ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

© 2015 Горбунов Дмитрий Викторович
кандидат экономических наук
Самарский государственный аэрокосмический университет
им. академика С.П. Королева (национальный исследовательский университет)
443086, г. Самара, Московское шоссе, д. 34
E-mail: d_gor@mail.ru

Рассмотрены вопросы повышения эффективности реализации инновационных проектов на ранних стадиях инновационного процесса. Обоснована роль команды, ее состава и компетенций в успешности реализации инновационного проекта. Сформулированы необходимые требования, которым должна отвечать команда проекта. Предложен инструментарий формирования проектных команд.

Ключевые слова: инновационный проект, эффективность, команда, компетенции, инструментарий формирования проектных команд.

Поддержка и развитие инновационной деятельности являются одной из важнейших государственных задач. В Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., разработанной на основе положений Концепции долгосрочного развития Российской Федерации на период до 2020 г. в соответствии с Федеральным законом “О науке и государственной научно-технической политике”, определены ключевые приоритеты инновационного развития: развитие человеческого капитала, повышение инновационной активности бизнеса и продвижение инноваций в государственном секторе.

Крайне важно, чтобы государственные инструменты развития и поддержки инноваций были выстроены в единую цепочку с целью обеспечивать поддержку инноваций на всех стадиях - от стадии идеи до ее воплощения в продукт и успешного выхода этого продукта на рынок.

Инновационный процесс можно интерпретировать как “воронку”, на разных этапах которой взаимодействуют различные участники. В общем случае схема реализации инновационного процесса и его элементы в разрезе по стадиям представлены на рис. 1.

На ранних стадиях это инициаторы, у которых возникло желание использовать свои знания для создания бизнеса (генерация знаний), далее вокруг лидера формируется группа (команда) единомышленников (предпосевная, посевная стадии)[1]. На более поздних стадиях (венчурное инвестирование, масштабирование) создается официально зарегистрированная компания. На всех рассмотренных стадиях инновационного процесса могут быть привлечены различные участники и институты поддержки, способные повысить стоимость проекта (например, на ранних стадиях - менторы и бизнес-ангелы, на более поздних - технопарки и венчурные фонды).

В данной работе основное внимание уделено ранней стадии инновационного процесса, так называемой предпосевной, с точки зрения качественных характеристик команды проекта, которые необходимы для достижения планируемых результатов. Основные участники взаимодействия и ожидаемые результаты этого взаимодействия на предпосевной стадии инновационного процесса представлены на рис. 2.

Ключевым участником данной стадии является команда инновационного проекта - это временная малочисленная группа людей, объединенная общей целью, члены которой осознают рискованность деятельности, но которые нацелены на достижение максимального результата в сжатые сроки. Синергия взаимодействия всех членов команды выступает движущей силой для развития инновационного проекта и воплощения его из идеи в реальный продукт.

Одним из основных критериев для оценки инвестиционной привлекательности проекта является состав или полнота команды проекта, а также компетенции ее членов. Зачастую коман-

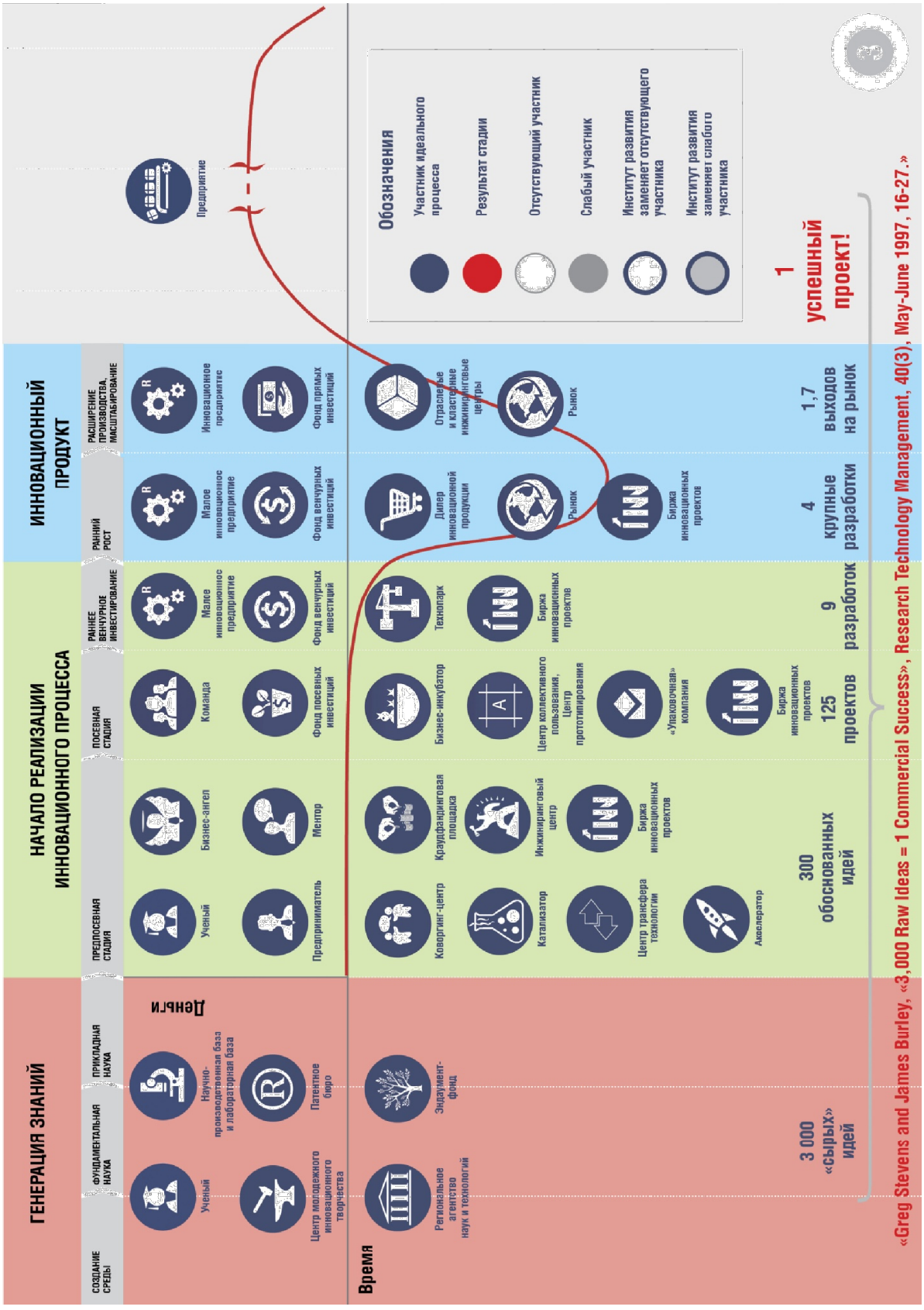

Рис. 1. Схема реализации инновационного процесса

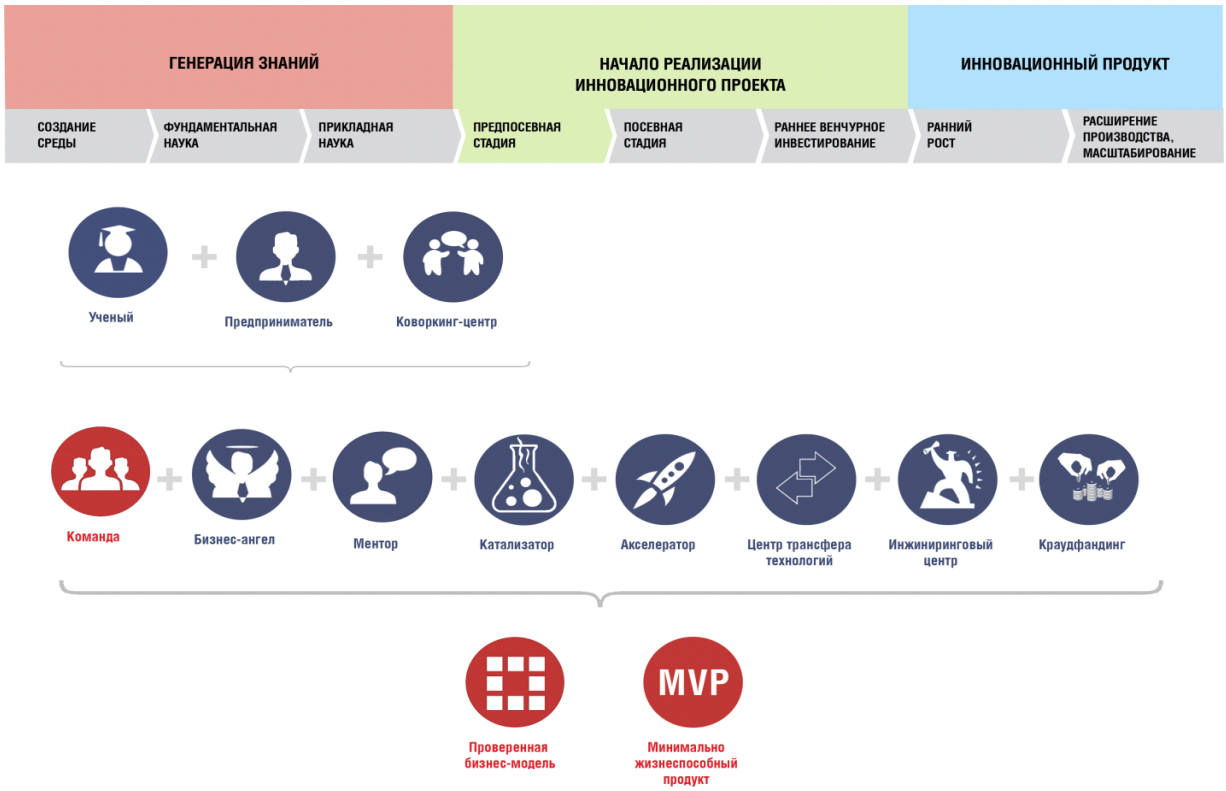

Рис. 2. **Участники предпосевной стадии инновационного процесса и результаты их взаимодействия**

ду составляет небольшая группа ученых и практиков, авторов технологии, и, в лучшем случае, некоторые из них обладают общим представлением об управлении процессом коммерциализации инноваций. Отсутствие у членов команды знаний и компетенций в области бизнеса управления является основным недостатком российских инновационных проектов. Оригинальная и перспективная с точки зрения технологии идея служит необходимым, но недостаточным условием для успешной реализации проекта. Представители венчурного рынка высказывают мнение, что сильная команда может реализовать и не самый яркий проект, а слабая команда однозначно провалит самый перспективный.

Формирование команды достаточно сложный, затратный и продолжительный по времени процесс, который является проблемой даже для бизнес-ангелов и тем более для самих инициаторов проектов.

Теория и практика управления инновациями свидетельствуют о том, что команда проекта должна обладать следующими характеристиками:

- иметь как научно-технические компетенции, так и знания в области управления бизнесом и предпринимательства;

- члены команды должны иметь базовые знания об инновационном бизнесе (стартапах), методиках, применяемых для его создания и развития (Customer Development, Lean Startup), иметь навыки поиска и анализа необходимой информации; навыки грамотного взаимодействия внутри команды;

- члены команды (все или некоторые) должны иметь представление о механизмах, позволяющих наладить связи с крупными предпринимателями, уже достигшими успеха в сфере инициированного бизнеса (менторами, которые готовы оказать команде нематериальную поддержку), а также с бизнес-ангелами - частными инвесторами, которые обычно вкладываются в проект “умными” деньгами (связями, компетенциями).

Формирование описанных характеристик можно осуществить за счет реализации конкретных мероприятий государственной бюджетной политики поддержки инноваций. Среди них можно выделить:

- поддержку и развитие коммуникационных площадок для научного и бизнес-сообщества;

- организацию и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенций заинтересованных лиц для инициирования процесса формирования команд инновационных проектов.

Рассмотрим более подробно предложенные формы поддержки формирования команд иннова-

ционных проектов. Коммуникационные площадки необходимы как для популяризации бизнеса в научной среде, так и для просвещения бизнеса в вопросах науки. На подобных мероприятиях происходит первое знакомство потенциальных членов команд проектов.

В настоящее время существует достаточно много форматов проведения мероприятий, направленных на формирование команд инновационных проектов. Так, некоторые из них являются узкоспециализированными ("хакатоны" - 48-часовые соревнования программистов), какие-то рассчитаны на широкий круг лиц ("стартап-уикэнды" - выходные, за которые все желающие в командах работают над инновационными идеями, проверяя их на жизнеспособность в бизнесе).

Однако мероприятий, которые бы позволили объединить заинтересованных молодых людей с разными компетенциями из разных регионов, до настоящего времени не организовывал ни один из субъектов Российской Федерации**.** При этом важно отметить, что данные мероприятия должны содействовать не только повышению качества уже существующих команд, но и позволять формировать новые качественные коллективы, способные реализовывать инновационные проекты.

В качестве такого мероприятия в 2015 г. на территории Самарской области планируется проведение первой федеральной инновационной игры "Innovation Quest".

Выбранный игровой формат имеет ряд преимуществ:

- является близким и понятным для целевой аудитории - активных молодых людей, принимающих участие в мероприятиях, для научных сотрудников и предпринимателей;

- увеличивает количество профессиональных и личных связей между всеми участниками инновационного процесса;

- позволяет привлечь большое количество участников с различными компетенциями.

Подобные мероприятия дают возможность участникам, объединившись в команды, пройти на практике все этапы развития инновационного бизнеса на примере реальных кейсов, в тестовом режиме решать проблемы, связанные как непосредственно с бизнесом, так и с деловыми взаимоотношениями людей внутри команды. "Innovation Quest" поможет участникам понять, на что им стоит обратить внимание при работе над своим проектом и какие меры поддержки они могут использовать на разных стадиях его развития. Итогом игры станут сформированные команды с проработанными инновационными проектами с перспективами дальнейшей коммерциализации. Принять участие в игре сможет любой желающий. В первую очередь, это будет интересно молодым ученым, студентам, аспирантам. Проект рассчитан на участников со всей страны, таким образом, игра "Innovation Quest" станет инструментом для формирования проектных команд.

Игру "Innovation Quest" планируется проводить в четыре этапа (рис. 3). Три из четырех этапов игры проводятся удаленно через интернет-площадку, а четвертый этап является очным. На первом этапе, который длится четыре недели, проводятся подбор и регистрация команд. На этом этапе каждому участнику необходимо пройти тестирование для определения уровня основных навыков, а также приложить информацию о своих научных или иных компетенциях. По итогам тестов происходит оценка лидерских качеств, управленческих навыков, умения презентовать и продавать свой продукт, а также дается оценка базовых знаний по основным направлениям (маркетинг, реклама, финансы, техническая часть). По уровню развития каждой компетенции участнику присваиваются баллы, на основании которых формируется рейтинг.

На втором этапе игры определяются лидеры рейтинга, которым предоставляется доступ в личный кабинет, открытые профили всех зарегистрированных участников и список проблем, над одной из которых команда будет работать. Лидер выбирает проблему и формирует команду для своего проекта. При этом перечень проблем разрабатывается на базе реальных запросов крупных предприятий или на базе запросов инвесторов, которые ищут команды под реализацию конкретных проектов. Гармонично сбалансированная команда включает в себя несколько основных ролей. Пользуясь обычной корпоративной терминологией, можно представить, кто в ней должен быть:

1) руководитель проекта;
2) технический директор;
3) маркетолог;
4) финансист.

В течение третьего этапа, который длится четыре недели, команда готовит свой проект к финальной части соревнований: изучается выбранная проблема (рынок, потребители, гипотезы), создается презентация для найденного решения проблемы.

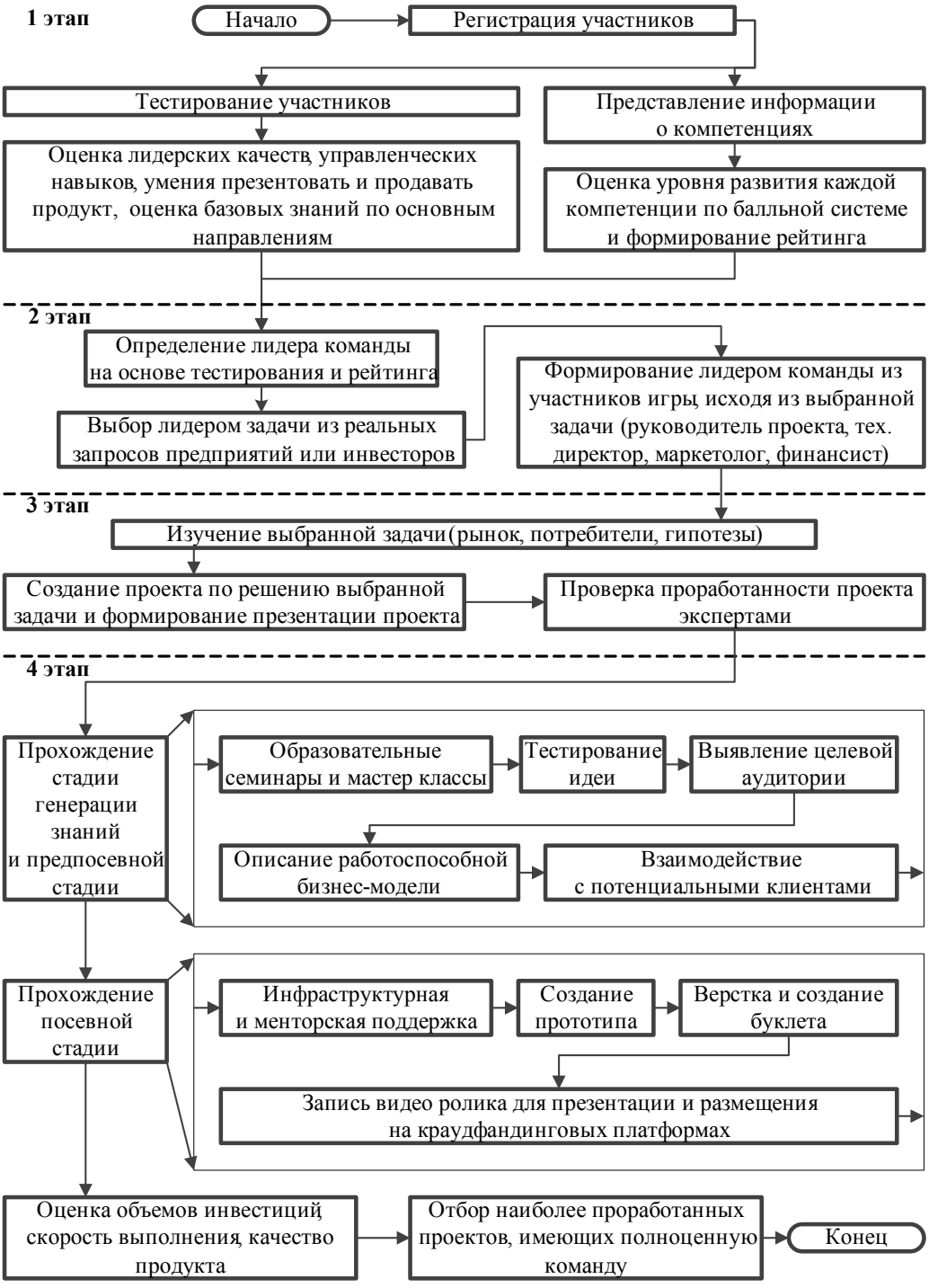

Рис. 3. **Технология проведения игры**

Команды, удовлетворяющие критериям проработанности проекта, приглашаются в г. Самару для участия в четвертом, очном, этапе игры.

Четвертый этап занимает два дня. Задания финальной стадии соответствуют этапам развития инновационного проекта и проходят на площадках институтов инфраструктурной поддержки.

В первый день командам необходимо "пройти" этапы генерации знаний и предпосевную стадию. Командам нужно будет протестировать свои идеи, выявить целевую аудиторию проекта, описать работоспособную бизнес-модель и начать взаимодействие с потенциальными клиентами. Для этого в начале этапа сотрудниками инфраструктурных организаций проводятся образовательные семинары и мастер-классы. Информационная и методологическая поддержка оказывается в течение всего мероприятия.

Второй день посвящен имитации прохождения посевной стадии инновационного процесса. Команды имеют возможность воспользоваться всеми условиями технопарков и инжиниринговых центров, могут сделать прототип или минимально жизнеспособный продукт (MVP), сверстать и распечатать буклеты продукта, а также, при необходимости, записать видеоролик для презентации и размещения на краудфандинговых платформах.

Победитель определяется жюри, в которое входят бизнес-ангелы, венчурные инвесторы, представители государственных органов и институтов инфраструктурной поддержки из всех регионов Российской Федерации. Комиссия оценивает объем инвестиций в виртуальной валюте, собранных командой в ходе игры, скорость выполнения заданий и качество продукта.

В результате проведения данной игры планируется получить следующие результаты:

- увеличение числа команд с проработанными инновационными проектами с перспективами дальнейшей коммерциализации;

- повышение осведомленности целевой аудитории о мерах государственной поддержки команд и инициаторов инновационных проектов;

- получение институтами инфраструктурной поддержки инноваций обратной связи с целевой аудиторией, что позволяет оптимизировать работу в соответствии с "пользовательскими запросами";

- повышение привлекательности места проведения мероприятий и получение им статуса инновационно-активного региона.

Выводы

Таким образом, предложенный механизм формирования команд и развития компетенций ее членов в виде межрегиональной деловой игры позволит решить сразу несколько актуальных задач в области повышения эффективности реализации инновационных проектов. Во-первых, создается еще одна коммуникационная площадка для общения представителей науки, техники и бизнеса. Во-вторых, за счет охвата нескольких регионов страны появляется возможность привлечь на эту площадку достаточно большое количество участников инновационного процесса. В-третьих, наличие большого числа участников с различными компетенциями и заинтересованных в реализации инноваций позволяет рассчитывать на то, что они в процессе взаимодействия найдут единомышленников и объединятся в команды, это приведет к увеличению количества проработанных перспективных проектов. В-четвертых, участники команд получат возможность существенно расширить свои компетенции за счет взаимодействия с представителями венчурной индустрии. И последнее, дополнительно сформированное число команд, участники которых обладают всеми необходимыми компетенциями для реализации своих инновационных проектов, приведет к увеличению количества проектов, готовых к коммерциализации и, как следствие, к повышению инвестиционной привлекательности региона.

1. *Горбунов Д.В., Иванов Д.Ю.* Инфраструктурная модель бюджетной поддержки реализации инновационных проектов (на примере Самарской области) // Экономические науки. 2014. № 6 (115). С. 107-115.

Поступила в редакцию 04.03.2015 г.