

**Ахметов Л. А.**

*доктор экономических наук, профессор,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: lerik39@yandex.ua*

**Воробьев И. А.**

*соискатель Российской академии предпринимательства  
e-mail: vrubel-14@mail.ru*

## **Стратегия управления инновационными проектами**

*Инновационная деятельность в российской промышленности не всегда приводит к повышению эффективности бизнеса, следовательно, качество таких инноваций для экономического развития в целом вызывает определенные проблемы и вопросы. Поэтому качество инноваций и инновационной деятельности заслуживают отдельного внимания, рассмотрения и исследования. В данной статье рассмотрены задачи, принципы, методы управления качеством инновационных проектов.*

**Ключевые слова:** *качество, конкурентоспособность, инновационные проекты, управление, предпринимательство, структура, производство, промышленность, эффект, знания, ресурс, стратегия, задача, потенциал, банк, услуги, показатели.*

**Ahmetov L. A.**

*Doctor of science (Economics), professor,  
Russian academy of entrepreneurship*

**Vorobiev I. A.**

*applicant of Russian academy of entrepreneurship*

## **Strategy of innovative projects management**

*Innovation in the Russian industry does not always lead to increased business efficiency, thus the quality of innovation for economic development in general, is the question . Therefore, the quality of innovation and quality of innovation deserves special attention. This article describes the objectives, principles and methods of quality management of innovation projects.*

**Keywords:** *quality, competitiveness, innovative projects, management, business, structure, production, industry, effect, knowledge, resource, strategy, task, potential, bank, services, indicators.*

Изменение современного экономического и социального пространства деятельности предпринимательских структур характеризу-

---

---

ется изменением приоритетов: становится важным непростое обладание ресурсами, средствами и факторами производства, но способность использовать эти составляющие функционирования и развития предпринимательских структур с тенденцией к постоянной максимизации получаемых эффектов, наиболее значимым ресурсом развития становятся знания.

В этих условиях эффективность управления инновационным потенциалом предпринимательских структур, как совокупностью накопленных ресурсов и резервов, становится важнейшей стратегической задачей. Решение данной задачи не только обеспечивает получение предприятием таких преимуществ к функционированию и развитию, которые можно охарактеризовать как уникальные, и позволяет предпринимательской структуре, как социально-экономической системе, формировать механизмы самоорганизации с приобретением новых качеств.

Управление инновационным потенциалом предпринимательских структур можно рассматривать как в организационном, так и в экономическом, институциональном, функциональном и прочих аспектах.

При разработке инновационных проектов в первую очередь необходимо сформулировать цель проекта, уже на этом этапе можно избежать вовлечение в те проекты, которые не смогут помочь достичь организации своих целей, а лишь собьют ее с намеченного пути развития (несмотря на возможную прибыльность). Далее следует анализ технического, функционального и финансового плана проекта.

Технический план проекта обычно отражает следующие элементы (если речь идет о НИОКР — используются этапы, регламентированные в ГОСТ):

1. Состав работ.
2. Спецификации.
3. Иерархическая структура работ.
4. Расписание работ.
5. График расходования средств (прямой труд и прямые материалы, % ОПР).

Функциональный (управленческий) план:

1. Основные участники проекта (внешние и внутренние).
2. Анализ необходимых и существующих бизнес-процессов.
3. Распределение секторов ответственности между участниками.
4. Утверждение КРІ проекта.

Финансовый план проекта — основная часть данной методологии, т.к. большинство современных методик экспресс-анализа проекта стро-

ится исключительно на расчете коэффициентов изолированного от текущей деятельности компании проекта (NPV, IRR, PI и др.)<sup>1</sup>.

Рассмотрим элементы инновационной стратегии на примере ОАО «Сбербанк России».

Основой для формирования мероприятий инвестиционной политики служит общая стратегия развития банка. Будучи важным элементом общей стратегии банка, инвестиционная составляющая выступает фактором обеспечения эффективного развития банка.

Задачи стратегического развития ОАО «Сбербанк России»:

- доведение до всех сотрудников банка основных аспектов стратегии;
- обеспечение понимания каждым сотрудником влияния стратегии на него и его коллектив;
- донесение до сотрудников миссии и ценностей;
- получение обратной связи от сотрудников по стратегии;
- формирование сотрудниками личных стратегий, включающих профессиональные и личные составляющие;
- информирование сотрудников о ходе реализации стратегии.

В 2011 году в Сбербанке выделена приоритетная программа по развитию бизнеса с компаниями крупного и среднего сегмента с годовой выручкой от 0,4 до 15 млрд. руб.

В банке сформирован институт клиентских менеджеров, ответственных за сотрудничество с этими клиентами, доработаны продуктивно-сервисные предложения и внедрены обновленные продукты овердрафтного, оборотного кредитования, торгово-экспортного финансирования, расчетно-кассового обслуживания. Предприняты первые шаги по интеграции инвестиционных-банковских продуктов в процессы работы с крупными клиентами.

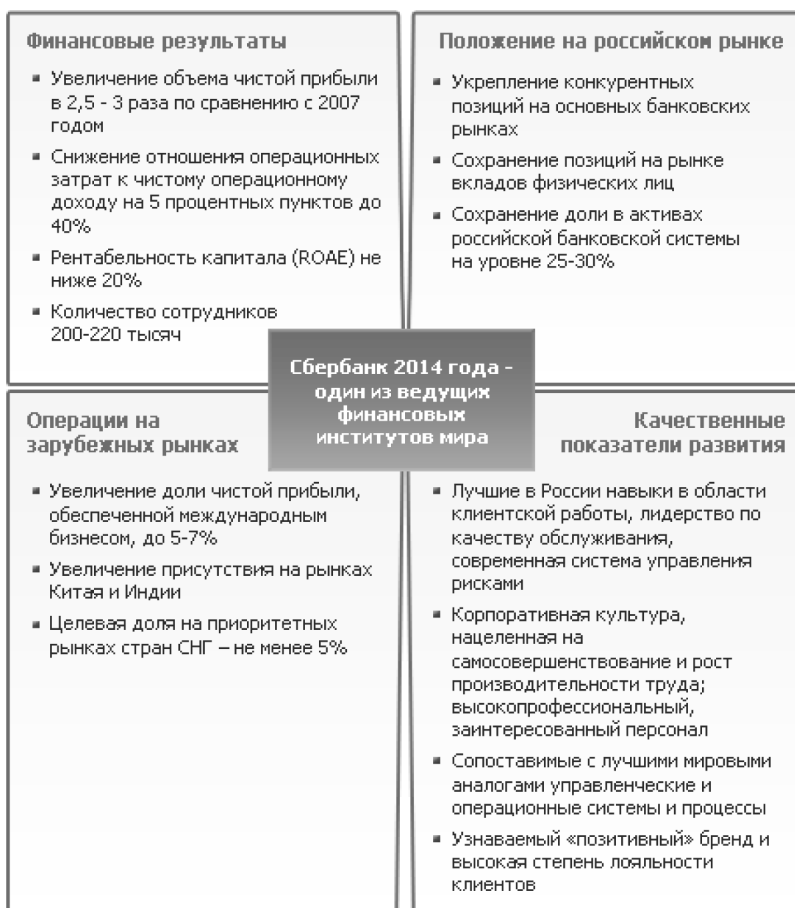
Цели и задачи ОАО «Сбербанк России» до 2014 года представлены на рис. 1.

Сбербанк активно развивает автоматизированную систему «CRM Корпоративный» — единую высокотехнологичную систему, реализующую автоматизированный кредитный процесс для крупнейшего, крупного и среднего бизнеса.

Одним из приоритетных направлений работы Банка является сотрудничество с предприятиями малого бизнеса. По итогам 2011 года

---

<sup>1</sup> Сухов Н.Э. Управление инновационными проектами в рамках корпоративного стратегического планирования развития // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2011. — № 3. — С. 225–229.



**Рис. 1. Цели и задачи ОАО «Сбербанк России» до 2014 года**

портфель кредитов, выданных малому бизнесу, превысил 650 млрд. руб., а количество клиентов превысило 100 тысяч.

В 2011 году в Банке утверждена Концепция развития малого бизнеса до 2014 года, которой определено предоставление компаниям данного сегмента комплексного сервиса, поддержка на каждом этапе развития, выполнение Банком роли локомотива создания малого бизнеса в России и завоевание лидирующей позиции на данном рынке. Развитие отношений с клиентами малого бизнеса идет по нескольким направлениям.

На новые технологические рельсы переводится процесс выдачи кредитов. Во всех территориальных банках внедрена технология «Кредитная фабрика» — беззалоговое кредитование малого бизнеса на основе скоринговой модели оценки кредитоспособности.

Срок выдачи кредита — 3 дня. В 2011 году по технологии выдано более 48 тыс. кредитов на сумму 32,3 млрд. руб. Начата реализация еще одной технологии кредитования малого бизнеса — «Кредитный конвейер», который позволяет предоставлять кредиты с гибкими условиями всем категориям заемщиков малого бизнеса не более чем за 5 рабочих дней. По итогам первого этапа выдано около 300 кредитов на сумму свыше 1 млрд. руб.

Второе направление развития отношений с малым бизнесом — разработка новых продуктов. В 30 крупнейших городах запущено тестирование инновационного кредитного продукта «Бизнес-старт» для начинающих предпринимателей, которые теперь могут получить финансирование до 70% стартующего бизнеса. На первом этапе предусматривается кредитование бизнеса, организуемого по франчайзингу. В дальнейшем планируется предлагать клиентам более 100 готовых решений по самостоятельному открытию бизнеса.

При отборе инвестиционных проектов ОАО «Сбербанк России» руководствуется рядом критериев: соответствие принципам и основным направлениям инвестиционной деятельности ОАО «Сбербанк России»: срок окупаемости проекта — более 5 лет; общая стоимость проекта — более 2 млрд. руб.; минимальный размер участия ОАО «Сбербанк России» — 1 млрд. руб.

В целях оказания содействия участникам инвестиционных проектов в выборе компаний, услуги которых могут быть востребованы в рамках экспертизы и реализации инвестиционных проектов, ОАО «Сбербанк России» ведется Реестр специализированных компаний, соответствующих требованиям ОАО «Сбербанк России».

На 26.09.2012 для включения в Реестр одобрены такие компании, как страхование, оценка и сюрвейерские услуги, инжиниринг, финансово-технический аудит и надзор, консалтинг<sup>2</sup>.

ОАО «Сбербанк России» является инструментом реализации государственной экономической политики, направленной на решение задач по преодолению инфраструктурных ограничений экономического роста, повышению эффективности использования природных ресурсов, разви-

---

<sup>2</sup> Официальный сайт ОАО «Сбербанк России». — Режим доступа: [http://www.sbrf.ru/novosibirsk/ru/investor\\_relations/](http://www.sbrf.ru/novosibirsk/ru/investor_relations/)

тию высокотехнологичных отраслей промышленности, раскрытию инновационного и производственного потенциала малого и среднего бизнеса, поддержке экспорта промышленной продукции и услуг.

В компетенцию ОАО «Сбербанк России» входит оказание финансовой поддержки инвестиционных проектов, являющихся приоритетными для развития экономики, не получающих необходимых ресурсов со стороны частного сектора, в том числе из-за высокой рискованности, длительных сроков окупаемости, сложности необходимых инструментов поддержки и т.д.

Сбербанк, обладая мощной ресурсной базой, сегодня может участвовать в самых амбициозных проектах, предлагая привлекательные условия инвестиционного кредитования. Например, сегодня максимальный срок вложений в инвестпроект в ОАО «Сбербанк России» — 15 лет. Такой временной горизонт превышает среднюю потребность рынка: длинные деньги обычно используются не более десяти лет, а в целом практика показывает, что средний срок реализации проектов — около двух лет.

В настоящее время основные направления инвестиционной деятельности ОАО «Сбербанк России» дополнены проектами, направленными на повышение энергоэффективности. Одновременно в перечень основных отраслевых приоритетов инвестиционной деятельности в ОАО «Сбербанк России» включены стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение, информационно-коммуникационные системы, медицинская техника и фармацевтика.

Для анализа влияния инвестиционных проектов на эффективность банковского бизнеса ОАО «Сбербанк России» можно предложить систему ключевых показателей, включающую.

- а) увязку стратегического и оперативного уровней управления;
- б) структурирование по бизнес-единицам ОАО «Сбербанк России» функциональным областям;
- в) стандартизацию и унификацию показателей по бизнес-единицам и функциональным областям;
- г) доведение до собственников и высшего руководства информации о результатах влияния внедряемых и реализованных проектов на достижение конечных результатов, предусмотренных стратегией развития и текущими планами;
- д) доведение до менеджеров и специалистов ОАО «Сбербанк России» информации о результатах влияния проектов на показатели, которые находятся в сфере их ответственности;

е) использование плановых (утвержденных) ключевых показателей эффективности как инструментов контроля для достижения стратегических целей;

ж) совершенствование систем бухгалтерского управленческого учета в ОАО «Сбербанк России» в соответствии с идеологией ключевых показателей эффективности.

Полноту и значимость ключевых показателей эффективности обеспечивают взаимосвязанные цели и задачи инвестиционной стратегии ОАО «Сбербанк России».

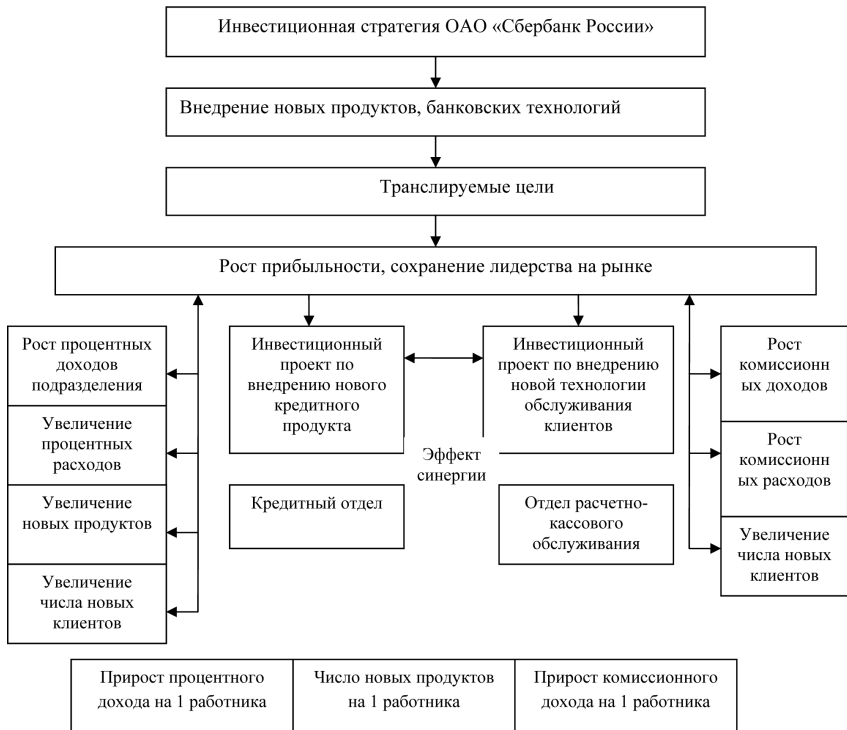
Инвестиционные проекты, внедряемые в ОАО «Сбербанк России», способствуют увеличению доли данной кредитной организации на банковском рынке РФ улучшению качества обслуживания клиентов и сокращению операционных расходов. Внедрение инвестиционных проектов в банке способствует росту доход ОАО «Сбербанк России». При этом эффективность реализации инвестиционных проектов обусловлена более высокими темпами прироста объемов продаж услуг ОАО «Сбербанк России» по сравнению со среднерыночными значениями.

На рис. 2 приведен пример формирования ключевых показателей инвестиционных проектов по внедрению в ОАО «Сбербанк России» нового кредитного продукта. На рис. 2 представлены 3 уровня — по банку в целом, по банковским подразделениям, по отдельным работникам данных подразделений. Также на рис. 2 представлены прямые и обратные связи между этими уровнями и возможные синергические эффекты.

Система ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов на верхнем уровне содержит стоимостные финансовые показатели, на более низких уровнях управления — дополняется нефинансовыми показателями. В нее можно включить показатели улучшения качества обслуживания клиентов, сокращение времени на одну операцию. Особенно это актуально при операциях кредитования, снижении доли ошибочных операций при расчетно-кассовом обслуживании и т.д.

Кредитные организации, которые в своем составе имеют филиалы и дополнительные отделения, представительства, при построении системы ключевых показателей эффективности инвестиционных проектов должны учитывать их трансляцию по горизонтали.

Реализуемые инвестиционные проекты внедрения нового кредитного продукта или новой технологии обслуживания клиентов необходимо осуществлять по всей организационной структуре ОАО «Сбербанк России».



**Рис. 2. Схема формирования ключевых показателей эффективности при внедрении инвестиционного проекта в ОАО «Сбербанк России»**

Таким образом, инновационная деятельность должна носить системный характер, следовательно, осуществляться посредством реализации инновационной стратегии. Стратегия развития предприятия должна стать инновационной на самом высшем — корпоративном уровне и формулироваться с учетом инновационного потенциала, а также уровня и степени инновационной активности организации.

На примере ОАО «Сбербанк России» в статье показано, что показатели общего эффекта от внедрения инвестиционного проекта, в таких случаях (прирост процентного дохода, число новых заемщиков, число новых клиентов) следует анализировать как по банку в целом, так и по отдельным подразделениям ОАО «Сбербанк России» (например, по кредитному отделу, по отделу расчетно-кассового обслуживания). Зачастую инвестиционный проект, реализуемый в одном подразделении коммерческого банка, затрагивает функции других

подразделений. От участия различных структурных подразделений банка в инвестиционном проекте зависит успех внедрения и реализации запланированных параметров. Это, в свою очередь, предполагает построение функциональной иерархии целей и ключевых показателей эффективности.

#### **Используемые источники**

1. Секерин В.Д., Кузнецова О.С. Разработка стратегии управления инновационным проектом//Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. – 2013. – № 1. – С. 129–134.
2. Сухов Н.Э. Управление инновационными проектами в рамках корпоративного стратегического планирования развития//Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 3. – С. 225–229.
3. Официальный сайт ОАО «Сбербанк России». – Режим доступа: [http://www.sbrf.ru/novosibirsk/ru/investor\\_relations/](http://www.sbrf.ru/novosibirsk/ru/investor_relations/)
4. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Strategic management of innovation development of Russian business structures through the use of foresight / / European journal of natural history. – 2012. – № 6. – P. 30–31.
5. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Egorushkin A.P. Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere // European Researcher. – 2012. – Vol. (33). – № 11–1. – P. 1868–1872.
6. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Horikov Yu.V. Brain factor and its stating rolle in enterprises' competitive recovery // European Researcher. – 2013. – Vol. (38). – № 1–1. – P. 15–19.
7. Dosi G., Winter S.G., Teece D.J. Toward a theory of corporate coherence. In Technology and Enterprise in Historical Perspective. – Oxford: Clarendon Press, 2002. – P. 185–211.
8. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: The Free Press, 1980 (2<sup>nd</sup> ed. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.)