

Буиклиский Владимир Витальевич,

Генеральный директор ООО «ЛИД ГРУП», Россия, г. Краснодар

МЕТОДОЛОГИЯ РАБОТЫ С ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ЗА СЧЕТ SHORT STAGE-GATE

Аннотация: в статье рассмотрена одна из основных методик, применяемая компаниями при разработке новых технологий и решений. В работе дается характеристика, а также приведены достоинства и недостатки short stage-gate. Дано объяснение в каких случаях применение исследуемого подхода наиболее рекомендуемо. в работе отражено практическое применение подхода short stage-gate в компании PepsiCo.

Ключевые слова: stage-gate, Agile, инновационные проекты, новые технологии, модели, подходы.

Abstract: the article considers one of the main methods used by companies in the development of new technologies and solutions. The paper describes the advantages and disadvantages of short stage-gate. An explanation is given in which cases the application of the studied approach is most recommended. the paper reflects the practical application of the short stage-gate approach in PepsiCo.

Keywords: stage-gate, Agile, innovative projects, new technologies, models, approaches.

Stage-gate относится к основным методикам, применяемым крупными и малыми компаниями при работе с проектами разработки новых технологий и решений. В Stage-gate подходе сложный и хаотичный процесс жизненного цикла проекта от поиска бизнес-идеи до ее реализации разбивается на структурированные этапы с описанием критериев каждого этапа и четкими

правилами перехода с одного этапа на другой [1]. Каждый из этапов отражает степень реализации проекта (см. рис. 1).



Рисунок 1 - Stage-gate подход

В точке принятия решения (гейте) проект должен быть проработан до требуемого уровня (уровень проработки и степень неопределенности зависят от этапа), что позволяет взвешенно принять решение с учетом набора критериев (объема инвестиций, рентабельности, чистого дохода, окупаемости, стратегической ценности, рисков и пр.). Данный подход требует достаточно много времени для прохождения всех гейтов, поэтому его использование целесообразно для принятия сложных инвестиционных решений по крупным проектам. Количество этапов и их наполнение зависит во многом от индустриальной специфики. Но в общем виде весь процесс в рамках Stage-gate подхода, как правило, делится на следующие этапы [2]:

- Этап 1 (Поиск и предварительный отбор). Предпроектная работа по поиску и генерации новых идей и возможностей.
- Этап 2 (Принятие решения о дальнейшей работе, назначение ответственных). Экспрессоценка инновационного проекта и его перспективности.
- Этап 3 (Подтверждение бизнес-модели и согласование). Поиск бизнес-кейса (технически и технологически достижимого, экономически рентабельного варианта), определение концепции инновационного проекта, определение основных рисков.
- Этап 4 (Проработка). Проработка производственного процесса, маркетинга, логистики и сбыта, дизайна бизнеспроцессов, формирование плана митигации рисков.
- Этап 5 (Тестирование). Тестирование и пробный запуск инновационного проекта для подтверждения основных гипотез и предпосылок.

- Этап 6 (Реализация). Полномасштабный запуск продукта – производство, логистика, маркетинг, сбыт; управление затратами и сроками, управления рисками.

Для принятия решения о переходе с этапа на этап предусмотрено следующее [3]:

- по результатам каждого этапа команда представляет ответственным сотрудникам в точке принятия решений (гейткиперам) пакет документов по проекту;

- гейткиперы оценивают проект по набору заранее определенных критериев, относящихся к данному этапу, и принимают решение либо о переходе проекта на следующей этап, либо о доработке проекта, либо о нецелесообразности дальнейшей работы над проектом.

Таблица - Особенности Short stage-gate от других методик, применяемых при работе с проектами разработки новых технологий и решений

Преимущества	Недостатки	Применение
прозрачный процесс от идеи до запуска: открытый набор требований для перехода с фазы на фазу, заранее определенный состав гейткиперов	четкое определение роли и функций гейткипера (определение: органа, принимающего решения, критериев оценки проектов на гейте, роли гейткиперов и подготовка гейткиперов к исполнению этой роли)	для проектов со средним и крупным бюджетом
использование комплексного набора методов, инструментов и шаблонов, разработанных для каждого этапа (шаблоны для описания идеи, концепции, бизнес-кейса, систему оценочных показателей, плана запуска и т.д.)	необходимость в высоком качестве отчетной документации (разработка методологии проектного управления и процесса, подготовка документов соответствующего уровня оценки и качества проработки материалов, контроль давления бизнеса на сроки)	для проработки решений высокой степени готовности
применим к компаниям и проектам разного размера и разных отраслей		для проектов, имеющих четкие временные ограничения
		для проектов с участием кроссфункциональных команд

Для внедрения инноваций, в особенности не относящихся к крупным для компании проектам, рекомендуется использовать Short stage-gate. Short stage-gate состоит из четырех этапов и всего трех гейтов. Малое количество этапов в Short stage-gate позволяет сократить время на подготовку решений для перехода от этапа к этапу.

Пример: В PepsiCo Россия используется Stage-gate и быстрое прототипирование для внедрения инноваций [4]. Подход состоит из 5 этапов:

1. Оценка идеи.
2. Подтверждение концепции.
3. Детальное планирование.
4. Реализация.
5. Оценка результатов.

По мере прохождения гейта должны быть достигнуты соответствующие результаты:

Гейт 0: презентация идеи и решение о начале работы над проектом.

Гейт 1: создание рабочей группы для реализации проекта и принятие решения о разработке MVP (быстрое прототипирование).

Гейт 2: подтверждение концепции и первая оценка проекта, подготовка оценки рынка и финансового потенциала для бизнеса.

Гейт 3: детальное планирование разработки и коммерциализации, детальная проработка бизнес-плана, P&L и финансовой модели по проекту. При необходимости – заключение инвестиционного комитета (CAPEX комитета).

Гейт 4: пилотирование и реализация проекта.

Гейт 5: оценка результатов запуска.

Срок прохождения всех гейтов до начала внедрения - от 6 месяцев до года в зависимости от вида проекта (более года для комплексных стратегических проектов). Для реализации инновационных проектов помимо Short stage-gate также применяется Stage-gate agile, совмещающий в себе stagegate и agile. Использование Stage-gate agile позволяет сократить время

процесса внедрения инноваций, сделать его более гибким и итеративным, получать обратную связь от клиентов на более ранних этапах, а также раньше получать измеримый результат [5]. На практике используется две разновидности Stage-gate agile (см. рис. 2 и 3):

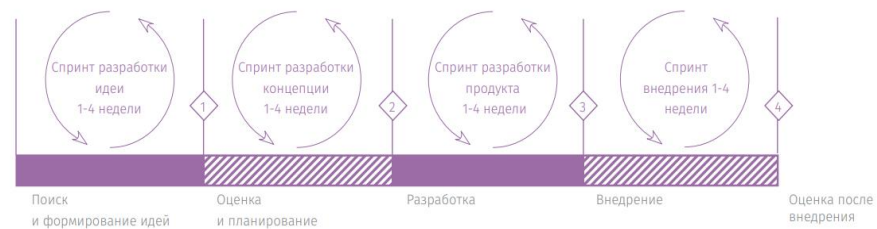


Рисунок 2 - Применение Agile внутри этапов Stage-gate

Когда Agile замещает один или несколько этапов Stage-gate (см. рис. 3).



Рисунок 3 - Применение Agile при замещении этапов Stage-gate

Stage-gate agile применяется в следующих ситуациях:

- для проектов со средним и крупным бюджетом;
- для проработки решений высокой степени готовности;
- для проектов, имеющих четкие временные ограничения;
- для проектов с участием кроссфункциональных команд;
- для проектов, в рамках которых на отдельных этапах предполагается работа специалистов со схожими компетенциями.,

Таким образом, несмотря на свои некоторые недостатки у short stage-gate есть несомненные преимущества, которые можно использовать при работе с

инновационными проектами, что было достаточно очевидно показано на примере PepsiCo.

Библиографический список:

1. Шеметев А.А. Взгляды видных Американских ученых на процессные модели организации инновационной деятельности // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 6. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/35031>.

2. Очаковская В. А., Масловский В. П. Адаптация традиционного подхода к управлению проектами под Stage-Gate модель // Кадровик, 2020. - №4. -С. 68-74.

3. Тихонов А.И., Сазонов А.А. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса // Вестник Академии знаний. 2020. - № 2. - С. 331 –336.

4. Модель повышения инновационной открытости крупных компаний [Электронный ресурс]. – URL: https://asi.ru/upload/upload_docs/about/Standart_all_int.pdf.

5. Cross O.D., Inim V. Role of Project Managers in the Stake-holder Management // International Journal of Scientific and Research Publications. 2020. - Vol. 10. - No 1. - P. 273–278.