

Зябликова Ольга Александровна
канд. экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Пензенский филиал), г. Пенза, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-1624-0071

e-mail: has18068881@rambler.ru

Танина Мария Алексеевна

канд. экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Пензенский филиал), г. Пенза, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-7311-6280

e-mail: margo10@inbox.ru

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ОСОБЕННОСТИ

Аннотация. Провозглашенный руководством страны курс на модернизацию и инновационное развитие стимулирует инновационный процесс на предприятиях. Однако, занимаясь разработкой и внедрением инновационных проектов в деятельность предприятия, руководства предприятий сталкиваются с некоторыми барьерами, вызванными специфическими особенностями таких проектов. В рамках статьи проанализировано современное положение дел в сфере управления инновационным развитием агропромышленного комплекса Пензенской области. Определена существующая проблематика и перспективность в системе управления инновационными проектами в указанной сфере. Выполнена оценка инновационного потенциала сельскохозяйственных организаций Пензенской области. Предложена модель управления инновационными проектами, основанная на системном подходе, обосновано применение дифференциального метода при определении стратегии инновационного развития, описаны операционные модели по каждому виду стратегии.

Ключевые слова: инновационная деятельность, инновационный потенциал, инновационные проекты, инновации, управление проектами, управление инновациями, модель проекта, сельское хозяйство

Для цитирования: Зябликова О.А., Танина М.А. Управление инновационными проектами на предприятии: ключевые понятия и особенности // Вестник университета. 2021. № 4. С. 44–49.

Olga A. Zyablikova

Cand. Sci. (Econ.), Financial University (Penza Branch), Penza, Russia

ORCID: 0000-0002-1624-0071

e-mail: has18068881@rambler.ru

Maria A. Tanina

Cand. Sci. (Econ.), Financial University (Penza Branch), Penza, Russia

ORCID: 0000-0001-7311-6280

e-mail: margo10@inbox.ru

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS AT THE ENTERPRISE: KEY CONCEPTS AND FEATURES

Abstract. The course of modernization and innovative development proclaimed by the country's leadership stimulates the innovation process at enterprises. However, being engaged in the development and implementation of innovative projects in the activities of the enterprise, management of enterprises is faced with some barriers caused by the specific features of such projects. The article analyses the current state of affairs in the management of innovative development of the agro-industrial complex of the Penza region. The paper determines the existing problems and prospects in the management system of innovative projects in the specified area. The study carries out an assessment of the innovative potential of agricultural organizations of the Penza region. The authors propose a model for managing innovative projects based on a systematic approach, substantiate the application of the differential method in determining the strategy of innovative development, describe operating models for each type of strategy.

Keywords: innovation activity, innovation potential, innovation projects, innovation, project management, innovation management, project model, agriculture

For citation: Zyablikova O.A., Tanina M.A. (2021) Management of innovative projects at the enterprise: key concepts and features. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 44–49. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-4-44-49

Введение

Любая организация сталкивается с необходимостью перехода на инновационный путь развития. Инновации позволяют опередить конкурентов, получить дополнительную прибыль, укрепить статус организации и повысить ее имидж, завоевать новые рынки.

Инновационные процессы в сфере сельского хозяйства имеет свою специфику, что накладывает отпечаток на инновационную активность сельскохозяйственных организаций. В растениеводстве 4,2 % организаций являются инновационно-активными, в животноводстве – 3,9 %. Из общего числа рекомендованных

© Зябликова О.А., Танина М.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Zyablikova O.A., Tanina M.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



научно-технических разработок ежегодно невостребованными остаются до 40–50 %. Всего 10 % сельскохозяйственных организаций осуществляют технологические инновации и 12 % используют современные ресурсосберегающие технологии [3].

Литературный обзор

В экономической литературе в настоящее время уделяется значительное внимание понятийному аппарату и инструментарию инновационной деятельности. Сам термин «инновация» впервые появился в XIX в. Однако в полной мере исследования нововведений развернулись лишь в XX в. Первое определение инновации как экономического термина дал И. Шумпетер.

На сегодняшний день особенности инновационной деятельности в агропромышленном комплексе исследованы в работах В. Алексеева, А. Алтухова, М. Баутина, В. Боева, Р. Адукова, Н. Долгушкина. Теоретические и методические проблемы развития научно-технического прогресса в сельском хозяйстве отражены в трудах О. Германовой, И. Бугаяна, А. Власенко, В. Баутина, В. Грачева, А. Алтухова.

Понятие инновационного проекта рассмотрено в трудах К. В. Хомкин, В. А. Первушина, Д. И. Кокурина, А. С. Дроботова, Д. А. Профатилова. Под инновационным проектом понимается форма управления инновационной деятельностью предприятия.

Основные результаты

В Пензенской области реализуются крупные проекты, носящие инновационный характер. Так, единственный в Приволжском федеральном округе (далее – ПФО) проект по развитию молочного животноводства и растениеводства с привлечением зарубежного капитала реализуется в регионе ООО «Русская молочная компания» Olam International (Сингапур) [5].

Всего из 11 крупнейших инвестиционных проектов Приволжского федерального округа (далее – ПФО) – 2 реализуются в агропромышленном комплексе Пензенской области. В настоящее время Пензенская область занимает лидирующие позиции среди регионов ПФО по показателям производства в аграрном секторе экономики. Региону удалось достичь рекордных показателей в растениеводстве и продемонстрировать стабильное развитие отрасли животноводства. Превышение плановых индикаторов получено в результате мер поддержки, предусмотренных госпрограммой, а также вследствие достаточно сбалансированного развития в области как крупного, так и малого и среднего агробизнеса. Пензенская область занимает 1-е место в ПФО по индексу производства продукции сельского хозяйства. В 2020 г. Пензенская область по объемам производства продукции сельского хозяйства опережала Нижегородскую область, Ульяновскую область, Республику Мордовия, приблизившись к уровню Самарской области (104,3 млрд руб.) – 6-е место среди регионов ПФО. Наблюдается положительная динамика в животноводстве области. Возросла продуктивность коров молочного стада на 13,8 % и составила 7 497 кг. Поголовье свиней в хозяйствах всех категорий возросло на 31,0 %, птицы – на 5,1 % [5]. Инновационная инфраструктура сельского хозяйства региона включает ряд взаимосвязанных компонентов и систем (рис. 1).

Для анализа инновационной активности сельскохозяйственных организаций Пензенской области была применена методика, позволяющая рассчитать их инновационный потенциал на основе ряда показателей [4] (табл. 1).

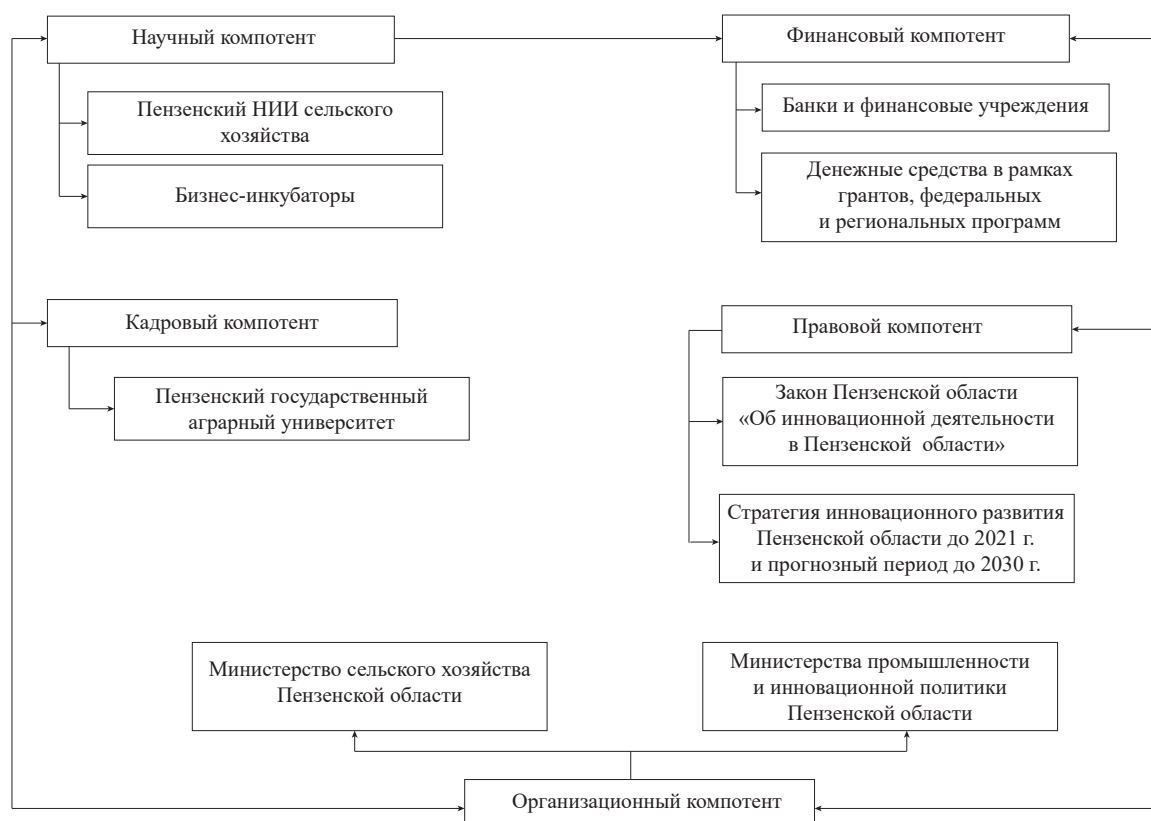
Таблица 1

Показатели инновационного потенциала сельскохозяйственных организаций Пензенской области

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Уровень инновационности персонала	10,9	13,5	13,5
Доля научно-технических специалистов	5,4	6,8	6,8
Доля сотрудников с высшим образованием	64,3	67,1	67,1
Доля сотрудников с ученой степенью	8,9	9,1	9,1

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Уровень обученности персонала	27,9	30,2	29,9
Средний возраст работников	34,2	37,4	37,4
Прогрессивность оборудования	30,2	31,6	32,3
Уровень автоматизации производства	34,6	38,9	39,1
Коэффициент концентрации собственного капитала	3,5	3,0	18,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,3	2,5	2,2
Удовлетворенность потребителей	15,8	16,1	16,4
Оценка организационно-управленческого компонента	79,0	79,0	79,0

Составлено автором по материалам исследования



Источники: [1; 2]

Рис. 1. Инфраструктура инновационной системы сельского хозяйства Пензенской области

Для совокупной оценки инновационного потенциала сельскохозяйственных организаций был рассчитан интегральный показатель G :

$$G = 0,3F_1 + 0,15F_2 + 0,25F_3 + 0,15F_4 + 0,05F_6, \tag{1}$$

где F_1 – интеллектуальный компонент; F_2 – научно-исследовательского компонент; F_3 – производственный компонент; F_4 – финансовый компонент; F_5 – маркетинговый компонент; F_6 – организационно-управленческий компонент.

Качественная оценка уровня инновационной активности сельскохозяйственных организаций проведена с использованием шкалы Харрингтона, в соответствии с которой выделяют три уровня инновационной активности: высокий (H), средний (M) и низкий (L) (табл. 2) [4].

Таблица 2

Расчет структурных компонентов инновационной деятельности и интегрального показателя

Структурные компоненты	2017 г.	2018 г.	2019 г.
F_1	19,1 <i>L*</i>	19,1 <i>L</i>	19,1 <i>L</i>
F_2	0 <i>L</i>	0 <i>L</i>	0 <i>L</i>
F_3	26,7 <i>L</i>	27,4 <i>L</i>	27,4 <i>L</i>
F_4	3,8 <i>L</i>	12,7 <i>L</i>	19 <i>L</i>
F_5	7,9 <i>L</i>	8,9 <i>L</i>	9,3 <i>L</i>
F_6	79 <i>M**</i>	79 <i>M</i>	79 <i>M</i>
G	17,7 <i>L</i>	33,1 <i>M</i>	35,2 <i>M</i>

**L* – низкая инновационная активность;

***M* – средняя инновационная активность

Составлено автором по материалам исследования

Практическое применение методики продемонстрировало, что сельскохозяйственные организации Пензенской области способны совершенствоваться в инновационном направлении в будущем. Наиболее сильными компонентами инновационной деятельности считаются организационно-управленческий и производственный. Слабым составляющим инновационной деятельности является научно-исследовательский компонент. Стоит отметить, данная проблема прослеживается не только в Пензенской области, она свойственная многим регионам.

Являясь крупной мировой аграрной державой, Россия отстает от других стран по качеству научного продукта, что обусловлено тем, что фундаментальные направления исследований не сопровождаются адекватной результативностью затрат, прослеживается высокая капиталоемкость и длительность инвестиционных циклов при реализации проектов.

Успешное внедрение инноваций на региональном уровне невозможно без соответствующей государственной поддержки. Инструментами поддержки инноваций в области сельского хозяйства на начальных этапах формирования проекта являются:

- 1) Российский фонд фундаментальных исследований – обеспечение базовых исследований;
- 2) Российский научный фонд – развитие темы, поиск партнера;
- 3) Фонд содействия инновациям – апробация и внедрение;
- 4) Реализация различных государственных программ.

Денежные средства, выделяемые в рамках рассмотренных инструментов, являются невозвратными источниками финансирования инновационных проектов. Кроме этого, для финансирования инновационных проектов можно использовать венчурное и долговое финансирование при привлечении средств Российской венчурной компании, Внешэкономбанка.

Исследуя финансирование проектов в сфере сельского хозяйства за счет собственных источников средств, следует отметить, что инвестиции в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ не превышают 5 % в структуре расходов. Инвестирование направлено преимущественно на технологии, уже получившие достаточное распространение.

В управлении инновационным проектом задействовано множество элементов, образующих систему. В связи с этим к управлению инновационными проектами более применим системный подход (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Модель управления инновационным проектом

Общая стратегия организации служит ориентиром и основой инновационной деятельности. Стратегия управления инновациями позволяет зафиксировать цели и план конкретных действий. Несмотря на то, что стратегия работы с инновациями может и не быть оформлена как отдельный официальный документ, она должна подразумевать использование системного подхода при работе с новыми идеями, технологиями, решениями, продуктами.

При определении стратегии управления инновациями целесообразно применять дифференцированный метод исходя из уровня инновационного развития организаций. Представляется необходимым дифференциация стратегии управления инновациями по уровням: начальный, продвинутый и целевой. Для сельскохозяйственных организаций Пензенской области более характерным будет использование стратегии управления инновациями на продвинутом уровне, при котором стратегия будет направлена на развитие новых направлений агробизнеса. Продвинутый уровень характеризуется готовностью организаций инвестировать в инновационные проекты.

В свою очередь, переход на продвинутый уровень стратегического управления инновациями требует от сельскохозяйственных организаций создания такой операционной модели инновационной деятельности, для которой характерно наличие в структуре организации подразделения или коллегиального органа, выполняющего функции центра инновации. Однако до сих пор в сельскохозяйственных организациях организована модель управления инновациями, характерная для начального уровня стратегического управления, а именно центры инновации отсутствуют, их функции не реализуются.

При построении новой операционной модели стратегического управления инновациями необходимо внедрение практики ускорения отдельных процессов и устранения внутренних барьеров. Поиск новых идей и проектов будет находиться в зоне компетенции сотрудников, ответственных за реализацию данного направления в организации, пилотирование и масштабирование инновационных проектов происходить в рамках сформированных бизнес-процессов. Организации при такой модели управления инновациями следует использовать инструменты как внутренних, так и внешних инноваций, рассчитанные на проекты с низким уровнем риска. Таким образом, новая операционная модель стратегического управления позволит перейти от неструктурированного подхода к системному подходу управления инновационными проектами.

Для организаций продвинутого уровня в условиях ограниченности ресурсов для реализации всех возникающих идей рекомендуется работать с технологиями высокой степени зрелости и фокусироваться на наиболее

доступных для внедрения идей. По мере накопления компетенций они могут двигаться дальше и реализовывать более сложные и долгосрочные проекты.

Организациям на продвинутом уровне зрелости следует отказаться от жестких критериев оценки инновационных проектов. Это важно в контексте того, что инновационным проектам присущи высокие риски и неопределенность. Наличие жестких критериев будет требовать от инициаторов инноваций снятия неопределенностей, детальную проработку доказательной базы для технико-экономических показателей проектов и подготовку плана митигации рисков. В таких условиях жесткие критерии могут стать барьером на пути развития инноваций.

Проведенный анализ выявил, что большинство инновационных проектов реализуются в сельскохозяйственных организациях Пензенской области с использованием подхода Waterfall. Waterfall при своих преимуществах, позволяющих его органично использовать в сфере сельского хозяйства, так как проекты в отрасли чаще всего ограничены по бюджету и срокам реализации, не позволяет вносить изменения в уже завершённые этапы, что может вызвать снижение качества продукта проекта.

Применение подхода Agile позволит сократить сроки реализации проекта за счет одновременного выполнения нескольких частей проекта. Так как проектная деятельность достаточно новая сфера для организации сферы сельского хозяйства в регионе, то использование Agile упростит процедуры проектного управления, так как Agile не требует высокой степени проработанности решений по проекту и позволяет организациям даже с небольшим бюджетом реализовывать инновационные проекты.

Заключение

Таким образом, проектный менеджмент в сфере агропромышленного комплекса используется незначительно. Внедрение проектного подхода в управление невозможно без государственной поддержки отрасли сельского хозяйства, ее инновационной активности. Необходимо обеспечение подготовки кадров всех уровней, компетентных в вопросах управления проектами. Немаловажную роль занимает формирование проектного мышления у руководителей организаций. Ориентация деятельности организаций на реализацию инновационных проектов позволит повысить их инвестиционную привлекательность, обеспечить рост рентабельности деятельности.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 25 октября 2010 года № 1972-ЗПО «Об инновационной деятельности в Пензенской области» // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://garant.ru/17367284/> (дата обращения: 26.02.2021).
2. Распоряжение Правительства Пензенской области от 21 февраля 2014 года № 83-рП «Об утверждении Стратегии инновационного развития Пензенской области до 2021 года и прогнозный период до 2030 года» // Консорциум Кодекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/424055855> (дата обращения: 26.02.2021).
3. Зябликова, О. А. Инновационное проектирование в системе менеджмента организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44479343> (дата обращения: 26.02.2021).
4. Скворцова, И. А. Оценка инновационной деятельности (на примере ОАО «Электровыпрямитель») // *Контентус*. – 2016. – № 6 (47). – С. 207–226.
5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Пензенской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx-penza.ru> (дата обращения: 26.02.2021).

References

1. Federal law “On innovative activities in the Penza region” No. 1972-ZPO dated on October 25, 2010], *Legal reference system “Garant”*. Available at: <https://garant.ru/17367284/> (accessed 26.02.2021).
2. Order of the Government of the Penza region No. 83-rP dated on February 21, 2014 “On the Approval of the Strategy for Innovative Development of the Penza Region until 2021 and the Forecast Period until 2030”, *Konsortsium Kodeks*. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/424055855> (accessed 26.02.2021).
3. Zyablikova O. A. *Innovative design in the organization’s management system*. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44479343> (accessed 26.02.2021). (In Russian).
4. Skvortsova I. A. Assessment of innovative activity (on the example of JSC “Electrovypryamitel”), *Kontentus*, 2016, no. 6 (47), pp. 207–226. (In Russian).
5. *Official website of the Ministry of Agriculture of the Penza Region*. Available at: <http://mcx-penza.ru> (accessed 26.02.2021).