

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОДВИЖЕНИЯ НА РЫНОК ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

М.Ф. Гумеров, д.э.н., профессор, Московский технический университет связи и информатики, m.f.gumerov@mtuci.ru;

В.А. Седая, Московский технический университет связи и информатики, sedaya.lera.1999@mail.ru.

УДК 338.534

Аннотация. В статье дано определение инновации, исследован опыт российских компаний по цифровой трансформации бизнеса, рассмотрены типы маркетинговых инноваций, определены принципы сегментирования инновационного рынка.

Ключевые слова: инновации; цифровая трансформация; инновационный маркетинг; инновационный процесс.

FEATURES OF MARKETING OF INNOVATIVE PRODUCTS IN MODERN CONDITIONS

Marat Gumerov, doctor of economics, professor, Moscow Technical University of Communications and Informatics;

V.A. Sedaya, Moscow Technical University of Communications and Informatics.

Annotation. The article defines innovation, examines the experience of Russian companies in digital business transformation, considers the types of marketing innovations, defines the principles of segmentation of the innovation market.

Keywords: innovation; digital transformation; innovative marketing; innovation process.

Введение

Понятие «инновация» появилось в результате использования различных новаторских идей, а также в процессе анализа результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования, в других сферах деятельности общества. Инновация понимается как окончательный результат процесса инновационной деятельности, который получает свое развитие в виде нового или усовершенствованного продукта, предназначенного для реализации на рынке, более совершенного технологического процесса, который в дальнейшем будет применен на практике. Таким образом, конечным результатом инновации является коммерческий успех предприятия.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что ведущие российские компании активно продвигаются по пути цифровой трансформации бизнеса. Такова цель проведенной работы, при ее достижении получены следующие результаты.

Анализ отечественной практики внедрения инновационных процессов

Процессом инновации считается внедрение инновационного продукта на рынок и в производство [1]. Консалтинговая компания КПМГ совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) провели опрос о порядке внедрения

инноваций российскими компаниями. Авторы исследования опросили 148 крупных российских предприятий, каковы цели внедрения инноваций, как организована работа с инновациями, кто за нее отвечает, по каким критериям оцениваются результаты проектов и какова система вознаграждений за инновационную деятельность. Результаты оказались следующие [2].

До пандемии 51% опрошенных выполняли пилотные проекты по внедрению инноваций или цифровой трансформации. Главная цель респондентов в работе с инновациями – защита текущего положения на рынке (31% респондентов). 24% компаний форсируют инновации ради выполнения требований законов и регуляторов. 20% – ради повышения операционной эффективности. А 14% – ради пиара. И только 2% респондентов занимаются инновациями ради выхода на новые рынки и выпуска новых продуктов. Только в 7% компаний есть должности директора по цифровым технологиям или руководителей программ цифровизации. У 27% респондентов вообще нет подразделений, которые бы занимались работой с инновациями и НИОКР. Выяснилось, что большинство оценивает результаты инвестиционной деятельности главным образом по суммам сделанных инвестиций и только у каждой пятой компании есть система мотивации, стимулирующая инновационную деятельность.

В четверти компаний происходят конфликты, связанные с финансированием инновационной деятельности. Подразделения по инновациям нуждаются в больших инвестициях при сравнительно низкой результативности: из 15 проектов могут «выстрелить» один или два, а остальные «прогорят». И даже успешные проекты принесут прибыль не сразу. Большинство компаний не создают отдельных центров компетенций по инновациям и цифровым технологиям, хотя именно они, по идее, должны быть «застрельщиками» изменений, говорится в отчете *KPMG*. Общекорпоративным центром инноваций обзавелся лишь 1% респондентов. У 36% центра инноваций нет, но есть подразделения НИОКР. У 30% респондентов есть люди, занимающиеся НИОКР и работой с инновациями, но они рассредоточены по разным подразделениям. В *X5 Retail Group* есть центр инноваций ритейла, который возглавляет директор по инновациям, – рассказывает представитель компании. В департаменте три подразделения, их основная задача – создать «воронку идей» (кейсов), которые можно тестировать и конверсировать эти идеи в успешные проекты, которые серьезно повышают экономическую эффективность текущих процессов компании или улучшают клиентский опыт. Центры разработки инноваций есть во всех высокотехнологичных компаниях, входящих в АФК «Система». В МТС, например, помимо центров компетенций имеются собственные акселераторы для внутренних и внешних инновационных проектов, расширяющих экосистему цифровых сервисов компании [3].

При этом 75% российских компаний считают, что инновации оказывают существенное влияние на развитие их бизнеса или хотя бы просто вносят позитивный вклад в это развитие, согласно исследованию *KPMG*. В «ВымпелКоме» есть отдельное подразделение по инновациям, которое обеспечивает приток новых продуктов, и центр технологической экспертизы для разработки передовых технологий в сфере больших данных, телевидения и других СМИ, и решений для самообслуживания клиентов-физлиц, – рассказывает представитель компании. В «МегаФоне» действует «технологическая песочница» – площадка для тестирования гипотез, проведения пилотов со стартапами и внедрения инновационных решений. За время работы площадки утверждено более 100 пилотных проектов, которые относятся к девяти приоритетным для компании кластерам развития. В банке «Открытие» в 2019 г. был создан сервис стратегической аналитики, который готовит аналитические материалы по

инновационным решениям для бизнес- и ИТ-подразделений. Далее материалы передаются на фабрику пилотов, которая создана в банке в начале 2020 г. и включает представителей ИТ-блока и департамента стратегии. Управленческая команда компании генерирует идеи, которые потом развивают, пилотируют и внедряют подразделения – заказчики инноваций. Компания «Черкизово» в 2020 г. создала аналитический центр, который занимается ее инновационным развитием. В дальнейшем корпорация планирует наладить сотрудничество с институтами развития, технологическими компаниями, учебными заведениями и научными организациями.

В «Сибуре» количество центров инноваций теоретически не ограничено. Они могут создаваться для развития новых технологических направлений, будь то цифровые, производственные технологии или новая ИТ-инфраструктура. Их курируют разные директора, а руководят центрами авторы идей и эксперты по технологиям. В «Северстали» создана сеть более, чем из 20 центров технологического развития, которые развернуты на производственных площадках компании, говорит представитель «Северстали». Они изучают мировую практику в поисках новых технологических решений и адаптируют их. В компании также функционируют центры развития новых продуктов, ИТ и цифровых проектов. Загорский трубный завод (ЗТЗ) не видит необходимости в создании отдельного подразделения с пересекающимися функциями. Такие центры нужны ритейлерам, банкам и географически распределенным компаниям. Роль центра компетенций и цифровизации на ЗТЗ выполняет подразделение информационных технологий, оно в сотрудничестве с бизнес-подразделениями руководит внедрением ИТ-инноваций.

Также 16% компаний сообщили, что никакого экономического эффекта от внедрения инноваций не ощутили. Само по себе наличие отдельного центра инноваций не делает компанию инновационной, гораздо важнее общая открытость корпоративной культуры компании инновациям. Если центр инноваций просто собирает идеи, большого толка не будет [4]. Он будет приносить пользу при условии, что будет вместе с обратившимся инноватором исследовать возникшую проблему, вместе искать инновационное решение и убеждать руководителей бизнес-подразделений опробовать получившееся нововведение. Но таких центров инноваций в российских компаниях ничтожно мало. Как показал опрос, только 33% респондентов используют особые подходы для оценки инновационных проектов – остальные оценивают их так же, как обычные инвестиционные проекты.

При оценке инновационной деятельности в целом компании ориентируются преимущественно на объем инвестиций (29%), прирост выручки и прибыли благодаря инновациям (15%), а также на возможность выполнения запланированных организационных мероприятий (15%). Еще 11% респондентов оценивают инновационную деятельность по финансовым метрикам (*IRR*, *ROI*, *NPV* и т.д.). По данным отчета *KPMG* чаще всего при формировании *KPI* по инновациям компании опираются на количество запускаемых инновационных проектов в компании, число внедренных технологий и исполнение выделенного на эти цели бюджета. В банке «Открытие» у каждого инновационного проекта индивидуальные показатели эффективности: выдвигается индивидуальная для каждого проекта гипотеза, связанная с ростом продаж, снижением трудозатрат и ростом удовлетворенности клиентов, потом по итогам проекта измеряется его результат. Однако главная цель проекта – его завершение в определенный срок, а не обязательный позитивный результат, так как у создателей инноваций есть право на ошибку [5]. В «МегаФоне» деятельность «технологической песочницы» оценивают по числу внедренных в компании проектов и их финансовым показателям [6]. У отдельных «пилотов» особые *KPI*, например, в сфере

технологий для маркетинга – рост конверсии в воронке продаж, в «Умном ЦОДе» – экономия электричества и повышение скорости устранения неполадок и сбоев.

По данным *KPMG*, в целом 26% респондентов выбирают для оценки инвестиционной деятельности финансовые *KPI*. Вопрос о качестве такого подхода пока остается открытым. В России компании чаще всего привязывают оценку инновационных проектов и *KPI* инновационной деятельности именно к финансовому эффекту от внедрения инноваций, но это ведет к тому, что выбираются наименее рискованные проекты, где можно быстро получить прибыль [7]. Помимо финансовых *KPI* нужно учитывать также нефинансовые, например показатели эффективности использования технологий (рост качества плавки металла, время, потраченное на какие-либо процессы и т.д.). Компания РЖД включила в систему показателей оценки цифровых проектов, такие как доля пользователей систем РЖД, использующих отечественное программное обеспечение, или количество работников, прошедших обучение по программам цифровой грамотности, рассказывает представитель компании [8].

Согласно исследованию *KPMG*, основные проблемы при внедрении инноваций заключаются в неправильной системе мотивации сотрудников. Уровень вовлеченности сотрудников низок, потому что они не видят связи между их работой по внедрению инноваций и вознаграждением. К тому же многие боятся, что их накажут за инициативность и неудачи в проектах. По данным отчета, в 14 компаниях из 148 провал проекта означает административные или финансовые последствия для исполнителей. 133 респондента говорят о репутационных потерях участников проекта. И только одна компания сообщила, что воспринимает провал проекта как полезный опыт. 79% участников исследования не имеют отдельных систем финансовой и нефинансовой мотивации инновационной деятельности: вознаграждения определяются по формальным признакам и не сопоставляются с эффектом от внедрения инноваций, а нефинансовая мотивация применяется эпизодически. Только у 13% респондентов вознаграждение связано с реальным эффектом от внедрения инноваций. И только в 13% компаний система мотивации охватывает всех участников инновационной деятельности. В подавляющем большинстве речь идет о вознаграждении только топ-менеджмента и проектных команд по внедрению.

Для превращения идеи в продукт или новое направление бизнеса требуются значительные усилия, поэтому для успеха инноваций нужно предусматривать бюджеты на проверку гипотез, а также выделять долю прибыли от нового направления, которую получит сотрудник в случае удачи [9]. У топ-менеджмента ЗТЗ есть базовые *KPI* – результаты тех направлений, которые они возглавляют. Но топ-менеджер, например директор по планированию и производству, может одновременно руководить цифровым проектом. И у него, как и у других членов команды внедрения проекта, есть показатели эффективности по цифровому проекту (соблюдение сроков и бюджета). Руководитель проекта получает до 25% премиального фонда за успешную реализацию проекта, команда – 50%, а остальные 25% распределяются между смежными подразделениями, которые содействовали выполнению проекта.

В компании-производителе микросхем «Микрон» (входит в АФК «Система») инициировать проект и получить денежное вознаграждение может каждый сотрудник предприятия. Сейчас уже выполняются более десятка таких инициатив, например, внедряется автоматизированная *RFID*-система складского учета. «Северсталь» организует для сотрудников открытые форматы общения – акселераторы или фабрики идей, где они могут предлагать свои идеи, стоящие идеи внедряются, и сотрудник получает инвестиции на собственный проект или премию.

Какова бы ни была система мотивации, заниматься инновациями сотрудникам в любом случае выгодно. Согласно исследованию, успешная реализация проекта в 74% компаний положительно влияет на материальное вознаграждение, а в 23% – на карьерные перспективы сотрудников.

Особенности продвижения на рынок результатов инновационных процессов

Однако ошибочно полагать, что функция маркетинга инноваций заключается только в продвижении на рынок абсолютно нового товара. Исходя из исследований профессора британского Уорвикского университета Питера Дойля, такими являются только два из 10 обсуждаемых СМИ новшеств [10]. Остальные восемь – это новый взгляд на использование уже известных продуктов, выход товара на новейшие сегменты или новые методы предпринимательской деятельности и изменения в сфере услуг. В этой статье мы рассмотрим основные особенности данной области бизнеса.

Рассмотрим типы маркетинговых инноваций [11]:

1. Новые старые товары. Эта инновация включает в себя новые методы использования известной потребителю продукции.

2. Новые рынки. Поиск новой группы покупателей.

3. Новые стратегии ведения коммерческой деятельности. Этот тип инновации подразумевает поиск новых путей поставки старой продукции. В современном мире они стали основной почвой для создания идей инновационного маркетинга.

В табл. 1 представлена систематизация субъектов и объектов инновационного процесса [12, 13].

Таблица 1.

Название категории	Субъекты	Их задачи и функции
Основной субъект	Компания, представляющая инновацию	На ранних стадиях – рост, на поздних – стабильное развитие и расширение
Субъекты, генерирующие идеи	1. Изобретатель (физическое лицо) 2. Государственные учреждения (юридические лица) 3. Коммерческие организации	На их базе создаются инновации
Субъекты, управляющие процессом	Главный менеджер (физическое лицо) Управляющая фирма (юридическое лицо)	Управляют инновационными проектами
Субъекты финансирования	1. Программы и фонды государства 2. Частные предприятия 3. Инновационный инвестор (может быть, как юридическим, так и физическим лицом)	Зависит от этапа коммерциализации (процесса превращения)

Название категории	Субъекты	Их задачи и функции
		инновации в рыночный товар)
Субъекты инновационной инфраструктуры	1. Технопарки 2. Бизнес-инкубаторы	Помогают создавать и продвигать инновационные проекты
	Консалтинговые фирмы	Исследуют рынок и предложения конкурентов, решают юридические вопросы, создают тактику развития
Субъекты государственного и общественного контроля	1. Государственные органы 2. Общественные организации	Стабилизируют инновационный процесс, отстаивают интересы работников инновационной сферы
Субъекты потребления инновационного товара	1. Частые и государственные компании 2. Физические лица	Непосредственно для них производится продукция

К объектам процесса маркетинга инноваций относят [14]:

1. Государственные и общественные документы, которые контролируют инновационную деятельность, а именно – законы, нормативные акты, инструкции.
2. Подтверждения интеллектуальной собственности: свидетельства об авторстве, патенты и т.д.
3. Лицензии на инновационный товар, сертификаты.
4. Инновационные проекты.
5. Доли инновационных компаний и акции.
6. Объекты инновационного изготовления.
7. Договоренности и сделки между субъектами инновационного процесса.

Основы маркетинга инноваций строятся на задачах, содержание которых зависит от этапа инновационного процесса [15, 16]:

1. *Поиск новых идей.* Маркетологи проводят исследования, анализируя ситуацию на рынке с целью поиска «рыночной ниши». Результаты исследований становятся почвой стратегии маркетинга инноваций.

2. *Разработка.* Самые удачные идеи отбираются для создания «пробных образцов». Изучаются нынешние тенденции рынка, его прогрессивные направления. «Пробный образец» поступает на рынок для выявления ошибок и апробации.

3. *Внедрение.* Важно сделать широкодоступными сведения об инновации. Также маркетологам необходимо задать ценовую политику, сформировать предпочтения потребителя и разработать удовлетворительную сбытовую схему.

4. *Рост.* Круг потребителей становится шире, конкуренты вводят инновации, ускоряя развитие рынка. Необходимо провести масштабную рекламную кампанию для получения максимального спроса на товар, т. к. фирма уже перестает быть монополией.

5. *Этап зрелости.* Характеризуется стабильным объемом сбыта, размер которого зависит от приоритетов покупателей. Новое уже перестает быть новым, инновация становится старым продуктом. Задача маркетинга – разработать и реализовать план по сохранению за корпорацией своей части рынка.

6. Инновационный процесс заканчивается *этапом спада*. Чтобы избежать лишних расходов на продвижение неконкурентоспособного продукта, необходимо вовремя вывести его с рынка и заменить более совершенной инновацией. Уже на этом этапе нужно искать идеи для следующих инновационных проектов, чтобы процесс запустился заново.

Стратегический маркетинг нацелен на анализ экономической ситуации, складывающейся на рынке, с целью разработки сегментации рынка, развития спроса и моделирования поведения потребителей. Работа корпорации направлена на взятие рынка, наращивание и углубление его сегментации, на формирование своего покупателя (т.е. необходимо не просто учесть желания современного потребителя, а и предсказать, что будет актуально в будущем). Главная особенность маркетинга инноваций стратегического типа – это тесный контакт маркетологов и социологов фирмы с клиентами. Они проводят опросы по телефону и всевозможные анкетирования. Мало просто разнообразить ассортимент товаров, необходимо также разработать стратегию старения своей же продукции для последующего введения инноваций, которые заменят или улучшат ее. Оперативный маркетинг – это вид (метод) маркетинга инноваций, который занимается разработкой конкретных форм воплощения выбранной ранее стратегии. Он направлен на значительное увеличение объема продаж, расширение рынка сбыта и сохранение имиджа предприятия. Помимо этого, к задачам оперативного маркетинга относят:

- создание детального письменного плана по продвижению товара, которым будут пользоваться сотрудники фирмы, работающие в сфере маркетинга;
- расчет предстоящих расходов, включающих затраты на оперативный маркетинг в пределах суммарного бюджета фирмы;
- регулирование маркетинговой работы фирмы: наблюдение за ходом выполнения ежегодных планов, контроль прибыльности и стратегический контроль.

Весь процесс менеджмента маркетинга инноваций можно поделить на четыре базовых блока. В первую очередь проводится прогнозирование и анализ возможностей рыночных инноваций. В этот процесс входит конкретизация целей анализа, проведение исследований в сфере маркетинга, изучение информационной системы и новинок научно-технического прогресса. Далее следуют этапы:

1. Первый блок можно назвать аналитическим. Рекомендации, разработанные в нем, диктуют принятие решений во всех остальных блоках.

2. Во втором блоке происходит выбор целевого рынка. Важно учесть сегментирование рынка, проанализировать привлекательность сегментов и определить место вашего товара среди конкурентов в восприятии покупателя.

3. Разработка комплекса маркетинга (условно третий блок) включает в себя анализ стадий инновационного процесса, проектирование инновационного продукта, выбор рыночной стратегии и ценовой политики, налаживание коммуникативных связей.

4. Четвертый блок – это заключительный этап организации инновационного маркетинга – это практическая реализация маркетинговых мероприятий. На этой стадии происходит разработка маркетингового плана, создание годового маркетингового бюджета и оценка реализации плана.

Инновационный рынок, как и любой другой, делится на сегменты. К основным принципам сегментирования инновационного рынка относят:

- функциональный;
- продуктово-отраслевой;
- географический;
- дисциплинарный;
- проблемный.

Функциональный принцип подразумевает распределение потребителей по их функциям. Этот принцип шире продуктово-отраслевого, так как фирма заинтересована в нескольких инновационных проектах, направленных на одну функцию. Например, вместо разработки конкретного проекта по дополнительному оборудованию автомобилей можно взять несколько инновационных проектов, связанных с перевозкой пассажиров. Продуктово-отраслевой принцип подходит для многопрофильных фирм, а также для предприятий, которые выпускают инновационную продукцию широкого спектра применения. Можно очертить две сферы: производственная и непроизводственная, в каждой из них есть свои отрасли и подотрасли. При географическом принципе рынок делится на регионы, в каждом из которых требования к инновационной продукции разные. В первую очередь, такое распределение необходимо при производстве научно-технической продукции, регион очень сильно будет влиять на потребности покупателя в этой сфере, особенно если речь идет о конечном продукте. Также при географическом делении важно обратить внимание как на внутригосударственный, так и на международный рынок. Дисциплинарный принцип отталкивается от того, что потребители инновационной продукции интересуют одинаковая научная дисциплина, например, биология, математика, физика. Потребители при таком распределении могут выполнять неодинаковые функции и находиться в разных регионах. Проблемный принцип возник из-за того, что глобальные научные проблемы (например, искусственный интеллект) появляются на стыке научных дисциплин. Они имеют межотраслевой и межфункциональный характер.

Заключение

Изменения в мире создают условия для появления инноваций. Цель инновационного маркетинга – вовремя уловить эти изменения. Он включает в себя маркетинг инновационных товаров и услуг, новшества в стратегии менеджмента, формирование его новой системы. Какими будут основные задачи, поставленные перед данной областью бизнеса, зависит от этапа инновационного процесса.

Литература

1. Горина А.П. Ассортиментная политика фирмы в условиях альтернативного выпуска // Контентус, 2018. – № 11. – С. 183-189.
2. Агентство стратегических инициатив и КППМГ изучили открытость российских компаний к инновациям // <https://asi.ru/news/153157/> (дата обращения 29.08.2023).
3. Как крупнейшие компании внедряют инновации // <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii> (дата посещения 29.08.2023).
4. Калашников Д.В., Кособокова Е.В. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе // Региональная экономика: теория и практика, 2020. – № 38. – С. 73-82.
5. Банк «Открытие» оптимизировал процессы с помощью новой платформы // <https://plus.rbc.ru/pressrelease/63ad43347a8aa99247e034ef> (дата обращения 29.08.2023).
6. ПАО «МегаФон» [Электронный ресурс] <https://corp.megafon.ru/about/mission> (дата посещения 29.08.2023).
7. Варламов А.С. Совершенствование управления ассортиментом на современных производственных предприятиях // Экономика и менеджмент, 2018. – № 2. – С. 37-38.
8. Как крупнейшие компании внедряют инновации // <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii> (дата посещения 29.08.2023).
9. Савкина Р.В., Мальцева Е.Г. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса // Научный альманах, 2019. – № 3-1 (17). – С. 301-307.
10. Булгакова А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый, 2017. – № 27. – С. 366-369.
11. Ковач А.М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый, 2018. – № 29. – С. 419-422.
12. Плотников С.Л., Брук В.А., Яцук К.В. Планирование как функция управления // Молодой ученый, 2019. – № 21. – С. 910-913.
13. Красюк И.А. Экономические границы сетевой торговли // В сборнике: Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир VI международная научно-практическая конференция: сборник статей. Под общей редакцией В.Н. Скворцова отв. ред. Н.М. Космачева, 2017. – С. 106-112.
14. Саакян В.А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый, 2018. – № 15. – С. 415-419.
15. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. – М.: КноРус, 2013. – 256 с.
16. Нальгиева Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте // Успехи современной науки, 2017. – Т. 2. – № 4. – С. 24-27.