

УДК 334.24(045)

Предпринимательский менеджмент в создании инновационных продуктов и развитии бизнеса

ЛАПТЕВ ГЕОРГИЙ ДМИТРИЕВИЧ, кандидат физико-математических наук, доцент, руководитель Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия
E-mail: glaptev@econ.msu.ru

Аннотация. В настоящее время предпринимательство распространилось дальше, чем стартапы, и охватывает разные типы организаций практически на всех стадиях их жизненного цикла. Предпринимательский менеджмент направлен на поиск и реализацию новых возможностей с целью создания новой ценности. Компании, оперирующие в жесткой конкурентной среде, все в большей степени становятся предпринимательскими.

В статье обсуждается развиваемый в Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова подход, в котором компетентности предпринимательского менеджмента используются для управления начальной, полной неопределенности, стадией в процессе создания инновационного продукта. Эта стадия является определяющей в создании востребованного рынком инновационного продукта, именно здесь формируется концепция и формулируются основные технические требования к будущему продукту. Основная сложность создателей заключается в том, что на этой стадии разработки в случае по-настоящему нового (инновационного) продукта классические маркетинговые инструменты практически не работают. Дело в том, что потребители живут в парадигме сегодняшнего дня и в своем большинстве не способны взглянуть за горизонт существующих продуктов.

В статье предлагается итеративная модель создания инновационного продукта на начальной стадии, состоящей из трех этапов: идентификация возможностей $\leftarrow \rightarrow$ генерация и тестирование продуктовых идей $\leftarrow \rightarrow$ быстрое создание и тестирование минимально работоспособного продукта – продукта с минимально-допустимым набором функций (характеристик), достаточных, чтобы пользователь за него заплатил. На основе наработанной практики в статье сформулирован набор необходимых управленческих действий для эффективного управления процессом создания инновационного продукта на начальной стадии. Компетентности (знания, умения и способности) в предпринимательском менеджменте на начальной стадии играют ключевую роль в развитии потребителей, создании для них востребованного инновационного продукта и доходной/масштабируемой бизнес-модели. Приведены критически важные и наиболее трудно развиваемые компетентности в предпринимательском менеджменте, которые сконцентрированы в двух кластерах: мыслительном и личностном.

Ключевые слова: предпринимательский менеджмент, инновационный продукт, компетенция и компетентность.

Entrepreneurial Management in Innovative Product and Business Development

GEORGY D. LAPTEV, *Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Docent, Head of Innovative Business and Entrepreneurship Laboratory, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*
E-mail: glaptev@econ.msu.ru

Abstract. Today entrepreneurship has extended farther than start-ups and it already covers different types of entities at almost all stages of their life cycle. Entrepreneurial management is targeted at seeking for and implementing new business opportunities to create the new value. Companies that operate under tough competition have increasingly been acquiring entrepreneurial character.

The paper discusses the approach developed by Innovative Business and Entrepreneurship Laboratory at the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, in which the competencies of the entrepreneurial management are used to manage the completely uncertain initial stage in the process of creating an innovative product. The step is crucial for creating a marketable innovative product. It is here where the concept and the main engineering requirements for future products are built. The main complexity for creators lies in the fact that in case of a really new (innovative) product marketing tools practically do not work at this stage of the product development. The fact is that consumers live in today's paradigm and, for the most part, are not able to dip beyond the horizon of existing products.

The paper proposes an iterative model for the creation of an innovative product at the initial stage, which consists of three phases: identification of opportunities $\leftarrow \rightarrow$ generating and testing product ideas $\leftarrow \rightarrow$ rapid creating and testing the least possible viable product – a product with a minimal permissible set of features sufficient for users to pay for. Based on the developed practice, the paper formulates the set of essential managerial actions to efficiently manage the process of creating an innovative product at the initial stage. Competencies (knowledge, skills and capabilities) play a key role in consumers' development in entrepreneurial management at early stages, providing them with an essential innovative product and a profitable/scalable business model. The paper presents critical competencies which are the most difficult to develop in the entrepreneurial management, the latter being concentrated in the two clusters: those of thought and personality.

Keywords: entrepreneurial management, innovative product, competence and expert knowledge.

Введение

Мы живем в эпоху лавинообразных и противоречивых перемен. Глобализация и стремительное развитие технологий, с одной стороны, открывают новые рынки и новые бизнес-возможности для инновационных предпринимателей, с другой — значительно ужесточают конкурентную среду и наполняют ее неопределенностью. Неопределенность — одна из центральных тем современной практики управления и среда обитания инновационного бизнеса на всех стадиях жизненного цикла [1]. Непрерывно меняющиеся потребности/желания покупателей с возрастающей в них долей эмоциональной составляющей [2] требуют от компании более частой смены

продуктового предложения и/или изменения модели бизнеса. Компании, оперирующие в конкурентной среде, все в большей степени становятся предпринимательскими [3]. С учетом того, что жизненный цикл продукта сокращается и усложняется процесс разработки, важные вопросы, которые теперь встают перед инновационным предпринимателем: каким образом эффективно выявлять скрытые потребности? как быстро и эффективно управлять созданием новых продуктов? В конкурентной среде продуктовая компания не может развиваться и быть успешной, не создавая новые продукты на постоянной основе, а в инновационном бизнесе лидерство по продукту является определяющим.

Продукты/сервисы, возникающие во внешней для компании среде, предоставляют новые возможности для запуска и развития предпринимательского бизнеса. Интернет и социальные сети обеспечивают инновационным предпринимателям мгновенный доступ к информации, открывают новые возможности для глобальных взаимодействий («открытые инновации» и краудсорсинг) с целью совместного создания новых продуктов [4]. Глобальные образовательные платформы (*Massive Open Online Courses*) позволяют предпринимателям оперативно получать нужные знания в различных областях от их лучших носителей. Открытое программное обеспечение и облачные технологии значительно уменьшают стоимость разработок программных продуктов. Оффшорное производство, «сделай сам» — технологии (*DIY*) и 3D-печать доступны для технологических/инновационных компаний и стартап-проектов. Доступ к инвестициям на старте бизнеса значительно упростился благодаря платформам для краудфандинга (*Kickstarter, Indiegogo, Boomstarter, etc.*).

Современная инфраструктура, с одной стороны, позволяет предпринимателю снизить стоимость создания инновационного продукта, а с другой — накладывает повышенные требования к его компетентностям (знаниям, умениям и способностям). Ключевая экспертиза современного технологического/инновационного предпринимателя аккумулирована в знаниях, умениях и способностях: 1) *создавать ценность (value creation)*; 2) *выявлять и верифицировать потребности и создавать для них востребованный продукт*; 3) *создавать доходную и масштабируемую бизнес-модель*.

Предпринимательский менеджмент, основной принцип которого «Создание новой ценности путем преследования (поиска и реализации) благоприятных рыночных возможностей вне зависимости от ресурсов, имеющихся под управлением в данный момент» [5, 6], приобретает все большую популярность в компаниях, чей бизнес построен на новых продуктах и оперирует в жесткой конкурентной среде. Предпринимательский менеджмент включает как определенный тип организационной структуры, в рамках которой могут действовать

предпринимательские подразделения, так и особый стиль управления, который характеризуется определенной расстановкой приоритетов в функциях управления.

Еще недавно предпринимательство в основном рассматривалось в контексте создания нового бизнеса, но теперь этот подход кардинально изменился, и в настоящее время предпринимательский менеджмент имеет отношение как к крупному, так и среднему бизнесу и особенно актуален на стадии его развития [7].

В российском бизнесе, в наиболее конкурентном секторе информационно-коммуникационных технологий, наблюдается осознание потребности в смене парадигмы — переходе от корпоративного к предпринимательскому менеджменту. Кадровое обеспечение, наличие менеджеров с «правильным» набором компетентностей — проблемная сторона и сдерживающий фактор в процессе изменений.

В настоящей статье на основе исследований и практики работы с инновационными предпринимателями в Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства (<http://www.innovationstudio.ru>) представлен подход в управлении начальной, полной неопределенности, стадией в процессе создания инновационного продукта, в котором важнейшую роль играют компетентности предпринимательского менеджмента.

Управление созданием инновационных продуктов

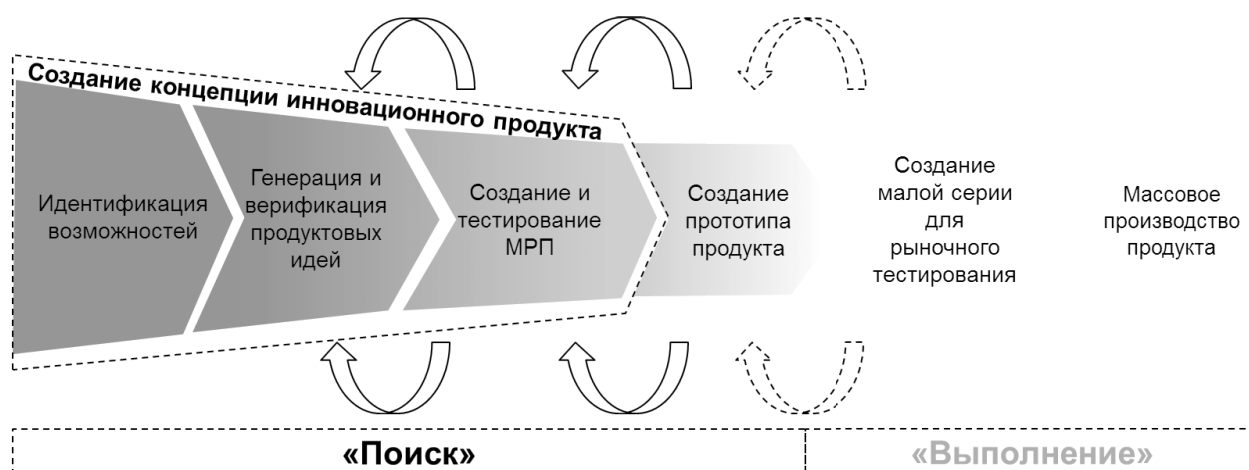
Создание новых продуктов является ключевой стратегической деятельностью для продуктовых/технологических компаний, оперирующих в конкурентной среде, где нужды и потребности покупателя постоянно меняются. В ситуации, когда рынок уже существует и есть возможность его изучить, в управлении процессом создания продукта для этого используются классические маркетинговые инструменты и техники. Изучив деятельность конкурентов, а также процесс потребления существующих на рынке аналогов, можно получить ценную информацию для создания продукта с лучшими характеристиками («улучшенного продукта»). Понимание запросов и мотивации потребителей позволяет сформу-

лизовать необходимые требования к будущему продукту и его техническим характеристикам. Остается сделать то, что делают конкуренты, но, как говорят, «немного лучше и немного дешевле». Для этого случая, когда потребители известны, конкуренты изучены и, соответственно, характеристики продукта можно сформулировать заранее, хорошо работает *Stage-Gate*TM модель управления процессом разработки новых продуктов от идеи до производства [8].

Однако в случае по-настоящему нового (инновационного) продукта метод *Stage-Gate*TM неэффективен. Причина этого заключается в самих пользователях/потребителях. Потребители не знают, что они хотят, пока это не увидят, так как живут в парадигме сегодняшнего дня и мыслят категориями существующих продуктов. Таким образом, при создании инновационного продукта роль потенциальных потребителей в совместной разработке продукта существенно ограничивается, что приводит

к неопределенности в создании успешных продуктов завтрашнего дня. Причина провалов инновационных продуктов связана с проблемами в управлении самим процессом создания инновационного продукта, в частности, управлением на его начальном полном неопределенности этапе, получившим название “*the fuzzy front end of innovation*” [9].

Работая над созданием концептов инновационных продуктов с инновационными предпринимателями, дизайнерами и промышленными партнерами, специалисты Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства развивают инструментарий предпринимательского менеджмента, используя методологию *развития потребителя и продукта (customer/product development)* в связке с созданием доходной бизнес-модели [10]. Процесс создания инновационного продукта может быть представлен следующим образом (см. рисунок).



Как ищем: Дизайн-исследование

Эксперимент: «Гипотеза ↔ Тестирование»

Что ищем:

- ✓ Инсайты
- ✓ Покупатель (потребитель/пользователь)
- ✓ Проблема («боль»)
- ✓ Решение (МРП, прототип)
- ✓ Бизнес-модель

Процесс создания инновационного продукта

Примечание: МРП – минимально работоспособный продукт.

Источник: составлено автором.

Стадия создания концепции инновационного продукта характеризуется высокой неопределенностью, свойственной раннему рынку. Это наиболее ответственная стадия в создании продукта, так как именно здесь закладываются технические характеристики продукта. Из практики — успешное прохождение этой стадии является важнейшей и наиболее трудной задачей для бизнеса. По этой причине мы фокусируем свое внимание на управлении процессом на начальной стадии создания инновационного продукта и развиваем здесь инструментарий предпринимательского менеджмента.

Основная цель этой стадии — выявление и верификация будущих потребителей посредством пользовательского тестирования *минимально работоспособного продукта* (МРП), создаваемого междисциплинарной командой на основе выявленных латентных потребностей пользователей и «больших проблем» потребителей ближайшего будущего.

В данной статье предлагается итеративная модель создания инновационного продукта на начальной стадии в сравнении с линейным процессом [11, 8]. Управление процессом создания продукта на стадии разработки концепции (см. рисунок) мы разбиваем на следующие этапы: 1) идентификация возможностей; 2) управление (генерация и верификация) продуктовой идеей; 3) создание и тестирование минимально работоспособного продукта.

Термин «минимально работоспособный продукт» не означает, что продукт плохо работает. На стадии создания концепции основной вопрос состоит в определении ключевых составляющих решения, минимально-допустимом наборе функций (характеристик), достаточных для того, чтобы пользователь за него заплатил (деньгами, вниманием, временем). Это позволяет инновационным предпринимателям сосредоточиться на главном/основном для потребителя и создать востребованный функционал продукта, а не тратить ресурсы на второстепенные свойства продукта.

Основные активности предпринимательской команды на этой стадии связаны с поисковыми исследованиями и смелыми экспериментами. Здесь наиболее подходящим является

инструментарий ситуационного менеджмента и дизайн-исследований (*shadowing, consumer journey, extreme user interview storytelling* и др.), а также методология гибкой разработки продукта (*agile*-метод). Практика показывает, что успешное прохождение этой стадии зависит от того, насколько умело организован и управляется этот итеративный процесс: *идентификация возможностей* $\leftarrow \rightarrow$ *генерация и тестирование продуктовой идеи* $\leftarrow \rightarrow$ *быстрое создание и тестирование МРП*. Лозунг этой стадии: «Потерпев неудачу, научись на ошибках и выдвигай новую гипотезу для тестирования, действуй в парадигме *lean startup*» («бережливый» стартап) [12].

Известно, что успешные инновационные предприниматели проактивны в получении отзывов на создаваемые продукты от потребителей и пользователей и гибко управляют продуктовым проектом. В свое время *опыт пользователя* (*user experience*) был смелым подходом в управлении и продвинул предпринимательское сообщество вперед от простого удовлетворения «боли/нужд» потребителей. Сегодня в практике управления созданием инновационных продуктов уже используются *опыт человека* (*human experience*) и *вовлеченность пользователя* (*user engagement*).

На основе наработанной практики был сформулирован следующий набор необходимых действий для эффективного управления процессом создания инновационного продукта на начальной стадии.

✓ **Сформируйте небольшую кросс-функциональную команду («инновационный спецназ») с компетентностями в предпринимательском менеджменте.** Небольшие кросс-функциональные команды всегда продвигаются быстрее, что позволяет максимизировать гибкость, скорость обучения и приближает к созданию востребованных продуктов. В идеале члены команды должны находиться вместе (тесно взаимодействовать), чтобы иметь возможность принимать решения в режиме реального времени и быть полностью вовлеченными в процесс создания продукта.

✓ **Сделайте акцент на обучении «инновационного спецназа» в рыночной среде.** Сделайте обучение повесткой дня в своем

проекте — это первый шаг к увеличению шансов на успех в создании востребованного продукта. «Покиньте свой офис», проводите больше времени с потенциальными покупателями/пользователями своего будущего прорывного продукта, партнерами и поставщиками. Несуществующие рынки трудно анализировать с помощью «кабинетных» исследований и консультантов.

✓ **Не бойтесь экспериментировать. Эксперимент — это инструмент научения.** Ошибки не являются ошибками, если вы на них учитесь. На начальной полной неопределенности стадии (*“the fuzzy front end of innovation”*) создания концепции инновационного продукта едва ли кто-то осмелится предложить однозначно правильное решение. Формулируйте гипотезы, создавайте и тестируйте МРП, итерируя, обучайтесь и продвигайтесь к созданию востребованного продукта. Предпринимательская команда сможет извлечь более полезные уроки, если не ограничится разговорами с потенциальными клиентами, а даст им «в руки» МРП.

Готовность и способность членов предпринимательской команды меняться в зависимости от получаемых результатов исследований и экспериментов, делать «развороты» и итерировать зависит от их компетентностей в сфере предпринимательского менеджмента.

Ключевые компетентности в предпринимательском менеджменте

Работая с проектными командами в рамках акселерационных программ, можно часто наблюдать, что предпринимательская команда стартует с инновационным проектом — начинает разрабатывать новый продукт, недостаточно тщательно определив самих потребителей инновационного продукта, их действительную «боль». А поскольку здесь нет ясности, они упускают возможность и тратят ресурсы впустую. Это важный урок для создателей инновационных продуктов. Если вы лично не пойдете и не исследуете, как живут ваши потенциальные клиенты, не соберете инсайты, у вас не будет никаких шансов идентифицировать латентные проблемы/потребности/желания и

создать по-настоящему новый востребованный продукт. Инновационный предприниматель должен уметь видеть ситуацию с позиции потребителя своего будущего продукта, хорошо понимать сценарий использования будущего продукта, уметь работать с непараметризуемой информацией и синтезировать ее.

Создать прорывной продукт сложно, но это под силу творческим, нестандартно (*out-of-the-box*) мыслящим людям с компетентностями в предпринимательском менеджменте, обладателям трех уникальных С — «3С»:

- Способность распознавать (идентифицировать и оценивать) новую благоприятную рыночную возможность;
- Способность реализовать благоприятную возможность посредством мобилизации уникального набора ресурсов;
- Способность создавать ценность (*value*) преимущественно быстро и с акцентом на нематериальные активы.

В Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства проводятся исследования компетентностей в предпринимательском менеджменте и создается необходимая инфраструктура, а также современные акселерационные программы для формирования/развития ключевых компетентностей в предпринимательском менеджменте.

На основе разработанных модели компетентностей (основных кластеров задач предпринимательской деятельности) и модели компетентностей (личностных качеств, способностей и умений), позволяющих успешно существовать в профессии и реализовывать ключевые задачи деятельности инновационного предпринимателя), можно:

- ✓ выявлять людей, потенциально способных к предпринимательской деятельности;
- ✓ оценивать действующих предпринимателей с целью повышения их «потолка эффективности».

В Лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства интервьюируют инновационных предпринимателей, измеряют уровень развития компетентностей в сфере предпринимательского менеджмента, выделяют критически важные и наиболее трудно

развиваемые компетентности в предпринимательском менеджменте, которые сконцентрированы в двух кластерах: мыслительном (*креативность, интуиция, гибкость мышления, аналитичность, толерантность к неопределенности, принятие решений*) и личностном (*проактивность, амбициозность, конкурентность, уверенность в себе, настойчивость, ориентация на результат, перфекционизм*) [13, 14].

Линейная модель в управлении созданием новых продуктов «сначала научись, а потом создай» теряет актуальность в условиях высокой неопределенности. Интерактивный и итеративный («выдвигай гипотезу, проверяй ее и учись»)

подходы в обучении позволяют развивать компетентности в сфере предпринимательского менеджмента. Реализация этих подходов меняет поведение обучаемых. Им приходится выходить из зоны комфорта, экспериментировать («делать руками»), чаще покидать привычные стены учебного заведения, чтобы больше общаться со своими потенциальными клиентами и пользователями будущих продуктов.

Предложенный в настоящей статье подход в управлении начальной, полной неопределенности стадии, на которой создается концепция по-настоящему нового продукта, прошел опробование в реальных проектах.

Литература

1. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. 528 с.
2. Пайн II Б.Д., Гилмор Д.Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена: пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 304 с.
3. Широкова Г.В. Управление предпринимательской фирмой. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 384 с.
4. Chesbrough H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
5. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins, 1985.
6. Stevenson H., Roberts M., Grousbeck H., New Business Venture and the Entrepreneur. Homewood, IL: Irwin, 1989.
7. Лаптев Г.Д., Шайтан Д.К. Управление созданием прорывных продуктовых инноваций в сформировавшейся компании // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2015. № 3. С. 76–92.
8. Cooper R. Winning at New Products: Accelerating the process from Idea to Launch. New York: Basic Books-Perseus, 2001.
9. Dornberger U., Suvelza J.A. Managing the Fuzzy Front-End of Innovation. Leipzig: intelligence 4 innovation, 2012.
10. Бланк С., Дорф Б., Стартап. Настольная книга основателя: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
11. Ulrich K., Eppinger S. Product Design and Development. McGraw-Hill/Irwin, 2011.
12. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 250 с.
13. Laptev G., Shaytan D. Identifying Profile of Innovative Entrepreneur Competencies // Academic Proceedings 2014 University-Industry Interaction Conference: Challenges and Solutions for Fostering Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation.
14. Лаптев Г.Д. Предпринимательское управление: формулируем и развиваем компетентности // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 131–139.

References

1. Taleb N. Chernyj lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti [Black Swan. Under the sign of unpredictability]. Moscow, KoLibri Publ., 2009, 528 p. (in Russian).

2. Pajm II B.D., Gilmore D.H. Jekonomika vpechatlenij. Rabota — jeto teatr, a kazhdyj biznes — scena [Economy of experience. Work is the theater and every business a stage]. Moscow, Vil'jams Publ., 2005, 304 p. (in Russian).
3. Shirokova G.V. Upravlenie predprinimatel'skoj firmoj [Business entity management]. St. Petersburg, Vysshaja shkola menedzhmenta Publ., 2011, 384 p. (in Russian).
4. Chesbrough H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Harvard Business School Press, 2003.
5. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Harper Collins, 1985.
6. Stevenson H., Roberts M., Grousbeck H., New Business Venture and the Entrepreneur. Homewood, IL: Irwin, 1989.
7. Laptev G.D., Shajtan D.K. Upravlenie sozdaniem proryvnyh produktovyh innovacij v sformirovavshejsja kompanii [Management of breakthrough product innovation creation in established companies. *Vestnik Moskovskogo universiteta — The Moscow University Bulletin, Series 6, Jekonomika [Economics]*, 2015, no. 3, pp. 76–92 (in Russian).
8. Cooper R. Winning at New Products: Accelerating the process from Idea to Launch. New York, Basic Books-Perseus, 2001.
9. Dornberger U., Suvelza J.A. Managing the Fuzzy Front-End of Innovation. Leipzig, Intelligence 4 Innovation, 2012.
10. Blank S., Dorf B., Startup. Nastol'naja kniga osnovatelja [Startup. Founder's handbook]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2013, 616 p. (in Russian).
11. Ulrich K., Eppinger S. Product Design and Development. McGraw-Hill/Irwin, 2011.
12. Ris Je. Biznes s nulja. Metod Lean Startup dlja bystrogo testirovanija idej i vybora biznes-modeli [Business from scratch. The Lean Startup method for quick testing ideas and choosing a business model]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2014, 250 p. (in Russian).
13. Laptev G., Shaytan D. Identifying Profile of Innovative Entrepreneur Competencies. *Academic Proceedings 2014 University-Industry Interaction Conference: Challenges and Solutions for Fostering Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation*.
14. Laptev G.D. Predprinimatel'skoe upravlenie: formuliruem i razvivaem kompetentnosti [Business management: formulating and developing competences]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija — Problems of management theory and practice*, 2015, no. 9, pp. 131–139 (in Russian).

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ



Баранчев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями: учебник для бакалавров. 2-е изд., пер. и доп. М.: Юрайт, 2016. 206 с.

В учебнике рассматриваются вопросы управления инновационной деятельностью, маркетинг в инновационной сфере, системы управления инновационными проектами и качеством инновационной продукции, эффективность функционирования экономики. В издании обновлена законодательная база и приведены новые методические подходы в сфере инноваций.

Наличие множества практических примеров, рисунков, таблиц и тестовых заданий позволит глубже изучить предмет.