиональные организации по управлению проектами во многих странах разрабатывают свои национальные стандарты по управлению проектами. Основная цель разработки данных стандартов,

состоит в том, чтобы дать практикующим специалистам выбрать из множества предлагаемых инструментов и методов именно тот, который соответствует их индивидуальной потребности.

Современные организации сталкиваются с быстрыми технологическими изменениями, высокой конкуренцией и неопределенностью рынка. В таких условиях управление проектами и управление инновациями становятся ключевыми инструментами для достижения стратегических целей. Однако их эффективная интеграция все еще остается сложной задачей.

Классическое управление проектами ориентировано на предсказуемость, контроль сроков, бюджета и ресурсов. Инновации, напротив, связаны с высокой степенью неопределенности, требуют гибкости и экспериментов. Отсутствие четкой модели взаимодействия между этими подходами приводит к неэффективности и потере инновационного потенциала.

В непрекращающейся гонке за инновациями многие компании внедряют инновации без четких стратегий или определенных процессов выбора инновационных проектов и управления ими. Исследования показывают, что до 90% инноваций не достигают коммерческого успеха из-за плохого управления. Инициирование проектов, которые плохо соответствуют корпоративным ресурсам и целям и не могут быть эффективно поддержаны, приводит к высокой частоте неудачных проектов.

Актуальность исследования заключается в необходимости исследования моделей и методик, обеспечивающих эффективное взаимодействие управления проектами и управления инновациями. Грамотное управление проектами позволит компаниям повышать свою конкурентоспособность, оптимизируя ресурсы и снижая неопределенность и риски, а также ускорять внедрение новых технологий в экономику. Таким образом, цель работы заключается в изучении методологических подходов управления проектами, которые применимы в управлении инновациями. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- провести теоретический обзор основы управления инновационными проектами, выявить их специфику по сравнению с традиционными проектами;
- определить особенности применения методологий управления проектами в контексте инновационных проектов с учетом их особенностей;
- определить критерии выбора методологии для инновационного проекта;

- сформулировать рекомендации по выбору и адаптации методологических подходов в контексте управления инновационными проектами.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Методологической и теоретической основой исследования послужил системный подход, в рамках которого использованы общие и частные методы научного познания, такие как: анализ и синтез, методы сравнительного и историко-логического анализа.

Анализ теоретических основ управления инновационными проектами и определение критериев выбора методологического подхода были проведены на основе изучения отечественных и зарубежных научных источников. Были рассмотрены ключевые понятия, отличительные характеристики инновационных проектов, их отличия от традиционных проектов, а также определены критерии выбора методологии управления ими. Оценка применимости методологий к инновационным проектам основывалась на сравнительном анализе их преимуществ и ограничений в условиях высокой неопределенности, креативности и риска, характерных для инновационной деятельности.

На основе полученных результатов, были сформулированы рекомендации по адаптации методологий с учетом специфики инновационного проекта.

В научной литературе дается множество различных определений термина «инновация», которые эволюционируют с течением времени, по мере развития бизнеса и технологий. Большинство ученых, рассматривающих понятие инновации, исходят из позиции Й. Шумпетера [2], который является общепризнанным авторитетом в экономической науке по данному направлению. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представлен международный стандарт понятия «инновации», которого придерживаются большинство теоретиков и практиков в области управления. Согласно международному стандарту, инновация — это введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [3]. Новизна здесь является ключевым моментом, а введение в употребление (появление на рынке) немаловажным признаком.

Жизненный цикл инновации, включающий в себя стадии идеи, реализации, диффузии и рутинизации какого-либо нового продукта сам определил проектный характер инновационной

деятельности. Во-первых, благодаря конечности процесса внедрения и распространения инновации, во-вторых, благодаря необходимости четкого пошагового планирования деятельности.

Очевидно, что инновационные проекты стали центральным видом деятельности в большинстве компаний, которые вкладывают все больше ресурсов в такие проекты, как разработка новых продуктов, совершенствование процессов или создание новых услуг. Но, инновационные проекты являются неопределенными начинаниями, что затрудняет предварительную оценку чистой приведенной стоимости таких проектов [4] и требует более систематических и профессиональных усилий, о чем свидетельствует большой процент компаний, которым не удается успешно завершить инновационные проекты [5].

На протяжении нескольких лет инновациями управляли через инструменты управления инновациями. Использование инструментов управления инновациями, позволяет руководству реагировать на внешние или внутренние возможности, задействовать творческие способности своих сотрудников для внедрения новых идей, процессов или продуктов [6, 7], а также осуществлять непрерывный рост и развитие компании [8]. Понимание того, как можно внедрить инновации в компанию и создать надежный внутренний инновационный потенциал, является императивом для любой фирмы, ведущей бизнес в современном динамичном мире [9].

Основная цель управления инновациями состоит в том, чтобы обеспечить набор мер, инструментов и методов, которые позволят избранным решать проблемы на протяжении всего инновационного цикла и превращать свои идеи в инновации на рынке. Инновационный менеджмент пытается превратить неопределенность в рассчитанный риск [3], путем комбинации инструментов и методов управления инновационными процессами и управления изменениями.

Элементы управления проектами уже прочно укреплены в современном бизнес-обществе: иметь хороший план, придерживаться требований, контролировать затраты, обеспечивать запас времени в зонах повышенного риска и т.д. В большинстве казахстанских компаниях существует довольно высокий уровень компетентности в области управления проектами.

Термин «проектный подход» чаще всего применяется как набор принципов и руководств, определяющих, как осуществляется управление конкретным проектом [10]. Сама система управления проектами представляет собой: «прило-

жение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом означает направление работы проекта с целью поставки намеченных конечных результатов» [11].

В исследованиях обсуждаются два основных подхода к управлению проектами: традиционный (прогностический, каскадный) и гибкий (адаптивный). Более того, отсутствие единого мнения о том, какой подход лучше и предпочтительнее, привело к появлению относительно гибридного подхода к управлению проектами.

Традиционный (классический) подход к управлению проектами предназначен для проектов, реализуемых по установленному плану. Целью традиционного подхода является следование плану и параметрам в рамках проектного треугольника (сроки, бюджет и содержание), которые определяются на ранних этапах жизненного цикла, а любые изменения в проекте строго контролируются. Традиционное управление проектами предполагает, что события, влияющие на проект, предсказуемы, и подчеркивает важность требований и строгого контроля изменений, в связи с чем, традиционное управление проектами часто лучше всего работает в стабильной среде, где требуется определенный результат при фиксированном бюджете [12], а внесение изменений нежелательно.

Гибкий подход к управлению проектами представляет собой «производственную систему с возможностями для удовлетворения быстро меняющихся потребностей рынка» [13]. Гибкий подход ориентирован на проекты с высокой степенью неопределенности, непредсказуемостью, адаптируемостью, постоянными изменениями и обновлениями, более быстрым выполнением и активным участием клиента (заказчика).

Наиболее распространенная гибкая методология «Agile» – это итеративный и поэтапный процесс, который подразумевает, что заинтересованные стороны и члены проектной группы тесно сотрудничают, чтобы понять рассматриваемую область, определить требования и расставить приоритеты в функциях [14]. Множество быстрых итерационных циклов планирования и разработки гибкого подхода позволяет проверять и оценивать промежуточные результаты и вносить исправления пользователями в случае изменения их предпочтений.

Для адекватного применения инструментов и методов управления проектами при управлении инновационными проектами, важна их правильная классификация в зависимости от

степени инновационности (постепенные, радикальные и др.), или от их характера или объекта (продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые). О важности классификации инновационных проектов, а также об его влиянии на такие области управления проектами, как управление затратами, управление закупками, управление заинтересованными сторонами и управление портфелем отмечали Яковлева, Брук и Пагнанелли [15, 16] в своих исследовательских работах. Также, Яковлева, Поли и др. [15, 17] отмечают, что, когда важные проекты терпят неудачу, часто проблема коренится в неспособности руководства выбрать правильный подход к конкретному инновационному проекту. Отсутствие структуры проекта, соответствующей типу проекта, может объяснить неудачу многих проектов, потому что используется неправильная структура для неправильного типа проекта, в то время как использование правильной структуры для правильного типа проекта может привести к лучшему общему успеху проекта.

На протяжении многих лет ученые предлагали ряд различных типологий инноваций. Классификация типов инноваций способствует управлению инновационной деятельностью выбору методов и инструментов в соответствии с типом инновации. Каждый тип инноваций имеет стратегические бизнес-цели, которые конкурируют с другими формами инноваций. Для целей эффективного управления важно уметь различать отличительные признаки каждого из типов инноваций.

В одном из ранних исследований инноваций Майер, Маркиз [18] проводили различие между двумя типами инноваций: постепенными и радикальными. Многие авторы сегодня рассматривают их как две основные формы инноваций.

Отличительной чертой радикальных инновационных проектов, выступает высокий уровень риска и неопределенности. Конечный продукт может быть новым для компании, новым для национального рынка или новым для международного рынка. Радикальные инновации характеризуются поиском, открытиями, экспериментами и принятием риска.

Постепенные инновации — это небольшие и частые изменения в существующем продукту (услуге, процессе), они сосредоточены на поддержке и привлечении дополнительных новых клиентов на существующих сегментах рынка [7]. Целью может быть продление срока службы продукта или услуги. Улучшения могут заключаться в добавлении новой функции или функциональности, улучшении качества или даже из-

менении цвета и дизайна, чтобы сделать продукт более эстетически привлекательным.

В работах казахстанских ученых также анализируются основные типы инноваций, современная ситуация в мире и тенденции диалога вокруг инноваций в разрезе экономического развития, исследуются институциональные модели инновационного развития [20]. Авторы отмечают, что внедрение инноваций – процесс, обладающий определенным набором особенностей, среди которых непредсказуемость, высокая неопределенность, сложность и комплексность как самого процесса, так и продукта.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ. Как и любой процесс инновации требуют должного управления. Инновации необходимы для стимулирования роста бизнеса и поддержания конкурентных преимуществ, важность управления инновациями быстро возрастает.

Современные компании сталкиваются с необходимостью не только эффективно реализовывать проекты, но и адаптироваться к новым условиям, внедряя инновации. Процесс внедрения инновации осуществляет через инновационные проекты, а взаимодействие управления проектами и управления инновациями позволяет компаниям достигать стратегических целей, повышать конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие.

Инновации становятся важным фактором конкурентоспособности компаний в условиях быстро меняющегося рынка. Однако их внедрение требует четкого управления процессами, что делает инструменты проектного менеджмента незаменимыми. Отличительные характеристики инновационных проектов представлены на основе их сравнения с традиционными проектами (таблица 1).

Помимо прочих характеристик, особое значение для инновационных проектов имеют внутренние заинтересованные лица – команда проекта. Руководители проектов должны знать основные компетенции назначенных членов команды. При традиционном управлении проектами мы можем не так сильно беспокоиться о ключевых компетенциях. В случае инноваций ключевые компетенции оказывают значительное влияние на стратегические бизнес-цели, сроки выхода на рынок и другие виды деятельности по коммерциализации. Инновационные проекты определяются составом команды их качеством и навыками. Команда должна уметь работать в условиях сопротивления и принимать сложные решения в неопределённых ситуациях.

Команды инновационных проектов несут вы-

Таблица 1 - Сравнительные характеристики традиционных и инновационных проектов

Основные характеристики	Традиционные проекты	Инновационные проект
Цель	Четко определена	Часто неясна, может меняться
Риск	Невелик (низкий, предсказуемый)	Высокий (непредсказуемый)
Гибкость процессов	Низкая	Высокая
Команда	Уровень квалификации-средний Опыт работы – регламентирован Структура - Иерархическая	Уровень квалификации – высокий, лица творческого труда Опыт работы – различный Структура - Кросс-функциональная
Степень неопределенности	Низкая/средняя (приемлемая)	Высокая
Влияние заказчика	Ограниченное	Активное участие
ЖЦП	Связан с инвестиционным циклом	Связан с жизненным циклом нововведения

сокую ответственность, поскольку существует вероятность неудачи при открытии новых областей, команды более активно участвуют в управлении рисками при существующей возможности неудачи.

Еще одной особенностью инновационных проектов является их классификация. Полезно понимать модели и различия между проектами, постепенных и радикальных инноваций. Это понимание может помочь в использовании соответствующих методов управления проектами и может сократить время, необходимое для радикальных инноваций, а также снизить затраты и неопределенность.

Благодаря постепенным инновациям руководитель проекта знает, что продукт будет коммерциализирован с использованием существующих технологий и производственных процессов. При радикальных инновациях руководитель проекта должен учитывать, что новый продукт вытеснит старые продукты, и производственные технологии, используемые в производстве, также могут нуждаться в обновлении, и что из-за появления новых продуктов в процессе коммерциализации могут произойти разрушительные изменения.

Проектные группы, ответственные за постепенные инновации, реагируют на изменения рыночных условий, в то время как команды радикальных инноваций действуют более активно. Радикальные инновации приносят фирме долгосрочную прибыль. Однако денежный поток, необходимый для радикальных инноваций, может зависеть от успеха фирмы в области постепенных инноваций. Соответственно, эти типы проектов имеют разные стратегические цели, которыми необходимо управлять по-разному.

Как упоминалось ранее, существует два основных подхода к управлению проектами: традиционный (классический) и гибкий (адаптивный). Оба подхода имеют свои слабые и сильные стороны, знание которых оказывает значитель-

ное влияние при их выборе (таблица 2).

Анализ слабых и сильных сторон подходов четко дают нам понять, что классический проект выгоднее использовать в крупных проектах с большими командами, а гибкий – в небольших проектах с высокой степенью неопределенности. Таким образом, для инноваций предпочтительны гибкие методики, обеспечивающие адаптацию к изменениям и активное участие заказчика.

Чтобы управлять инновационным проектом, нужно постоянно отслеживать фактические сроки исполнения пройденных этапов и появляющиеся обстоятельства, влияющие на сроки выполнения следующих этапов, оценивать риски срыва сроков и вовремя предпринимать необходимые меры. В традиционном подходе это означает постоянно пересчитывать и перестраивать график проекта. Кроме того, важно качественно информировать команду о состоянии проекта и изменениях в сроках работ. Для этого нужно каждый раз показывать коллегам, какие изменения внесены в сетевой график, и надеяться, что после очередной корректировки плана они все еще будут этот график воспринимать. Словом, традиционные приемы управления проектами в таких обстоятельствах могут быть слишком громоздкими. К тому же далеко не все менеджеры, перед которыми встают подобные задачи, достаточно хорошо знакомы с этими приемами.

На основе проведенного исследования можно сделать несколько выводов:

Управление проектами и управление инновациями отличные друг от друга дисциплины и в течение многих лет развивались в относительной изоляции друг от друга, тем не менее, взаимосвязь между ними очевидна, и ее важность возрастает, вызывая больше академических исследований. Точки пересечения двух дисциплин, такие как: гибкость, адаптивность, ориентация на результат, управление рисками, командная

Таблица 2 - Сильные и слабые стороны классического и гибкого проектного подходов к управлению проектами

Стороны	Классический подход	Гибкий подход
Сильная сторона	Четкое определение конечного результата на стадии инициации	Адаптация под потребителя конечного продукта
	Определение и отслеживание результатов на протяжении всего проекта	Минимальное количество недостатков в разработанном продукте
	Возможность определения временного запаса на каждой стадии работ	Необходимо меньше времени на запуск
	Наличие информации об обеспеченности ресурсами	Легкая генерация на изменения
	Возможность обойтись без напряженных участников работ	Постоянная связь с командой проекта и обеспечение/ получение полной и актуальной информации
Слабая сторона	нетолерантность к изменениям	Постоянное обновление документации
	большое количество неидентифицированных процессов на старте	Переносы сроков завершения
		Увеличение рисков растрат

работа, позволяют использовать методы друг друга.

Инструменты проектного менеджмента в области планирования и контроля ключевых этапов проекта позволяют минимизировать риски проекта. Итеративные подходы и гибкие методологии ускоряют внедрение инноваций. Внедрение стандартов управления проектами делает инновационные процессы более прозрачными и прогнозируемыми, а также систематизирует процесс инноваций.

Для адаптации методологии управления инновационными проектами, повышения вероятности успешной реализации инноваций, минимизации рисков и оптимизации ресурсов в управленческой практике рекомендуется:

- разрабатывать внутри компании механизм диагностики инновационного проекта для выбора подходящей модели управления;
- создавать внутри проектных команд условия для высокой степени кросс-функциональности и автономии;
- повышать уровень зрелости проектного управления через обучение персонала и внедрение стандартов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Несмотря на то, что управление проектами и инновационный менеджмент, как дисциплины, развивались совершенно независимо друг от друга с течением времени, взаимосвязь и дублирование между ними очевидны. Инновационные проекты значительно выигрывают от применения методов управления проектами в том смысле, что неопределенность, сложность, уникальность и риски управляются таким образом, чтобы минимизировать их негативное влияние. Современная концепция взаимодействия управления проектами и управ-

ления инновациями становится ключевым фактором успеха компаний. Компании, способные эффективно интегрировать эти подходы, получают значительные преимущества в виде ускоренного выхода на рынок, повышения эффективности и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Результаты проведенного исследования подтвердили гипотезу о необходимости интеграции управления проектами и инновациями, как условия повышения эффективности реализации инновационных инициатив.

Ключевым результатом стало выявление закономерности между типом инновации и эффективной управленческой моделью: для радикальных инноваций целесообразно применение гибких подходов, в то время как для постепенных инноваций — традиционных или гибридных моделей. Это открывает возможности для создания внутрифирменных методик диагностики и выбора подхода управления.

Разница между традиционными и инновационными проектами и традиционным и гибким управлением проектами показана для того, чтобы понять, что специфические характеристики инноваций требуют другого, более гибкого и маневренного подхода.

Полученные выводы обладают высокой практической значимостью: они могут быть использованы компаниями при планировании проектного портфеля, распределении ресурсов, формировании команд и оценке рисков.

Рекомендации и выводы, представленные в работе, подтверждают достижение поставленных целей и задач исследования. Предложенный подход обеспечивает более высокий уровень адаптивности проектного управления и способ-

ствуется стратегическому развитию компаний.

Дальнейшее изучение и разработка методических положений по теме могут быть направлены на изучение практических аспектов применения инструментов и методов управления проектами в инновационных проектах. В частности,

изучение конкретных примеров успешных и неуспешных инновационных проектов (анализ кейсов), проведение прогнозирования успешности инновационных проектов в зависимости от выбранной методологии управления (регрессионный анализ).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 Пазиров, Г.А. Қазақстан Республикасында кәсіпорындардың инновациялық қызметін талдау / Г.А. Пазиров, А.Н. Рамашова, Н. Рамашов, Н.Т. Кальбаева // *Bulletin of the Karaganda University. Economy series.* – 2024. – Vol. 29, Issue 3(115). – P. 181-193.
- 2 Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер / пер. с нем. В.С. Автономова и др. – М.: Эксмо, 2008. – 864 с.
- 3 OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* / 4th Edition. – The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- 4 Keegan, A. The management of innovation in project-based firms / A. Keegan, J.R. Turner // *Long Range Planning.* – 2002. – № 35(4). – P. 367-388.
- 5 Carr, A. *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agent Consultants* / A. Carr. – Publishing Division, Coopers & Lybrand, London, UK, 1996. – 328 p.
- 6 Pratali, P. Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise / P. Pratali // *European Journal of Innovation Management.* – 2003. – № 6(1). – P. 18-31.
- 7 Ćirić, D. Managing Innovation: Are Project Management Methods Enemies or Allies / D. Ćirić, B. Lalić, D. Gračanin // *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIE).* – 2016. – № 7. – P. 31-41.
- 8 Muller, R. Modeling Organizational Project Management / R. Muller, N. Drouin, S. Sankaran // *Project Management Journal.* – 2019. – No. 50. – P. 499-513.
- 9 Keeley, L. *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* / L. Keeley, H. Walters, R. Pikkell, B. Quinn. – John Wiley & Sons, 2013. – 288 p.
- 10 Iivari, J. A dynamic framework for classifying information systems development methodologies and approaches / J. Iivari, R. Hirschheim, H. Klein // *Journal of Management Information Systems.* – 2000. – No. 17(3). – P. 179-218.
- 11 Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* / 6th edition. – Pennsylvania: PMI, 2017. – 573 p.
- 12 Wingate, L. M. *Project Management for Research and Development. Guiding Innovation for Positive R&D Outcomes* / L. M. Wingate. – Auerbach Publications, New York, 2015. <https://doi.org/10.1201/b17241>
- 13 Yusuf, Y. Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes / Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran // *International Journal of Production Economics.* – 1999. – No. 62(1). – P. 33-43.
- 14 Hass, K. The blending of traditional and agile project management / K. Hass // *PM world today.* – 2007. – No. 9(5). – P. 1-8.
- 15 Iakovleva, A. Methodological Aspects of Project Techniques Selection for Innovation / A. Iakovleva, // *Project Management International Journal of Innovation.* – 2014. – 2(1). – P. 18-29.
- 16 Brook, J. W. Integrating sustainability into innovation project portfolio management - A strategic perspective / J. W. Brook, F. Pagnanelli // *Journal of Engineering and Technology Management.* – 2014. – 34. – P. 46-62.
- 17 Poli, M. Project Strategy: Matching Project Structure to Project Type to Achieve Better Success / M. Poli, I. Cosic, B. Lalic // *International Journal of Industrial Engineering and Management.* – 2010. – 1(1). – P. 29-40.
- 18 Myers, S. *Successful industrial innovation: a study of factors underlying innovation in selected firms* / S. Myers, D.G. Marquis. – National Science Foundation, 1969.
- 19 Панзабекова, А.Ж. Инновации как степень капиталистического развития / А.Ж. Панзабекова, Г.Б. Нурлихина // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент.* – 2018. – № 1(32). – С. 89-97.

REFERENCES:

- 1 Pazilov, G. A., Ramashova, A. N., Ramashov, N., & Kalbaeva, N. T. (2024). Analysis of innovative activities of enterprises in the Republic of Kazakhstan. *Bulletin of the Karaganda University. Economy series*, 29, 3(115), 181-193.
- 2 Schumpeter, J. A. (2008). *Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy.* (translated by V.S. Avtonomov and others). Moscow: Eksmo.
- 3 OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.* (4th edition). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- 4 Keegan, A., & Turner, J.R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35(4), 367-388.
- 5 Carr, A. (1996). *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agent Consultants.* Publishing Division, Coopers & Lybrand, London, UK.
- 6 Pratali, P. (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 18-31.
- 7 Ćirić, D., Lalić, B., & Gračanin, D. (2016). Managing Innovation: Are Project Management Methods Enemies or Allies. *International*

Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 7, 31–41.

8 Muller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50, 499–513.

9 Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. John Wiley & Sons.

10 Iivari, J., Hirschheim, R., & Klein, H. (2000). A dynamic framework for classifying information systems development methodologies and approaches. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 179–218.

11 Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (6th edition). Pennsylvania: PMI.

12 Wingate, L. M. (2015). *Project Management for Research and Development. Guiding Innovation for Positive R&D Outcomes*. Auerbach Publications, New York. DOI: <https://doi.org/10.1201/b17241>

13 Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43.

14 Hass, K. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM world today*, 9(5), 1–8.

15 Iakovleva, A. (2014). Methodological Aspects of Project Techniques Selection for Innovation Project Management. *International Journal of Innovation*, 2(1), 18–29.

16 Brook, J. W., & Pagnanelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project portfolio management - A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 46–62.

17 Poli, M., Cosic, I., & Lalic, B. (2010). Project Strategy: Matching Project Structure to Project Type to Achieve Better. *Success International Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(1), 29–40.

18 Myers, S., & Marquis, D.G. (1969). *Successful industrial innovation: a study of factors underlying innovation in selected firms*. National Science Foundation.

19 Panzabekova, A.Zh., & Nurlikhina, G.B. (2018). Innovation as a degree of capitalist development. *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Series: Economics and Environmental Management*, 1(32), 89–97.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Адилова Алия Мукановна* – PhD по управлению проектами, ассоциированный профессор кафедры «Экономика и бизнес», факультет Бизнес, медиа и управление, Международный университет информационных технологий, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: aleidar@mail.ru

Шильдибеков Ерлан Жаржанович - PhD по управлению проектами, ассоциированный профессор кафедры «Экономика и бизнес», факультет Бизнес, медиа и управление, Международный университет информационных технологий, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: y.shildibekov@iitu.kz

Алпысбаев Кайсар Серикұлы – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор кафедры «Экономика и бизнес», факультет Бизнес, медиа и управление, Международный университет информационных технологий, г. Алматы, Республика Казахстан

E-mail: kaisaralp@gmail.com

Әділова Әлия Мұқанқызы* - жобаларды басқару саласындағы PhD, «Экономика және бизнес» кафедрасының қауымдастырылған профессоры, «Бизнес, медиа және басқару» факультеті, Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: aleidar@mail.ru

Шильдибеков Ерлан Жаржанұлы - жобаларды басқару саласындағы PhD, «Экономика және бизнес» кафедрасының қауымдастырылған профессоры, «Бизнес, медиа және басқару» факультеті, Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: y.shildibekov@iitu.edu.kz

Алпысбаев Кайсар Серикұлы – экономика ғылымдардың кандидаты, «Экономика және бизнес» кафедрасының қауымдастырылған профессоры, «Бизнес, медиа және басқару» факультеті, Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: kaisaralp@gmail.com

Adilova Aliya* – PhD in Project Management, Associate Professor of the Department of Economic and Business, Faculty of Business Media and Management, International Information Technology University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: aleidar@mail.ru

Shildibekov Yerlan - PhD in Project Management, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Faculty of Business media and management, International Information Technology University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: y.shildibekov@iitu.edu.kz

Alpysbayev Kaisar - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Faculty of Business Media and Management, International Information Technology University, Almaty, Republic of Kazakhstan

E-mail: kaisaralp@gmail.com