

Управление инновационными проектами: проблемы и перспективы

© Н.Е. Ядова, Т.А. Сысоева

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Рассмотрены проблемы, возникающие в период становления инновационного бизнеса, включая менеджмент и маркетинг инновационных проектов в России в настоящее время. В результате анализа инноваций в России отмечены общие и отличительные черты этого сегмента бизнеса в сравнении со странами Европы и США. Кроме того, авторы доказывают жизненную необходимость использования инноваций во всех отраслях бизнеса.

Ключевые слова: инновационный проект, управление проектами, менеджмент инноваций, маркетинг инноваций, стартап, конкурентное преимущество, функции управления, инжиниринг, маркетинговая активность, инновационный продукт.

Повышение роли научно-технического потенциала в современном бизнесе привело к тому, что конкурентоспособность компаний все чаще определяется процессом непрерывного совершенствования технологий.

Переход к инновационной экономике на национальном уровне, кроме решения макроэкономических проблем современного общества, требует серьезных инновационных изменений в менеджменте основного звена любой экономики, кардинального реформирования механизмов управления инновационными процессами, а также создания мер поддержки как со стороны государства, так и в самих компаниях при разработке и освоении инновационных решений.

В настоящее время в развитых государствах вопросы менеджмента инновационных проектов и формирования инновационной экономики выступают предметом особого внимания экономической науки. Но в России им пока, к сожалению, уделяется недостаточно внимания, хотя поиск новых и совершенствование существующих способов экономического роста — принципиальный вопрос устойчивого развития страны в силу перехода мировой экономической системы к постиндустриальным методам управления, основанным прежде всего на формировании экономики знаний.

Создаваемый сегодня инновационный бизнес в России в общем соответствует схеме, принятой в развитых странах. Однако в нашей стране она практически не работает из-за двух главных причин — отсутствие организованного и эффективно управляемого в компани-

ях процесса создания и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности; отсутствие платежеспособного спроса на инновации со стороны реального сектора отечественной экономики, т. е. тех же самых компаний, но уже выступающих в качестве потребителей продуктов инновационного бизнеса. Лишь благодаря творческой активности наших соотечественников, наличию большого числа специалистов с хорошим инженерным и менеджерским образованием инновационные проекты в России еще возникают и развиваются. Но, анализируя потенциальный платежеспособный спрос на свои изобретения, они, как правило, приходят к выводу, что их рынки — за рубежом.

Необходимость ориентации на зарубежного пользователя приводит к тому, что многие российские по происхождению инновационные проекты реализуются в других странах, куда либо переезжают отечественные специалисты, либо передаются (продаются за относительно небольшие деньги) результаты, полученные на начальном этапе проекта.

Сегодня Россия на исследования и активизацию инновационной деятельности, по экспертным оценкам, тратит всего 1,2 % ВВП, причем около 60 % этой суммы приходится на бюджетные инвестиции, тогда как в США, например, этот показатель составляет 2,6–2,7 % ВВП в год, а в странах Европейского союза и Японии доля расходов на инновационные проекты достигает 2,7–3,1 % ВВП в год.

Учитывая эти данные, можно сказать, что государственная поддержка российского инновационного бизнеса недостаточно активна и малоэффективна. В отличие от европейских или китайских коллег авторы инновационных проектов в России не имеют никаких налоговых льгот. Арендная плата, которую приходится платить большинству наших малых предприятий, примерно в 10 раз превышает арендную плату аналогичных фирм на Западе. Поэтому не приходится удивляться, что число инновационных проектов в России весьма невелико.

Для того чтобы изменить положение в лучшую сторону, нужно существенно улучшить финансовое положение и моральное состояние отечественного инноватора, предоставив ему возможность получения финансовой поддержки, налоговые льготы, необходимые для работы производственные помещения, а также возможность общественного признания заслуг перед страной. В России необходимо создать законодательную базу, поддерживающую инновационных предпринимателей и обеспечивающую для них ряд преимуществ. В стране, которая объявила своей целью переход от сырьевой к инновационной экономике, промышленная политика должна включать активную и действенную поддержку инновационных проектов.

В то же время решение проблемы инновационности российской экономики на макроуровне недостаточно для получения практических результатов от инвестиций в создающуюся национальную инновационную систему. Необходимо также повышение уровня инновационного развития главных участников этого процесса — самих компаний. Именно они в первую очередь должны быть заинтересованы в разработке и внедрении инноваций как в средстве обеспечения стратегического лидерства. То, что инновации должны быть основой достижения стратегического конкурентного преимущества компаний, не требует никаких доказательств. Майкл Портер, признанный в мире специалист по конкурентной стратегии, прямо указывает: «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций» [8].

Как известно, инновации — это конечные результаты интеллектуальной деятельности человека, получившие реализацию в виде нового или усовершенствованного товара (работы, услуги), реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. К инновациям относят все изменения (новшества), которые впервые нашли применение в компании и принесли ей экономическую или социальную выгоду. Также к инновациям можно отнести: новые или улучшенные виды продукции (услуг); новые методы производства и распределения (складирования, доставки и реализации) продукта; освоение новых рынков сбыта; формирование новых стратегических ориентиров компании; новые схемы получения финансовых результатов, новые методы использования и учета финансовых ресурсов. В целом инновации можно определить как ноу-хау, новшества, усовершенствования. Главное одно — инновационные проекты являются двигателем современного бизнеса, помогают ему развиваться и идти в ногу со временем.

Слово «проект» используется в качестве синонима словам «компания», «бизнес» и подразумевает, что любой бизнес или компания могут быть проектами, а у бизнес-проекта есть возможность вырасти в стартап, среднюю и/или крупную компанию, бизнес, корпорацию. Слово «стартап» (start-up) обозначает определенную стадию развития бизнеса.

В современной практике инновационного предпринимательства уже сложилась достаточно устойчивая типизация стадий, которые проходит инновационный (наукоемкий) проект: pre-seed (предпосевная стадия), seed (посевная стадия), start-up (старт), early stage (ранний рост), expansion (расширение), exit (выход) [11, с. 99].

Имеет смысл сконцентрироваться на стартовой стадии, для которой характерны наличие зарегистрированного юридического лица, начало продаж инновационного продукта при его одновременной доработке и улучшении, дефицит финансирования, неустойчивость продаж, небольшой коллектив, состоящий из собственника и его команды. К сожалению, в России 90 % стартапов терпят неудачу. В чем же причина такой печальной статистики?

Успех любого инновационного проекта зависит от качества управления проектом в такой же степени, как от технических и рыночных преимуществ. Поэтому нередко проекты оцениваются с позиций не только их потенциальной эффективности, но и возможностей эффективного управления для реализации этого потенциала.

Инновационный менеджмент выполняет функции, которые определяют формирование структуры системы управления.

Различают два типа функций менеджмента инноваций:

- функции субъекта управления;
- функции объекта управления.

Субъектом управления может быть один или группа работников, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления. Объектом управления являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством передачи информации, которая представляет собой процесс управления.

Каковы *функции субъекта управления*?

- Функция прогнозирования охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей.

- Функция планирования охватывает весь комплекс мероприятий по выработке плановых заданий в инновационном процессе и по воплощению их на практике.

- Функция организации сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе каких-либо правил и процедур.

- Функция регулирования заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической систем в случае, когда они отклоняются от установленных параметров.

- Функция координации означает согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и отдельных специалистов.

- Функция стимулирования в инновационном менеджменте выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций.

- Функция контроля заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций и т. п.

К функциям объекта управления относятся:

- рисковое вложение капитала;
- организация инновационного процесса;
- организация продвижения инноваций на рынке.

Функция рискового вложения капитала проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций. Вложение капитала в новый продукт или в новую операцию всегда связано с неопределенностью и большим риском. Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов. Содержанием функции организации инновационного процесса является рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций [5].

Приемы инновационного менеджмента можно разделить на следующие группы:

- 1) воздействующие только на производство инновации;
- 2) воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации;
- 3) воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации.

Приемы, воздействующие только на производство инноваций, имеют своей единственной целью создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами. К этим приемам относятся бенчмаркинг, способы маркетинговых исследований и планирование маркетинга инноваций.

Вторая группа приемов инновационного менеджмента охватывает инжиниринг инновации, реинжиниринг инновации, бренд-стратегию.

В состав третьей группы входят ценовой прием управления, фронтинг рынка, мэрджер. Главная цель всех приемов этой группы — ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью в текущий момент времени и большая отдача от этой продажи в будущем [10].

Рассмотрим некоторые из приемов инновационного менеджмента.

Что понимается под *инжинирингом инноваций* и каковы его особенности?

Инжиниринг (англ. *Engineering* — изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов. Инжиниринговая деятельность

осуществляется как самими компаниями, так и многочисленными инжиниринговыми консультационными фирмами.

Инжиниринг инноваций — это комплекс работ по созданию инновационного проекта, включающий создание, реализацию, продвижение и распространение определенной инновации.

Инжиниринг инноваций имеет следующие специфические особенности:

- он воплощается не в вещественной форме продукта, а в его полезном эффекте, который материальный носитель может иметь (документация, чертежи, планы, графики и т. п.), а может не иметь (обучение персонала, консультации и т. п.);

- он является объектом купли-продажи, поэтому должен иметь не только материализованную форму в виде имущества или имущественных прав, но и коммерческую характеристику;

- инжиниринг инноваций в отличие, например, от франчайзинга и ноу-хау имеет дело с воспроизводимыми услугами, стоимость которых определяется затратами времени на их производство. Поэтому данные услуги имеют множество продавцов. Франчайзинг же и ноу-хау связаны с реализацией новых, в данный момент невозпроизводимых, знаний, которые имеют ограниченное число продавцов. На практике оказание инжиниринговых услуг зачастую сочетается с продажей ноу-хау. Иногда это ведет к смешению понятий «инжиниринговые услуги» и «обмен технологиями» [2].

В целом инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение перспективных направлений инновационной деятельности.

Говоря о проблемах инновационного бизнеса, нельзя обойти вниманием и маркетинг инноваций. Налицо слабое развитие маркетинга на инновационных предприятиях и в научно-технических проектах. Маркетинговое сопровождение создания новых продуктов — одно из самых значительных и главных проблем инновационной компании. Примерно 30 % новых товаров не приносят никакой прибыли и становятся убыточными. Высокая степень риска инновационных продуктов подтверждена на опыте многих проектов. Особенности рынка и специфика товара оказывают большое влияние на его выведение на рынок. Причин неудач у новых продуктов на рынке множество. Главные из них: неполный анализ рынка, изъяны продукта, нехватка эффективных маркетинговых мероприятий, слишком высокие издержки, активность конкурентов, слабая поддержка при выведении товара на рынок, проблемы производства.

Однако есть факторы, способствующие успеху товара:

- конкурентное преимущество товара (особенности, которые делают товар более привлекательным для покупателя);
- маркетинговая активность компании (умение предугадать и понять поведение покупателя и рынка в целом по отношению к новому товару);
- наличие технологической оснащенности.

Но, как уже говорилось, одно лишь технологическое преимущество, к сожалению, не является стопроцентным залогом какого-либо коммерческого успеха. Следовательно, для любого инноватора или инновационной компании наступает такой момент, когда приходится обратить свое внимание на маркетинговые факторы [4].

Инновации можно назвать отдельным уникальным рынком сферы ноу-хау. Если сравнивать его особенности с рынком обычных товаров, то невозможно не заметить его многогранность. Затрагиваются все возможные аспекты отношений, которые могут складываться между продавцом и покупателем, оказывающие значительное воздействие на маркетинговую политику компании. Существует несколько главных особенностей данного рынка:

- оригинальность товара (особенность продукта, технологически трудная реализация; высокие издержки на его производство на первых этапах);
- новшество рынка для компании (особенно для небольшой инновационной компании, которая находится в начальной стадии развития);
- неопределенность продукта (а зачастую и компании-производителя) для рынка;
- невозможность прогнозировать поведение покупателей;
- низкая эластичность спроса по цене. В связи с этим ценовая политика становится ограниченной;
- небольшая вместимость рынка (особенно для продукции производственного назначения, содержащей высокое качество и высокий уровень технологии);
- отсутствие прямых конкурентов, поскольку существует монополия на интеллектуальную собственность;
- развитие теоретической области компании и получение в ней определенных результатов совместно с грамотно выстроенной политикой продвижения компании могут значительно повысить рейтинг фирмы у покупателей;
- понимание взаимосвязи между сбытом инновационных товаров и уровнем инновационного потенциала потребителей. Дело в том, что многие инновации нелегко продаются в связи с общей технологической отсталостью многих рынков сбыта. Проблемы продвижения на рынок инновационной, незнакомой для потребителя, продукции

связаны прежде всего с риском непредсказуемости реакции покупателей [1].

Это характерно для компаний, действующих в любой отрасли, но для рынка высокотехнологичной (high-tech) продукции, где скорость обновления продукции особенно высока, это наиболее актуально. Инновационный продукт может «провалиться» без должной подготовки потребителя, без продуманной стратегии выведения данного продукта на рынок.

Как уже было сказано, специфика рынка инноваций определяет особенности маркетинга инноваций. Это проявляется в следующем:

- необходимы поиск и изучение потенциальных потребителей сразу в нескольких отраслях, так как довольно часто результаты научно-технической разработки имеют межотраслевой характер;

- продажа инновационных товаров предполагает длительную и последовательную рекламную кампанию, так как покупатель должен «созреть»: ему надо подробно разъяснить смысл и преимущества инновации, иначе он просто не будет покупать данный товар, поскольку с ним не знаком;

- инновационные товары должны не только удовлетворять качественно новые потребности или старые потребности качественно новым способом, но и давать дополнительные, понятные потребителям, преимущества по сравнению с существующими аналогами и субститутами. При продвижении сложной научно-технической продукции на рынке B2B следует ориентироваться на опытного, так называемого коллективного потребителя («закупочный центр», в который могут входить сотрудники из различных подразделений — от закупочных до производственных) [9];

- продажа инновационной продукции требует длительных переговоров, потому что высокотехнологичные товары как на производственных, так и на потребительских рынках являются товарами предварительного выбора, и, следовательно, покупка осуществляется через процедуры многократных сравнений и обсуждений с экспертами;

- очень часто техническая сложность инновационной продукции предполагает организацию хорошего послепродажного сервиса. Другими словами, нет сервиса — нет коммерческого успеха у товароновики. Примером может служить продвижение на рынок гибридных автомобилей, распространение которых сдерживалось не только их ценой, но и недостаточным развитием на первом этапе инфраструктуры их обслуживания;

- на имидж инновационной компании значительное влияние оказывают результаты теоретических исследований сотрудников, поэтому это можно использовать в PR-кампаниях. Кроме того, для инновационного бизнеса в качестве каналов маркетинговых коммуни-

каций могут служить конференции, научные форумы и другие формы общения в профессиональном сообществе;

- сложность инновационного продукта создает особые предпосылки к формированию так называемого целостного продукта, где все реальные и потенциальные его преимущества рассматриваются в комплексе.

Российский рынок открыт для новых улучшенных товаров и в то же время достаточно емок, чтобы принять разные конкурирующие товары [6].

Маркетинговые исследования — это объективный сбор, регистрация и анализ всех фактов по проблемам, относящимся к продаже и перемещению товаров и услуг от товаропроизводителя к потребителю или промышленному покупателю.

В зависимости от этапа, на котором находится инновационный проект, перед ним стоят разные маркетинговые задачи. На предпроектном этапе (стадии seed и start-up) инновационная компания должна решать следующие задачи: оценка показателей рынка, сегментация потребителей, определение целевого сегмента, прогнозирование объема продаж, разработка стратегии выхода на рынок, определение ориентировочного бюджета маркетинга. На проектном этапе (стадия expansion) у компании задачи меняются: разработка товарной политики (базовая концепция товара), разработка ценовой политики (базовая цена и скидки), разработка сбытовой политики (каналы продаж), разработка коммуникационной политики (кампания по продвижению), разработка плана маркетинга и расчет бюджета маркетинга, реализация плана и его мониторинг.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бендиков М.А. Некоторые направления повышения эффективности российских высоких технологий. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2000, № 5.
- [2] Бэбьюли Ф. *Управление проектом*. Москва, ФАИР-ПРЕСС, 2002, 208 с.
- [3] *Инновационный менеджмент*. С.Д. Ильенкова, ред. Москва, Юнити-Дана, 2002, 327 с.
- [4] Кокурин Д.И., Николаева И.П. *Ресурсы инноваций*. Москва, Юнити-Дана, 2003, 318 с.
- [5] Маркетинг инноваций (радикальные и подрывные инновации — хайтек-маркетинг). Москва, ООО фирма «Благовест-В», 2007, 232 с.
- [6] Moore Geoffrey A. *Crossing the Chasm. Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. Collins, 1999, 174 p.
- [7] Пермичев Н.Ф., Палеева О.А. *Маркетинг инноваций*. Нижний Новгород, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2007, 88 с.
- [8] Портер М. *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов*. Москва, Альпина Паблицер, 2011, 453 с.
- [9] Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления. *Менеджмент в России и за рубежом*, 1999, № 2.

- [10] Товб А.С., Ципес Г.Л. *Управление проектами: стандарты, методы, опыт*. Москва, Олимп-Бизнес, 2003, 240 с.
- [11] Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. *Управление организацией*. Москва, Инфра-М, 2000, 669 с.

Статья поступила в редакцию 01.07.2013

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Ядова Н.Е., Сысоева Т.А. Управление инновационными проектами: проблемы и перспективы. *Гуманитарный вестник*, 2013, вып. 8.

URL: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/econom/hidden/99.html>

Ядова Наталья Евгеньевна (1968). Окончила экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова (1990) и аспирантуру МГТУ им. Н.Э. Баумана (1997). Старший преподаватель кафедры «Экономическая теория» МГТУ им. Н.Э. Баумана. Область научных интересов: макроэкономическая нестабильность; циклическое развитие современной рыночной экономики. e-mail: nyadova@mail.ru

Сысоева Татьяна Алексеевна (1967). Окончила Московский инженерно-строительный институт (1989). Старший преподаватель кафедры «Экономическая теория» МГТУ им. Н.Э. Баумана. Область научных интересов: проблемы национальной экономики. e-mail: Tasy99@mail.ru