

## Управление инновационными проектами в сфере малого и среднего бизнеса

Авторы: Кленин О.С.

Долгова В.Н.

Москва, ФГБОУ ВПО «МГУТУ

им. К.Г. Разумовского»

### Аннотация:

Инновационная деятельность – это вид деятельности, связанный с получением и трансформацией результатов научных исследований и разработок или иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный технологический продукт, внедренный на рынке, в новый или усовершенствованный процесс, использованный в производстве с получением соответствующего эффекта. Инновационная деятельность является одним из основных условий успешного сохранения и развития предприятия малого и среднего бизнеса. Стратегия управления инновационной деятельностью предполагает долгосрочное существование и совершенствование структур малого и среднего бизнеса как одной из составляющих фундамента экономики страны.

### Ключевые слова:

стратегия, управление, инновация, инновационный проект, цель и реализация инновационного проекта малый и средний бизнес.

Найди потребность и удовлетвори ее!

Генри Форд

Управлением инновационными проектами занимается инновационный менеджмент. Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Одна из важных задач процветания бизнеса – **введение инноваций**. Чем уникальнее продукт или пути его производства, тем успешнее предприятие. Инновация подразумевает собой основанное на научном исследовании и реализованное на рынке новшество. **Малый и средний бизнес**, в определенной степени, сами по себе уже являются инновационными.

Человечество в своем развитии прошло несколько этапов (от дикости до цивилизации), каждая из которых имела определенные ступени. Основой развития общества является заложенная в каждом человеке необходимость удовлетворения потребностей. В структуре материальной и духовной жизни человека как социального субъекта выделяются: потребности (мотивы),

побуждающие к деятельности; цели и результаты, на достижение которых деятельность и направлена; средства, с помощью которых деятельность и осуществляется.

Потребности, мотивы и желания человека как социального субъекта могут вступать в противоречие с его возможностями и реалиями внешней среды. Это противоречие разрешается в процессе трудовой деятельности, которая может быть инновационной, приводящей к созданию нового продукта или новых средств для достижения поставленной цели.

В условиях рыночной экономики и конкуренции предприятиям малого и среднего бизнеса приходится осуществлять свои нововведения, чтобы достичь роста доходов и прибыли. Далекое не все организации могут позволить вкладывать денежные средства в инновационную деятельность предприятия и поэтому приходится самим разрабатывать возможности и перспективы дальнейшего развития.

Для осуществления таких наработок необходимо опираться на творческий потенциал компании, знать и даже угадывать потребности клиента. Конечно, всегда хочется, чтобы новый инновационный продукт был уже сегодня, но при планировании малый и средний бизнес опирается на недалекую перспективу, для того чтобы стать большим бизнесом и позволить себе планировать инновационную деятельность на долгий срок вперед. Но, несмотря на сложности, малый и средний бизнес не случайно может быть выбран фундаментом развития инноваций по ряду причин:

- Научные разработки в малых и средних фирмах ведутся максимально интенсивно, поскольку все усилия сосредоточены на одном проекте;
- В малых и средних фирмах аппарат управления не велик, что снижает накладные расходы и позволяет избежать бюрократических моментов и согласований, снижающих эффективность научно-исследовательских работ в крупных корпорациях;
- Малые и средние предприятия, как правило, лучше видят тенденции развития рынка, более умело приспосабливаются к запросам потребителей что делает их производство более гибким.

Все это позволяет ускорить **инновационный процесс** и соответственно приблизить его к этапу завершения. Огромный плюс, у фирм-разработчиков гарантированно появляется имидж от их инвесторов и высочайшая поддержка в маркетинговых, управленческих, кадровых и прочих, особо важных, вопросах. Бухгалтеры, юристы, арендодатели и прочие контрагенты данным фирмам льготно предоставляют свои услуги, рассчитывая на высокий доход в будущем. По мере развития в России данного инвестирования, будет расти популярность направления инновационного развития в малом и среднем бизнесе с перспективами развития и объединения в более значимые структуры.

Стратегия управления инновационными проектами в малом и среднем бизнесе должна учитывать все аспекты хозяйственной деятельности: управление содержанием работ, персоналом, рисками, коммуникациями, снабжением, интеграцией. Стратегическое управление инновационными проектами учитывает, что в бизнесе любой величины побеждают не личности-одиночки, а команды, обладающие незаурядными способностями, в

том числе организационными и творческими. По этой причине стоит учитывать командообразующее начало инновационного проекта и роль его лидера (управляющего проектом).

Стратегия развития малого и среднего бизнеса предполагает охрану интеллектуальной собственности. Благодаря изучению этой категории компания может рассчитывать на приоритеты в разрабатываемой ей сфере деятельности.

Главное в работе организации – деятельность, направленная на успех. Именно она может считаться инновационной. Эффективность деятельности определяется прибыльностью, т.е. превышением доходов над расходами.

В рыночной экономике главная задача любого предприятия – удовлетворение запросов потребителей. Сделать это возможно, учитывая реалии времени и развиваясь в востребованных областях.

Управление инновациями в бизнесе следует строить, исходя из причин появления инноваций: возрастающих и меняющихся потребностях человека и изменения среды обитания и условий человеческой жизнедеятельности. В системе УП реализуются две группы процессов:

- проектно-ориентированные процессы. Они связаны с объектом УП, или самим проектом, выполняются исполнителями работ проекта и направлены на достижение результатов проекта — создание нового продукта или услуги;

- процессы управления проектом. Они связаны с субъектом УП, или командой управления проектом и ее деятельностью по описанию, планированию, организации и координации работ в проекте хотя обеспечения успешного завершения проекта.

Множество процессов управления проектом, применимых к большинству проектов, может быть разделено на пять групп (таблица), каждая из которых включает один или несколько процессов:

- процессы инициации — формальное признание того, что проект или его очередная фаза должна быть введена в действие. Они включают все необходимые для этого работы и мероприятия;

- процессы планирования — разработка плана проекта и действующей организационно-технической системы управления для успешного достижения целей и результатов проекта;

- процессы выполнения — координация людских и материальных ресурсов для выполнения плана проекта:

- процессы контроля — отслеживание хода выполнения проекта и достижения целей путем мониторинга, количественной оценки прогресса проекта и осуществления необходимых корректирующих воздействий для ликвидации нежелательных отклонений от плана проекта:

- процессы закрытия — формальная приемка выполненного проекта или его отдельной фазы, закрытие контрактов и завершение проекта.

### **Основные участники инновационного проекта:**

1. Заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта (юридические, физические лица);

2. Инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги (заказчик и инвестор могут совпадать);

3. Проектировщик – разработчик проекта;
4. Поставщик – организация, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение;
5. Руководитель проекта – юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работ по проекту;
6. Команда проекта, которая создается на период работ.

**Таблица**

**Основные работы по управлению проектами «Процессы управления проектами»**

Этапы\ процессы	Группы				
	Инициация	Планирование	Выполнение	Контроль	Закрытие
1.	Инициация проекта или его фаза	Планирование предметной области	Организация и координация выполнения плана	Представление отчетов о ходе выполнения	Административное завершение проекта
2.	Разработка концепции проекта	Структурная декомпозиция проекта	Развитие команды проекта	Управление изменениям и	Закрытие контрактов
3.	Технико-экономическое обоснование	Определение работ и их взаимосвязей	Распределение информации	Контроль качества	
4.	Оценка и утверждение проекта	Планирование ресурсов	Подтверждение предметной области	Контроль выполнения	
5.		Оценка продолжительности работ			

**Структурирование помогает решить следующие задачи:**

- Разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;
- Распределение ответственности;
- Оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;
- Создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
- Увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;
- Переход от общих целей к конкретным заданиям.

**Создание и реализация проекта включают следующие этапы:**

- 1) Формирование инвестиционного замысла (идеи);
- 2) Исследование инвестиционных возможностей;
- 3) Технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта;
- 4) Подготовка контрактной документации;
- 5) Подготовка проектной документации;
- 6) Строительно-монтажные работы;
- 7) Эксплуатация объекта;
- 8) Мониторинг экономических показателей.

Управление предполагает внесение изменений в проектные, организационные и управленческие решения на протяжении жизненного цикла проекта и осуществляется через процессы:

- 1) инициации работ;
- 2) планирования предметной области;
- 3) определения предметной области;
- 4) уточнения и подтверждения предметной области;
- 5) контроля изменения предметной области.

Главной задачей управления является соблюдение бюджетных рамок проекта и получение предусмотренной прибыли от его осуществления.

Риск в контексте проекта (риск проекта) рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта.

Риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью наступления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточно высока. Стратегия управления инновационными проектами предполагает планирование возможностей рисков и предполагаемое безболезненное их решение.

Управление проектами — это процесс определения цели деятельности и организации людей и техники так, чтобы эта цель была достигнута при завершении деятельности. В начале процесса управления должен быть проведен стратегический анализ с планированием жизненного цикла продукции, который в основном определяет эффективность производства.

В процессе инновационного менеджмента осуществляется управление технологическими разрывами. При этом необходимо с минимальными затратами обеспечить переход на новую технологию в минимально короткое время. С целью сокращения затрат многие фирмы стараются кооперироваться в этот период. Например, для первых персональных компьютеров «IBM» закупила монитор у «Мацуситы», флоппи-диск у «Тендон», микропроцессор у «Интел», печатающее устройство у «Эпсон», а операционную систему у «Микрософт».

Практика показывает, что если новая технология коренным образом отличается от старой, то фирмы часто отказываются от деятельности, в которой занимали лидирующее положение, потому что при появлении новой технологии фирма в процессе конкурентной борьбы тратит большие средства на создание новых видов продукции на основе старой технологии, в результате эти приведенные затраты на НИР являются психологическим препятствием для коренного изменения технологии, что способствует победе в конкурентной борьбе менее известных фирм (например, конкуренция фирм «Дьюпон» и «Селаниз» при разработке шинного корда).

Приведенные примеры показывают, насколько сложно выбрать правильную стратегию при модернизации предприятий с внедрением новой технологии. Поэтому этой части проекта надо уделять особое внимание, так как при неправильно выбранной стратегии можно в результате внедрения

проекта затратить большие средства и оказаться с малоперспективной технологией и неконкурентоспособной продукцией.

Для облегчения управления руководителям следует придерживаться следующих принципов управления инновационными проектами:

1. Принцип селективного (выборочного) управления. Суть в выборе приоритетных направлений. Адресная поддержка инновационных фирм и новаторов.
2. Принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Предполагает установление взаимосвязей между потребностями в создании инновации и возможностями их реализации. При этом конечные цели конкретных проектов ориентируются на потребности, а промежуточные цели на конечные цели этих проектов.
3. Принцип полноты цикла управления проектом.
4. Принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами.
5. Принцип иерархичности организации инновационных процессов. Все уровни деятельности согласуются друг с другом.
6. Принцип многовариантности при выборе управленческих решений.
7. Принцип системности. Разрабатывается совокупность мер, необходимых для организации проекта (организационных, административных и др.).
8. Принцип обеспеченности или сбалансированности. Все мероприятия должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

Этапы формирования предложений по приоритетным направлениям:

1. Фиксируется перечень наиболее существенных критериев достижения цели.
2. Для каждого проекта, реализующего приоритетное направление, делается оценка уровня улучшения каждого показателя по сравнению с существующим положением по шкале «низкий», «ниже среднего», «выше среднего», «высокий».
3. Технологии, которые не имеют оценок «выше среднего» или «высокий», из дальнейшего рассмотрения исключаются. Остальные включаются в предварительные предложения по приоритетным направлениям и критически важным технологиям.
4. Технологии, имеющие не ниже одной оценки «высокий» или не менее двух «выше среднего», предварительно считаются кандидатами в группу приоритетных; если более двух «высокий» или трех «выше среднего» - кандидатами в группу особо приоритетных.

Степень приоритетности определяется следующим образом:

1. Каждый проект (программа) нижнего уровня оценивается по двум показателям:
  - Конечный результат, измеряемый приростом анализируемого показателя за фиксированный период;
  - Затраты при производстве программной продукции (общие, включая инвестиции и текущие издержки).

2. Рассчитывается значение показателя эффективности, характеризующего степень приоритетности: результат делится на затраты.

3. Все проекты упорядочиваются по степени приоритетности в соответствии с уровнем эффективности (результат (эффект)/затраты).

В мировой практике анализ «затраты – результат» является обязательной процедурой любых механизмов распределения финансов.

На протяжении многих веков человечеству приходилось реализовывать множество проектов. Бурное развитие кибернетики, теории управления и исследования операций в середине XX столетия позволило создать ряд формальных моделей и тем самым заложить систематическую научную основу управления проектом.

Управление инновационным проектом – это искусство руководства в координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качества проекта.

### **Список использованных источников**

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010.
2. Гунин В.Н., Баранчев, В.П., Устинов В.А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Проектирование систем менеджмента в условиях экономической нестабильности. // Вопросы экономических наук. – 2009. – №3.
2. Ильенкова С.Д., Гохберт Л.М., Ягудин С.Ю. Инновационный менеджмент: учебник для ВУЗов. – М.: Банки и биржи, Изд-во «ЮНИТИ», 2011.
3. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой – М.: ИНФРА – М, 2010. – 238 с.
4. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Павлюк Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4.
6. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов. – М.: Издательство «Зерцало», 2008.
7. Шапиро В.Д. Управление проектами: учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2008.