

4. Белозеров В. Л. Экономика транспорта: управление в рыночных условиях: монография / В. Л. Белозеров, А. Н. Ефанов, А. А. Зайцев и др.; под ред. О. В. Белого. СПб.: Наука, 2014. 204 с.
5. Галабурда В. Г. Единая транспортная система: учебник для вузов. М.: Транспорт, 1996. – 295 с.
6. Гончарук О. В. Управление транспортом: Вопросы теории и практики: монография. СПб.: Наука, 1994. – 219 с.
7. Громов Н. Н., Персианов В. А., Усков Н. С. Менеджмент на транспорте: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2003. 528 с.
8. Гукетлев Ю. Х. Региональный транспортный комплекс: формирование и развитие рыночных систем регулирования. Майкоп: МГТУ, 2006. 168 с.
9. Жуков В. А. Транспортный комплекс региона: системно-стратегическое управление: дис. ... канд. экон. наук / ГОУ ВПО «Ростовский государственный университет путей сообщения» (РГУПС). Ростов-на-Дону, 2010. 144 с.
10. Лившиц В. Н. Системный анализ экономических процессов на транспорте: монография. М.: Транспорт, 1986. 240 с.
11. Локтев А. А. Совершенствование механизма государственного регулирования развития транспортно-го комплекса: дис. ... канд. экон. наук / ФГОУ ВПО «Волжская государственная академия водного транспорта». Нижний Новгород, 2006. 158 с.

УДК 338.28

Тур Василий Анатольевич

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ КАК ОБЪЕКТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В работе сформулированы авторские понятия «инновация» и «инновационный проект», определены индивидуальные особенности инновационного проекта; подробно рассмотрены этапы его реализации, сформулирована необходимая последовательность действий менеджера, предшествующих реализации инновационного проекта.

Ключевые слова: инновация; инновационный проект; фазы, стадии и этапы инновационного проекта.

Vasily Tur

INNOVATIVE PROJECT AS OBJECT OF DESIGN MANAGEMENT

In work the author's concepts «innovation» and «innovative project» are formulated; specific features of the innovative project are defined; stages of its realization are in detail considered; the necessary sequence of the actions of the manager preceding implementation of the innovative project is formulated.

Key words: innovation; innovative project; phases, stages and stages of the innovative project.

Учитывая темпы развития современной экономики, и тот факт, что каждые десять лет номенклатура потребительских товаров и услуг увеличивается в два раза, перед каждым хозяйствующим субъектом встает вопрос о повышении конкурентоспособности своей продукции. Предприятиям любых размеров и форм собственности целесообразно непрерывно осуществлять вложения средств в научные исследования в области техники, технологий, маркетинга и управленческих решений. Логичными будут инвестиции в разработку инноваций, позволяющих создавать новую либо технологически более совершенную продукцию, новые эффективные способы производства и т. п. [9].

Большая часть российских и зарубежных экономических агентов осуществляет свою инновационную деятельность в рамках проектной деятельности, на постоянной основе реализуя различные проекты. Практика показывает, что создание, внедрение и коммерциализация инноваций осуществляется путем реализации инновационных проектов.

Инновационные проекты, осуществляемые хозяйствующим субъектом, имеют ряд индивидуальных особенностей. Часть отечественных предприятий постоянно инвестируют свои средства в инновации, так как результатом внедрения последних является получение высокой прибыли или сверхприбыли, многократно превышающей объем вложенных в научные исследования средств.

Серьезные фундаментальные исследования в инновационных проектах способствуют получению планируемого результата (финансового, экономического, политического, социального и т. п.) на значительном временном удалении от точки инвестирования средств в проект, что негативно сказывается на желании представителей малого и среднего бизнеса вкладывать свои средства в инновации. К сожалению, в периоды экономического кризиса управление выгодой уходит на второй план, а на первый встает проблема управления затратами. Однако благодаря успешной реализации инновационных проектов, хозяйствующие субъекты могут успешно решить обе задачи, а также получить доминирующее положение на рынке, извлекая избыточную прибыль из применения более совершенных технологий и способов организации производства. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, снижению себестоимости продукции, притоку инвестиций, повышению имиджа производителя новых продуктов, открытию и захвату новых рынков, в том числе внешних.

Дополнительным стимулирующим фактором для инновационной деятельности предприятия является ряд действующих государственных налоговых льгот, таких как: существенное уменьшение налогооблагаемой базы по налогу на прибыль; освобождение от налога на добавленную стоимость НИОКР, финансируемых из бюджетов всех уровней и фондов научных исследований; предоставление инвестиционного налогового кредита.

Реализация инновационного проекта характеризуется специфическими проблемными моментами и требует от менеджеров специальных теоретических знаний и практических навыков. Инновационная деятельность сопряжена с высоким риском и отсутствием полной гарантии успешной реализации проекта. В большей степени это обусловлено влиянием человеческого фактора на проект, а также динамично меняющейся внешней средой, сопровождающейся высокой долей неопределенности. Неопределенность выражается неточностью информации, её ограниченностью, а также изменением этой информации в процессе реализации проекта. Также стоит отметить, что большинство новшеств не имеет аналогов и разрабатывается впервые, здесь возникает сложность с применением опыта полученного от реализации схожих проектов и их адаптации к целям данного проекта.

Прежде чем перейти к изучению инновационного проекта, необходимо рассмотреть понятие «инновация». Термин «инновация» является производным от латинского слова *novation*, переводящееся как «обновление», и *in* – приставки, переводящаяся как «в направлении». Можно сказать, что инновация – это обновление в определенном направлении или в какой-нибудь сфере. Слово «инновация» носит междисциплинарный характер. Своим происхождением оно обязано австрийско-американскому ученому экономисту Й. Шумпетеру, который в своих работах рассмотрел не только инновационный процесс, но и неравномерный генезис инновационно ориентированного развития общества.

Анализ современной научной литературы позволил выявить имеющиеся разногласия в содержании понятия «инновация». Инновации способствуют интенсивному типу экономического роста, логичным будет вывод о направленности инновационной деятельности на получение какого-либо результата, в первую очередь прибыли, но никак не деятельность ради деятельности, что противоречило бы самой сути экономической теории. Таким образом, возможно определить инновацию как научно ориентированное инвестирование факторов производства с промежуточным итогом в виде новой техники, технологии, товаров, кардинально новых управленческих решений, новых маркетинговых подходов с целью получения прибыли и преимуществ различных видов (экономического, политического, социального или экологического и т. п.). Основной целью хозяйствующего субъекта является не сама инновация, а тот положительный эффект, который может наблюдаться после её внедрения.

Внедрению в массовое использование любой инновации предшествует определенная последовательность действий – от генерации идеи до разработки конечного продукта и его коммерциализации. Процесс коммерциализации инновации происходит путем реализации инновационного проекта. Отсюда вытекает потребность в совершенствовании инструментария стратегического планирования в целях рационального управления проектом.

Анализируя инновационную деятельность любого хозяйствующего субъекта сквозь призму сформулированного выше определения инновации, можно сделать вывод о том, что инновацию можно получить только на выходе инновационного проекта. Следует отметить, что научный дискурс понятия «инновационный проект» не однозначен. Большинство ученых рассматривают инновационный проект как комплекс последовательных мероприятий [5].

Одни ученые, например, А. Г. Поршнева [12] под инновационным проектом понимают проект, отличающийся новизной. В. А. Первушин [14], В. В. Рыжова, В. В. Петров [9] акцентируют внимание на наличии исследований и разработок в ходе реализации инновационного проекта.

Иной концепции инновационных проектов придерживаются Д. В. Гашко, Д. И. Кокурин, Д. А. Профатиллов [13]. Квинтэссенция этой теории в том, что инновационный проект в своем существовании имеет научный вектор действий, направленный на результат, а именно, получение и внедрение новых знаний, технологий, товаров, услуг, методов управления.

Проблеме реализации инновационного проекта уделяется внимание не только в научной среде, но и в нормативно-правовых актах. Так, например, национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (ГОСТ Р.54869-2011) четко обозначает, что проект всегда осуществляется в условиях временных и ресурсных ограничений. Однако С. Я. Бабаскин при определении инновационного проекта дополняет этот перечень качественными ограничениями.

Наряду с общими аспектами, все же кардинально отличается от рассмотренных подходов точка зрения Р. А. Фатхутдинова, В. А. Первушина, Н. П. Грибалева и И. Г. Игнатъевой, А. К. Казанцева и А. С. Серова, согласно которой инновационный проект, кроме озвученных ранее признаков, должен иметь документальное оформление.

Таким образом, проанализировав рассмотренные подходы к определению инновационного проекта, получаем возможность учесть все сильные стороны представленных теорий в следующем определении. Инновационный проект представляет собой документально закреплённый комплекс последовательных мероприятий в рамках полного инновационного цикла. Проект, отличающийся новизной, наличием исследований и научных разработок, проводимый в условиях временных, ресурсных и качественных ограничений, имеющий целью получение и внедрение инновации.

Обладая представлением об инновации и инновационном проекте, целесообразно рассмотреть стадии инновационного проекта, чтобы в дальнейшем подробно раскрыть алгоритм управления им. Жизненный цикл инновационного проекта представляет собой временной промежуток от начала проекта и до его завершения. Проектный цикл, в свою очередь, состоит из фаз, фазы – из стадий, а стадии – из этапов инновационного проекта. При этом деление на фазы, стадии, этапы является условным и представляет определенное состояние проекта, его контрольные точки, позволяющие оценить новую информацию, векторы развития проекта, целесообразность продолжения исследования.

Содержание этапов реализации инновационного проекта и их соотношение с фазами и стадиями проекта представлено в таблице. Каждая новая стадия реализации инновационного проекта начинается при завершении предыдущей, и опирается в первую очередь на результат её осуществления.

Каждый рассмотренный этап реализации инновационного проекта характеризуется уникальной совокупностью организационно-технических, научных и экономических операций. Прямая взаимосвязь каждого нового этапа проекта с предыдущим обуславливает проявление кумулятивного эффекта в проекте. Неверно принятое управленческое решение на любом этапе реализации инновационного проекта оказывает воздействие на уровень рисков следующей его стадии и на проект в целом.

С целью обеспечения эффективности реализации инновационного проекта проектному менеджеру целесообразно придерживаться определенных стандартов управления проектом. Однако универсального алгоритма реализации инновационного проекта не существует. Учеными выделяются такие составные части управления проектом, как информационный обмен, организация управления и непосредственно сам процесс управления. С другой стороны, в практике проектной деятельности особое внимание следует уделять соблюдению оговоренных сроков, недопустимости превышения планируемого бюджета и обеспечению соответствия результата поставленным задачам. На рисунке представлена необходимая последовательность действий менеджера, предшествующих реализации инновационного проекта.

Первостепенной задачей менеджера является определение «Выхода» проекта – его целей, задач, результатов, сроков реализации, рамок бюджета.

Маркетинговое исследование позволит конкретизировать финансовую составляющую инновационного проекта, а именно, ответить на вопросы: где, кому, как и по какой цене реализовывать полученный результат проекта.

Формулировка стратегии практической реализации проекта решает вопросы непосредственного производства инновации, помогая определить какое оборудование и технологии будут использоваться при создании инновации.

Заключительной задачей менеджера, перед началом реализации проекта является определение «Входа» проекта – номенклатуры товаров, работ и услуг, соответствующих требованиям проекта и заявленному «выходу», а также формирование потребности в кадрах необходимой квалификации.



Рис. Необходимая последовательность действий менеджера, предшествующих реализации инновационного проекта

Таблица

Содержание этапов инновационного проекта

		Этапы реализации инновационного проекта					
		1	2	3	4	5	
Фазы	Стадии	Инициализация проекта	Регистрация индивидуального предпринимателя или юридического лица	Принятие полномочий и распределение зон ответственности лицом, принимающим решения (ЛПР) – руководителем проекта	Формулировка цели для ЛПР – конечного результата, получаемого на выходе инновационного проекта	Планирование и поиск необходимых ресурсов для начала инициализации проекта	Рекрутинг кадров, обладающих необходимой для реализации проекта квалификацией
		Фундаментальные исследования	Определение области исследования и четкая формулировка его цели	Формирование календарного графика проведения исследования, концептуальной идеи инновации.	Проведение фундаментальных исследований	Проведение анализа сфер и способов применения полученной инновации.	Анализ возможности производства новой продукции на основе инноваций.
Разработка документов и подготовка	Прикладные исследования	Проведение исследований практического характера. Разработка новых схем и решений для разрабатываемой инновационной продукции.	Определение основных характеристик инновации.	Предварительная оценка необходимых материальных ресурсов.	Разработка опытного образца.	Проверка опытного образца и внесение необходимых корректировок в конструктивные решения.	
	Стратегический маркетинг	Проведение серьезного маркетингового исследования, при необходимости – нескольких с целью определения потенциальных направлений использования инноваций.	Анализ рынка на наличие товаров аналогов, товаров-заменителей, и возможности их скорого появления.	Составление стратегии выхода предприятия на рынок с данным инновационным товаром и документальное оформление бизнес-плана.	Выбор схем финансирования проекта, составление финансового графика инновационного проекта и схем получения доходов.	Разработка тактики ценовой политики.	
Реализация проекта	Производство	Получение патентов и лицензий.	Приобретение, пуско-наладка, производственного оборудования, обучение персонала.	Выпуск пробной партии новой продукции и предварительная оценка её технико-экономических показателей на соответствие производственным и качественным стандартам.		Продажа пробной партии инновационной продукции, принятие решение о дальнейшем производстве.	
	Реализация	Определение наиболее используемых каналов продвижения товара, а также анализ требований к ним.	Нахождение новых каналов сбыта.	Поиск потенциальных потребителей инновационной продукции.	Заключение договоров на поставку инновационной продукции и формирование плана продаж на основе заключенных договоров.		
	Оперативный маркетинг	Определение целевой аудитории потребителей готовой инновации.	Определение информационных каналов, наиболее часто используемых потенциальными потребителями продукции и использование их в рекламных целях.	Разработка способов, форм и методов подачи информации о производимых инновационных товарах.	Разработка схемы сотрудничества предприятия с представителями оптовой и розничной торговли.		
Завершение проекта	Стадия завершения проекта	Прекращение производства	Демобилизация ресурсов, анализ результатов	Закрытие проекта, демонтаж оборудования	Архивирование полученных на выходе данных		

В целом, комплекс управленческих решений, предшествующих каждому действию менеджера инновационного проекта, в обязательном порядке должен содержать:

- 1) анализ завершенной стадии;
- 2) принятие решения о целесообразности продолжения проекта, при положительном решении – переход к следующему этапу;
- 3) обязательное документирование и фиксирование полученных результатов.

Быстрая динамика внешней среды проекта и постоянное увеличение информационного потока создают предпосылки для совершенствования инструментария проектного менеджмента. В частности, понимание стадий и этапов инновационного проекта даст возможность квалифицированно подойти к планированию проекта. Выполнение необходимых действий, предшествующих реализации инновационного проекта, позволит избежать неоправданных расходов в процессе его реализации.

Литература

1. Dodgson M. The Management of Technological Innovation. UK: Oxford University Press, 2000. 536 p.
2. Newman J. L. Building a creative high-performance R&D culture // Research-Technology Management. 2009. Vol. 52. № 5. P. 21–31.
3. Аньшин В. М., Дагаева А. А. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие. 2-е изд., перераб., доп. М.: Дело, 2006. 584 с.
4. Бабаскин С. Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков: учебное пособие. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2014. 240 с.
5. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду. М.: Вершина, 2006. 302 с.
6. Завлин П. Н., Казанцев А. К., Миндели Л. Э. Инновационный менеджмент. М.: Наука, 2000. 315 с.
7. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 392 с.
8. Мамаева З. М. Проблемы инновационного проектирования // Вестник ННГУ. 2011. № 5-2 С. 154–160.
9. Рыжова В. В., Петров В. В. Механизм выбора значимых для компании проектов и доведение их до конкурентоспособности с использованием функционально-стоимостного моделирования: монография. М.: РИОР, 2014. 127 с.
10. Тер-Григорьянц А. А. Теория и методология управления инновационным развитием социально-экономических систем: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Ставрополь, 2013. 472 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2014. 448 с.
12. Поршнева А. Г., Кибанова А. Я., Гунина В. Н. Управление организацией: энциклопедический словарь. М.: Инфра-М, 2001. 822 с.
13. Профатилов Д. А. Инновационный проект: дискуссия в области понятийного аппарата // Вектор науки ТГУ. 2014. № 3 С. 218–222.
14. Первущин В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие. М.: Дело, 2012. 205 с.