

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

ФОМЕНКО Виктория Александровна

Управление инновациями в медиабизнесе

Профиль магистратуры – «Медиаменеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –
доц., канд. экон. наук,
Н. В. Бакирова

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2017

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИННОВАЦИИ В ФОКУСЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ...	9
§1.1. ИННОВАЦИОННЫЙ ДИКУРС В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКЕ.....	10
§1.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМ.....	29
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В МЕДИАСФЕРЕ.....	50
§2.1. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ С ПОЗИЦИИ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИАФИРМ.....	52
§2.2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕДАКЦИИ iTREND.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	103
Приложение 1. Интервью с Павлом Житнюком, генеральным директором ООО «Информационно- аналитический центр», от 23.03.2017 г.	109
Приложение 2. Интервью с Денисом Бойцовым, аккаунт-директором и специалистом в области инноваций ООО «Информационно-аналитический центр», от 23.03.2017 г.	113

ВВЕДЕНИЕ

В условиях новой экономики знаний, или инновационной экономики, средний срок функционирования любой успешной компании сокращается с 50 до 7 лет, считает Герман Греф, президент и председатель правления «Сбербанка»¹. Медиасреда, которая характеризуется высокой динамикой, высоким уровнем глобализации, аккумуляцией значительных финансовых, нематериальных и материальных ресурсов и глубокой интеграцией с цифровыми сетями и информационными технологиями, первой реагирует на происходящие изменения.

Издатели, столкнувшиеся с технологической трансформацией индустрии при одновременном падении доходов от рекламы, пытаются удержать конкурентные позиции за счет оптимизации ресурсов и снижения издержек на медиапроизводство. И обращаются к передовым технологиям: нейронные сети Associated Press за секунды обрабатывают информацию, на анализ которой у журналистов раньше уходило много часов, алгоритм the New York Times непрерывно мониторит экономические показатели компании, а Netflix собирает базу данных о читателях, которой позавидует любой крупный онлайн-ритейлер.

Внедрение инновационных решений в процессы медиапроизводства требует нового подхода к организации менеджмента предприятий. Во-первых, технологии полностью меняют бизнес-процессы и производственную цепочку в медиаиндустрии, от сбора данных до монетизации медиапродукта. Во-вторых, нарушается традиционная иерархия редакция – аудитория, «просьюмеризм» становится новой моделью и идеологией коммуникаций с потребителем в СМИ. При этом внедрение дорогостоящего оборудования, автоматизация рабочих мест журналистов не всегда приводят к ожидаемым экономи-

¹ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с. <http://trends.skolkovo.ru/2016/05/evolyutsioniruy-ili-vyimresh-german-gref-na-konvente-vyipusnikov-skolkovo/>

ческим итогам: снижению стоимости медиапродукта и росту прибыли в краткосрочной перспективе.

В рамках данной исследовательской работы мы пытаемся понять, какие экономические эффекты на медиарынок и бизнес медиапредприятий оказывает внедрение инноваций, как планировать инновационную деятельность, а также управлять инновационными процессами в медиабизнесе таким образом, чтобы максимально использовать потенциал технологий при минимальных инвестиционных вложениях. Этим обусловлена *актуальность данной магистерской работы*.

Научная новизна исследования определяется объектом исследования: на сегодняшний момент отечественная школа журналистики не представила ни одного полномасштабного исследования, которое полностью покрывало бы задачи изучения инновационных процессов на медиапредприятиях. Кроме того, при разработке стратегии инновационной деятельности предприятия автор учитывал последние научные и научно-практические исследования в области инноваций, датирующиеся 2017 годом, и на основе этих данных провел анализ технологического состояния медиаиндустрии, что позволяет говорить о высокой степени актуальности приведенных научных трактовок. *Практическая новизна* исследования объясняется разработкой комплексной модели управления инновационным проектом в рамках медиапредприятия. Разработанную концепцию инновационной проектной деятельности можно экстраполировать на другие бизнесы, поскольку на сегодняшний момент эта тема слабо проработана в российской науке и бизнес-практике.

Объектом исследования является ООО «Информационно-аналитический центр» как участник инновационного процесса в условиях экономики знаний. *Предметом* – стратегии управления инновационной деятельностью в медиаиндустрии на примере ООО «ИАЦ».

Целью данной исследовательской работы является разработка и презентация методологии управления инновационной деятельностью для ООО «Информационно-аналитический центр». Руководство компании планирует

запуск первого в Санкт-Петербурге полностью виртуального отраслевого ньюсрума, посвященного информационным технологиям.

И поскольку инновации в контексте медийной деятельности в научной парадигме рассматриваются крайне ограниченно, а строгого представления об инновациях и инновационных процессах в бизнесе на сегодняшний день нет, в работе над исследованием мы поставили перед собой *следующие задачи*:

- ◆ исторический анализ теории инноваций с акцентом на суждениях школы инновационного менеджмента и управления инновациями;
- ◆ описание такого понятийного аппарата «инноваций», который смог бы объяснить как современные технологические, так и экономические процессы;
- ◆ толкование современных технологических процессов в медиаиндустрии с позиции теории инноваций;
- ◆ разработка теоретической концепции системы управления инновационной деятельностью в рамках медийного предприятия;
- ◆ перенос теоретической модели в практическую плоскость – разработка стратегии управления инновационным процессом для ньюсрума ООО «ИАЦ».

Теоретическую базу исследования составили труды зарубежных и отечественных ученых-экономистов в области инновационной деятельности и управления инновациями (Г. Менша, М. Хирооки, Х. Кагерманна и М. Джонсона, К. Кристенсена, М. Мазукатто, М. Кантамессы и Ф. Морганта, Ю.Яковца и др.), а также менеджмента предприятия (П. Друкера, А. Стрикленда и А. Томпсона, Г. Минтцберга, В. Агафонова и др.). Изучая модели управления технологичным медиабизнесом, мы использовали последние исследования, лекции медиапрактиков Э. Белл, Ф. Фишера. Также мы обращались к немногочисленным трудам по теории инноваций в медиабизнесе, преимущественно скандинавской (Л. Кюнг, Т. Сторсул, А. Крумсвик) и московской (М.Шиллина) научных школ.

Эмпирическая база диссертационного исследования включает следующие документы: законодательные документы РФ в области социально-

экономического развития, «Руководство Осло», нормативный документ Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Евростата, а также дорожные карты и стратегические программы РФ. В работе над диссертацией также использовались статистические и аналитические исследования Высшей школы экономики, Бостонской консалтинговой группы, международных исследовательских агентств PwC, McKinsey Global Institute, Forrester Research, Gartner, MIT Technology. Практическую информацию о стратегиях управления медиапредприятиями и их технологической трансформации мы почерпнули из ежегодных финансовых и стратегических отчетов таких медиакомпаний, как The New York Times, Associated Press, Time Warner и др. Для того, чтобы глубже понять принципы организации и работы ООО «Информационно-аналитический центр», мы также обратились к «Единому государственному реестру юридических лиц».

Методологическую базу исследования составили общенаучные методы (анализа, синтеза, сравнения), метод вторичного анализа документов, метод экспертного интервью, а также узкоспециальные методы стратегического анализа: SNW-анализ, функциональный анализ, GETS-анализ.

Теоретическая значимость магистерской работы состоит в систематизации самых актуальных теоретических работ в области инноваций и инновационного менеджмента. Автор анализирует, как менялось представление об инновациях на протяжении более чем ста лет, и разрабатывает такой понятийный аппарат, который учитывает как историческую, так и современную научную полемику вокруг инновационных процессов в бизнесе, а также потребности и условия современного медиабизнеса. Кроме того, на основе исследования литературы, а также изучения проектной документации, обзоров и статей, описывающих принципы работы высокотехнологичных ньюсрумов разного масштаба, автор разрабатывает стратегию внедрения инноваций и управления инновационной деятельностью медиапредприятия. Стратегия разработана для ООО «ИАЦ» и представляет собой теоретическую модель, которую можно корректировать в зависимости от потребностей бизнеса и

использовать в практической деятельности. Этим обусловлена *практическая значимость* диссертационного исследования.

Гипотеза, которую мы планируем доказать в рамках исследования, состоит в том, что управление инновационной деятельностью в медиасреде строится вокруг двух процессов: автоматизация рутинных операций по обработке и анализу данных, а также коммуникация с конечным потребителем. Если наладить эти процессы с технологической точки зрения, можно снизить издержки на медиапроизводство и, в долгосрочной перспективе, повысить показатели прибыльности ньюсрума.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав и заключения. Во введении мы объясняем актуальность и новизну исследования, а также формируем рабочую гипотезу, которую планируем доказать. Первая глава посвящена инновационной деятельности в бизнесе: мы объясняем, что такое инновации, и как управлять ими с наибольшей эффективностью. Во второй главе мы разрабатываем стратегическую модель управления инновационной деятельностью медиапредприятия для ООО «ИАЦ».

Положения, выносимые на защиту:

1. Управление инновациями и инновационным процессом в краткосрочной перспективе сокращает издержки, но не ведет к прибыли, а в долгосрочной – повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости медиапредприятия в условиях инновационной экономики.
2. Классические теории инноваций дают неполное представление о современных процессах инновационного строительства в индустриях. На наш взгляд, в определении инноваций необходимо использовать комплексный подход, задействующий все инструменты экономической теории и менеджмента.
3. В определении инноваций и инновационной деятельности в современной науке преобладает процессный подход, рассматривающий инновации не с точки зрения конечного результата, а как технологический процесс.

4. Основными характеристиками инноваций в медиабизнесе можно назвать, в первую очередь, целевое планирование и наличие измеряемого экономического эффекта. При этом центральный вектор управления инновационной деятельностью медиапредприятий определяется их интеллектуальным капиталом.
5. В силу того, что инновации направлены на снижение издержек предприятия и, соответственно, не дают экономического эффекта в краткосрочной перспективе, оптимальным способом управления инновационной деятельностью предприятия, на наш взгляд, становится стратегическое планирование, или планирование деятельности медиапредприятия в долгосрочной перспективе.

Результаты исследования апробированы в рамках следующих мероприятий: ежегодная конференция ВШЖиМК СПбГУ «Медиа в современном мире. Молодые исследователи - 2017»; ежегодная конференция ВШЖиМК СПбГУ «Сравнительные медиаисследования в современном мире», за 2016 г.; ежегодная конференция МГУ «Ломоносов-2016»; методологический семинар «Научная среда» социологического факультета СПбГУ, за 2016 г.

ГЛАВА 1. ИННОВАЦИИ В ФОКУСЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основным препятствием для изучения инновационного развития медиаиндустрии является отсутствие сформировавшегося методологического аппарата. Растет число работ, посвященных процессам дигитализации или цифровизации журналистики, что многие исследователи ошибочно считают синонимом инновационного процесса (переход в цифровую среду, по мнению экономистов, стимулирует инновации, но сам по себе не является инновационным²). Однако комплексным и регулярным изучением инновационных процессов в медиа на сегодняшний день занимается только скандинавская экономическая школа во главе с профессором Л. Кюнг, хотя и появляются первые отечественные публикации об инновационном развитии журналистики во главе с профессором Московского государственного университета М. Шиллиной.

Поэтому в контексте данного исследования автор, прежде всего, старается понять, как различные научные школы подходят к изучению инноваций и инновационных процессов, их классификации и управлению инновациями. И поскольку мы говорим о медиабизнесе, будем придерживаться экономического подхода к исследованию инноваций, который зародился в начале XX века благодаря работам немецкого экономиста Й. Шумпетера.

В первой главе, уточняющей рамки исследования, автор разрабатывает концепцию дефиниции «инновации», дает представление об основных школах и направлениях инновационной теории, а также иллюстрирует основные подходы к анализу современного, технологически развитого предприятия через призму технологических процессов. В качестве основной гипотезы данной главы мы примем утверждение, что стратегический подход к анализу инновационных процессов в организации формирует наиболее полную картину происходящих в индустрии изменений.

² Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с.

§1.1. ИННОВАЦИОННЫЙ ДИКУРС В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКЕ

До 70-85% прироста ВВП (валового внутреннего продукта) в экономически развитых странах на сегодняшний день приходится на долю новых знаний, которые формируют более совершенные, чем раньше, продукты, технологии и средства производства, способы организации бизнеса и подготовки кадров. Иными словами, интеллектуальный капитал закладывает базу экономического развития современного общества и предпринимательства³.

В России движение в сторону «экономики знаний», или «интеллектуальной экономики» (то есть такой экономической системе, в которой основным фактором развития становится «использование новых знаний в хозяйственной деятельности»⁴) начался относительно недавно – в кризис 2008 года. Кризис показал зависимость страны от сырьевого экспорта: стало понятно, что снижение доли нефтегазового сектора в российском бюджете приведет к невозможности расплатиться по всем государственным обязательствам, так как реальный сектор экономики (предпринимательство) развит слабо и не способен поддержать российский бюджет при снижении уровня доходов от сырья⁵. В попытке уменьшить сырьевую зависимость разработана программа стимулирования реального сектора экономики. Согласно «Концепции социально-экономического развития России до 2020 года», переход к экономической модели нового типа будет осуществлен за счет наукоемких и высоких технологий.

Для России «...переход к „умной экономике“ и экономике знаний в последние годы стал вектором развития [...] страны, стремящейся преодо-

³ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с.

⁴ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с. <http://vestnik.ispu.ru/sites/vestnik.ispu.ru/files/publications/str.69-73.pdf>

⁵ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с. <http://econom.psu.ru/upload/iblock/20e/materialy-permskogo-kongressa-uchenykh-ekonomistov-tom-1.pdf> с 38

леть и постепенно преодолевающей сырьевую зависимость»⁶, - отметил во время 33-й Всемирной конференции Международной ассоциации технопарков и зон инновационного развития (IASP-2016 Moscow) Аркадий Дворкович, заместитель председателя Правительства Российской Федерации. На инвестиционном форуме в Сочи в феврале 2017 года Премьер-министр России Дмитрий Медведев также напомнил о том, что переход к умной экономике, является сегодня одним из приоритетов для Правительства РФ, для реализации которого необходимо поддерживать устойчивое развития бизнес-среды и «уделять особое внимание развитию интеллектуального потенциала» страны⁷.

Изменение основного экономического фокуса подстегнуло инновационный дискурс в России, поскольку интеллектуальная модель экономики подразумевает не просто генерацию новых знаний, но и использование их для улучшения производительности труда и стимулирования предпринимательской деятельности. Другими словами, одним из ключевых условий перехода к экономике знаний является формирование такой инфраструктуры, которая обеспечила бы непрерывный трансфер знаний (или информации) в новые продукты, технологии, средства производства и монетизацию результатов интеллектуального труда⁸, то есть «трансфер инноваций», по Г. Меншу.

Однако в попытке обосновать необходимость создания национальной инновационной, или технологической, системы в России исследователи и практики столкнулись с тем, что само понятие «инноваций», в силу непрерывной технологической трансформации индустрий и включения в инновационный дискурс все новых научных направлений, сильно размылось – под инновациями стали понимать любое усовершенствование продукта или услуги, а

⁶ Будущее технопарков за глобализацией. IFMO-news / URL: http://news.ifmo.ru/ru/startups_and_business/partnership/news/6101/

⁷ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с. <http://tass.ru/ekonomika/4055556>

⁸ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с.

также появление новых цифровых технологий. Автор данного исследования считает подобный подход к определению слишком широким и предлагает совершить небольшой экскурс в историю становления науки об инновациях, чтобы самостоятельно охарактеризовать их.

Классическое определение инноваций принадлежит основателю школы инновационной экономики Й.Шумпетеру. В «Теории экономического развития» в 1912 году он впервые предлагает рассмотреть инновации с позиции индустриальной экономики как процесс комбинации технологических (физические свойства производств и ресурсы производства) и экономических (растущие потребности рынка) характеристик⁹. Исходя из этого подхода, под инновацией стоит понимать любое «новшество», усовершенствование технологии производства или производственного процесса. Однако подход исследователя быстро изживает себя: во-первых, он исходит из условий индустриальной экономики и был ориентирован на производственный сектор, во-вторых, подразумевает только технологическое обоснование инноваций и игнорирует социально-экономические эффекты инновационных процессов.

На сегодняшний день в экономической науке представлено более 10 теоретических научных школ, изучающих инновации (эволюционная, кластерная, структуралистская, диффузии инноваций и др.), каждая из которых предлагает собственный подход и методологию изучения инноваций и инновационных процессов в экономике. Старейшие из них (например, «теория циклов Кондратьева») известны во всем мире. Большинство научных направлений поддается классификации в зависимости от объекта исследований, поэтому в рамках данной работы мы предлагаем сгруппировать их следующим образом¹⁰:

⁹ Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с.

¹⁰ Термины «научный подход», «научная школа» и «научное направление» в рамках данного исследования мы примем как синонимы, чтобы избежать избыточного усложнения классификации.

- ◆ *Традиционный экономический подход* предполагает рассмотрение макроэкономических процессов в контексте инновационного развития общества и исходит из предположения Й. Шумпетера о том, что именно технологии являются катализатором цикличного (волнообразного, эволюционного, в зависимости от интерпретации) развития экономики. В рамках подхода сформировались концепция экономических циклов, или макроэкономическая теория инноваций (В. Кондратьев, Г. Марш, А. Кляйкнехт, К. Фримен, М. Хироока), и структурно-эволюционная концепция, или микроэкономическая теория (Нельсон, Уинтер, Э. Роджерс).
- ◆ В рамках *информационно-технологического (или экосистемного) подхода* новая технология рассматривается как результат интеллектуального труда и представляет собой продукт цифрового общества. В России самая сильная школа «экономики знаний» сформировалась на базе Высшей школы экономики. Теоретики ВШЭ в духе концепции информационного общества М. Кастельса объясняют, что технология является результатом интеллектуальной деятельности и нового знания, а следовательно, должна рассматриваться как информационный продукт¹¹. В противоположность теоретической школе, прикладной характер носят работы инженеров-программистов и технологов производств, которые объясняют влияние информационных технологий (способов, форм и средств обработки больших массивов информации благодаря компьютерным мощностям, или вычислительным машинам¹²) на макроэкономику и конкурентную среду предприятий.
- ◆ *Школа инновационного менеджмента* исходит из положения, что не наука должна инициировать инновации - это должен делать бизнес, который их использует и монетизирует. Именно высококонкурентный рынок заставляет предприятия искать скрытый потенциал, который реализуется в

¹¹ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

¹² Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

форме технологических инициатив и инноваций. Поэтому объектом изучения становится не инновация как таковая, а деятельность инноватора. Именно он, по Й. Шумпетеру, нарушает рыночное равновесие внедрением инноваций и получает за это так называемую «инновационную ренту» - сверхдоходы¹³. Идею целенаправленного новаторства в бизнесе поддержал Питер Друкер, ближайший ученик Й. Шумпетера и родоначальник современной теории менеджмента. Впоследствии она нашла отражение в работах таких современных экономистов, как Х. Кагерманн и М. Джонсон (концепция инновационного стратегического лидерства), а также Р. Дженнингса и Ч. Кокса (психологическая концепция управленческой деятельности в области инновационного предпринимательства).

- ♦ *Системный (или системно-институциональный) подход* во многом продолжает изучение принципов цикличности экономики В. Кондратьева и Й. Шумпетера, однако изучает преимущественно закономерности распространения и развития инноваций¹⁴. Объектом анализа в рамках данного подхода является жизненный цикл инноваций (А. Ван дер Цван), что находит свое отражение в концепциях диффузии, или межфирменного распространения, инноваций (Э. Мэнсфилд, Т. Хегестарнд, Дж. Фридман и М. Хироока), технологических и социальных систем (К. Фримен, Д. Кларк, Л. Соете) и технологических укладов (А. Анчишкин, С. Глазьев, Ю. Яковец, В. Маевский, Б. Кузык). Любопытно отметить, что самого значительного исследователя инноваций на сегодняшний день Клейтона Кристенсена можно определить как последователя теории диффузии инноваций, хотя в его работах прослеживается сильное влияние теории и принципов инновационного менеджмента П. Друкера.
- ♦ *Научно-практическое направление исследований* зародилось в 2010-х гг. с появлением первых инновационных кластеров (групп компаний, связан-

¹³ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

¹⁴ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

ных географически и ведущих совместную работу по монетизации инноваций¹⁵). Для данного исследования школа особенно интересна с той позиции, что дискуссии об инновационных процессах разворачиваются в практической среде инновационного предпринимательства, позволяя формировать новые направления исследований на стыке науки и бизнеса – и инновации в этом контексте выступают как способ привлечения инвестиций в бизнес. Крупнейшая дискуссионная площадка мира на сегодняшний день – MIT (Массачусетский институт технологий), исследовательский центр и лаборатория технологий при Кембриджском университете. В России такую позицию занимает инновационный центр «СКОЛКОВО», построенный для коммерциализации новых технологий и поддерживаемый Правительством РФ.

Классификация современных подходов к изучению инноваций по объекту исследований продемонстрировала, что вопросы внедрения, распространения инноваций и оценки результатов инновационных проектов находятся в фокусе экономической науки, в то время как под «инновацией» авторы понимают, в разном контексте, почти любые улучшения, будь то совершенствование продукта или новые каналы коммуникации с потребителем. По мнению автора, чрезмерный интерес к фактическим результатам инновационной деятельности фирм и государства и одновременно слабая разработка понятийного аппарата теории инноваций связаны с тем фактом, что потребность в изучении инноваций исходит из практической необходимости улучшать экономические показатели предприятий и эффективность производств.

Высокий уровень неопределенности понятия в русском языке также можно объяснить тем, что термин “innovation” заимствован и не имеет собственного лингвистического аппарата в языке (именно поэтому, считает автор, 53% россиян затрудняются ответить, что такое инновация, по данным иссле-

¹⁵ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

дования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)¹⁶).

Наиболее близкими ему по значению оказываются понятия «новшество», «нововведение», «новаторство», «новация». Однако автор данного исследования полагает, что необходимо строго их разграничить во избежание путаницы. К примеру, на русский язык innovation переводится как «нововведение», однако этот термин обозначает динамический процесс (действие) и иллюстрирует исключительно процессный подход к инновациям.

Любопытно, что самые широкие дискуссии вызывает разграничение понятий «инновации» и «новшества». На взгляд автора, наиболее аргументированным выглядит объяснение П. Ленона, который предлагает под новшеством понимать любую качественную трансформацию товара или услуги, а под инновацией - результаты ее внедрения в производство¹⁷. Такой подход определяет в П. Леноне последователя Й. Шумпетера: например, крайне схоже выглядит объяснение Г. Менша, развивающего теорию циклов, различий в терминах «инновация» и «изобретение». По мнению исследователя, изобретение стоит определять как процесс реализации научного знания в физической форме, в то время как инновацию - как результат практического применения изобретений на промышленных объектах.

В данной работе мы согласимся с подходом ортодоксальной экономической школы инноваций к разграничению терминологии: «новшество» и «изобретение» будем понимать как результат и продукт трансформации нового знания в физическую среду. «Нововведение» определим как процесс внедрения новшества, его исполнения, то есть новую идею, принятую к распространению, или коммерциализации¹⁸. Чтобы обозначить процесс перехо-

¹⁶ <https://moluch.ru/archive/53/7001/>

¹⁷ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

¹⁸ Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений: учебное пособие / Е.П. Голубков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2012. 464 с.

да от изобретения к его промышленной эксплуатации, используем термин, введенный Г. Меншем, – «трансфер инноваций»¹⁹. Наконец, «новаторство» в данной работе выступит как свойство объекта производить или воспроизводить новшество.

Также мы дистанцируем понятия «инновация» и «технология». Г. Ковалев консолидирует в своей статье основные подходы к определению технологии с позиции теории инноваций. Вслед за ним, технологию мы понимаем как:

а) совокупность прикладных знаний, которые можно использовать для реализации новшества;

б) производственные процессы создания новшества (созвучно понятию «технологический процесс»);

в) систему технических средств, необходимых для создания новшества и распространения инновации²⁰.

Таким образом, инновации в данном контексте предстают как способ промышленной эксплуатации результатов интеллектуальной деятельности (научного труда) и транслируются на рынок в виде технологий. Й. Шумпетер и его последователи (Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд) определяют этот процесс более точно – как «внедрение комбинации новшеств» на базе имеющихся средств и ресурсов²¹: изготовлению нового блага, внедрению нового продукта или обновлению средств производства. Фактически инновации понимаются ими как результат научно-технического прогресса (НТП).

Однако термин в такой научной модели приобретает сугубо технологическое значение, не принимается во внимание экономическая составляющая инноваций, а именно, экономический эффект, который оказывает на производство или фирму инновационный процесс. Что некорректно, поскольку переход рынка или отдельной фирмы к инновационной экономической модели

¹⁹ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

²⁰ http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_67b2a439-34e2-4b91-b225-0699abcfe2a3.html

²¹ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

исходит из потребности в экономическом росте. Инновационная экономика, по сути, выстраивается на преобразовании нового знания или информации в экономическую ценность (материальную, то есть капитал, и нематериальную, или новое конкурентное преимущество, положение инновационного лидера на отраслевом рынке и т.д.) и не ограничивается внедрением новых технологий.

Именно эту особенность рынка учитывают в своих разработках П. Друкер и Б. Твисс, ближайшие ученики Й. Шумпетера, которые привносят в его концепцию экономическое содержание. Так, Б. Твисс поясняет, что результат физической интеллектуальной деятельности (или «интеллектуальный товар»²²) – изобретение, технология, информация – не представляет ценности до тех пор, пока не получит экономическое содержание путем реализации на рынке. А П. Друкер, основатель школы менеджмента, говорит о том, что инновации не стоит путать с технологиями и изобретениями, поскольку существуют также нетехнологические инновации (социальные и экономические), значение которых не меньше. По мнению автора, выход на новую аудиторию, например, продажа холодильников эскимосам, также может считаться инновацией, поскольку получен новый экономический эффект.

Более того, П. Друкер переносит инновационный дискурс в область деятельности фирм. Исследователь считает, что инновация в контексте экономической деятельности предприятия - качественное усовершенствование товара, услуги или бизнес-процесса в попытке удовлетворить растущие экономические потребности организации²³. Таким образом, инновация, по П. Друкеру, представляет собой результат целенаправленной работы новатора-

²² Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

²³ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

предпринимателя и ограничена рамками предпринимательской деятельности, хотя и имеет тесную связь с рынком и его потребностями²⁴.

П. Друкер и его последователи вводят термин «инновационный менеджмент», чтобы объяснить, какие способы, методы и инструменты управления фирмой приемлемы в условиях ее инновационной трансформации. В то же время, основанная научная парадигма теории инноваций – концепция экономических волн Кондратьева – подвергается резкой критике со стороны научного сообщества из-за невозможности точно определить временные пределы волн. Поэтому идея инновационной активности как микроэкономической деятельности фирм-новаторов быстро воспринимается рынком.

Например, ее развивают основатели эволюционной, или микроэкономической, теории инноваций С. Уинтер и Р. Нельсон. Чтобы объяснить инновации, исследователи вводят понятие «рутин» - предсказуемых образцов поведения фирм на рынке. Они предполагают, что любая фирма, как эволюционирующий организм, действует по образцам ее предшественников ровно до тех пор, пока не начнется «мутация» рутин под давлением рыночных механизмов и растущих потребностей организации (в этом они расходятся со школой инновационного менеджмента, которая считает максимизацию прибыли единственным стимулом инновационной деятельности). Инновации в данном контексте являются радикальным способом изменения рутин²⁵.

А. Худокормов, систематизируя представления об инновационной теории к началу XXI века, приходит к выводу, что единой научной парадигмы на сегодняшний день не сформировалось. По его мнению, как неоклассические теории, так и «мейнстримы» вроде экологической или биоэкономики (по А. Либману) требуют если не переосмысления с позиции новых технологических условий, которые в условиях экономики знаний меняются ежедневно,

²⁴ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

²⁵ <http://poznayka.org/s43792t1.html>

то, как минимум, перехода от теоретического постулирования к решению конкретных практических задач²⁶.

Отчасти по этой причине в конце прошлого столетия зарождается несколько синтетических, ориентированных на применение в практической деятельности теорий инноваций, которые в полной мере реализуют потенциал более ранних исследований и потому, по мнению автора данного исследования, отвечают его задачам.

В макроэкономике свое развитие получает теория национальных систем, сформировавшаяся как ответ на неошумпетерианство и эволюционную теорию инноваций. По мнению К. Фримена, одного из основателей течения и последователя институциональной теории инноваций (в рамках которой инновации рассматриваются как продукт социального творчества), главным условием для инновационного развития общества является выстроенная система социальных институтов, частных и общественных, где развиваются и распространяются технологии. С. Меткалф уточняет, что такие институты должны способствовать передаче новых знаний и формировать государственную политику в отношении инноваций²⁷.

В России концепция инновационных систем находит свое отражение в законодательстве страны. Так, согласно «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.», создание национальной инновационной системы и поддержание экономики знаний является приоритетным направлением модернизации отечественной экономики²⁸. Инновации в этом контексте понимаются как фактор экономического роста и средство создания конкурентного преимущества национальной экономики на международной арене.

²⁶ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

²⁷ http://ecsn.ru/files/pdf/201407/201407_58.pdf

²⁸ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

Именно в рамках этой концепции закрепляется понятие *инновационной инфраструктуры* – комплекса взаимосвязанных институтов любой формы собственности, который обеспечивает создание и распространение инноваций²⁹. В России инфраструктура представлена технопарками, технологическими и бизнес-инкубаторами, инновационными кластерами (перечень региональных кластеров составлен Правительством РФ в 2012 году), учебно-деловыми центрами («Сколково»), венчурными фондами («РВК») и стартап-компаниями. А инновационная система в рамках этого подхода определяется, соответственно, как совокупность социальных институтов (вузов, государственных учреждений), бизнеса и инновационной инфраструктуры, которые совместно занимаются созданием новшеств, их реализацией и распространением инноваций.

Кроме того, именно макроэкономический подход объясняет необходимость проведения и финансирования НИОКР (научно-исследовательских разработок) как базового ресурса для получения новых знаний и технологий.

На микроэкономическом уровне, по мнению исследователей китайской школы менеджмента во главе с Qingrui Xu, на смену системной парадигме приходит концепция тотального управления инновациями, или ТИМ (Total Innovation Management)³⁰. Инновации рассматриваются им как результат синергетического взаимодействия между всеми участниками инновационного процесса, а также технологическими и нетехнологическими ресурсами (организационная культура, стратегия фирмы).

По мнению автора, наиболее точное и полное определение инноваций в рамках современной концепции управления на сегодняшний день дает «Руководство Осло», нормативный документ Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Евростата (Статистического бюро европейских сообществ). Согласно этому документу, перечень инноваций состав-

²⁹ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

³⁰ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

ляют экономические, социальные и технологические инновации, а также маркетинговые и организационные. Исследователи ОЭСР соглашаются с тем, что новшество становится инновацией только после того, как оно внедрено на рынке. Соответственно, под инновацией они понимают как процесс, так и результат трансформации деловой практики организации за счет внедрения новшества: нового продукта, услуги, процесса, организационного или маркетингового изменения³¹.

Данное определение принципиально важно для нашего исследования, поскольку впервые позволяет включить в перечень инноваций процессы, ранее им не охваченные. Для медиаиндустрии, где скорость и направление инновационных процессов определяется потребностью в лучшей коммуникации с аудиторией, исследование изменений в менеджменте и маркетинге предприятия – наилучший путь для понимания инновационной стратегии компании.

Любопытно также, что, несмотря на процессно-результативный подход к определению инноваций, который, в общем-то, не свойственен школе инновационного менеджмента, руководство все же проводит черту между инновацией и инновационной деятельностью. Последней, по мнению исследователей, являются «...все научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие действия, реально приводящие к осуществлению инноваций или задуманные с этой целью»³².

В этом видна отсылка ОЭСР к научной школе: Р. Фатхутдинов, например, также считает, что инновация является конечным результатом внедрения новшества с целью получения какого-либо эффекта, в то время как инновационная деятельность (или инновационный процесс), по его мнению – это совокупность действий по реализации инновации³³.

Наконец, промежуточное положение занимает экосистемный подход к инновациям (Р. Айрес, К. Факуда, К. Ватанабе), в рамках которого инновация рассматривается как способ увеличения производительности труда при одно-

³¹ Руководство, с 59

³² Руководство, с 58

³³ Фатхутдинов, глава 1, пункт 1

временном снижении уровня затрачиваемых ресурсов и обеспечении безопасности окружающей среды. Инновационная экосистема понимается исследователями как замкнутая система институтов (фирм), которые обмениваются знаниями и результатами их физического преобразования – инновациями. Но, в отличие от институциональной теории, такая система стремится не к максимизации социальных или экономических эффектов, а к достижению стабильности, то есть совместному и параллельному развитию всех компонентов системы, а также их адаптации к меняющимся условиям, с одинаковой скоростью³⁴. Кроме того, в рамках концепции рассматриваются макроэкономические эффекты от внедрения инноваций.

Интересно, что именно этот, казалось, сугубо теоретический подход охватывает все типы инноваций, существующие на сегодняшний день. К примеру, нейронные сети, новейшая цифровая технология, распознающая естественный язык, сложно поддается объяснению с точки зрения экономической теории: на данном этапе, когда инструмент дорабатывается, крайне трудно оценить его предельный эффект затрат (возврат инвестиций, плюс, дополнительная прибыль). Однако мы можем объяснить их с позиции роста технологического потенциала инновационной системы, вслед за ее научным развитием.

Таким образом, синтезируя полученные сведения и отталкиваясь преимущественно от микроэкономической концепции инноваций, автор *может определить «инновации» как трансформацию новой информации, или знаний, в физическую реальность в рамках предпринимательской деятельности.* Внедрение новшества (результата трансформации) обусловлено потребностями фирмы и отраслевого рынка и имеет следующие характеристики:

- ♦ имеет преимущественно технологический характер (на сегодняшнем этапе большинство инноваций реализуется в цифровой, или информационно-коммуникационной среде);

³⁴ <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10169>

- ◆ представляет собой изменение продукта, товара, услуги, организационное или маркетинговое изменение;
- ◆ пытается удовлетворить потребности как общества (или национальной системы), так и отдельных фирм;
- ◆ имеет целью изменить деловую среду и практику конкретной организации;
- ◆ является результатом взаимодействия всех субъектов и ресурсов инновационного процесса;
- ◆ направлена на получение какого-либо эффекта (экономического или социального, к которому мы отнесем достижение стабильности инновационной системы).

Инновации могут появляться как результат внутрифирменной исследовательской деятельности, а также как итог межфирменной кооперации или взаимодействия в рамках институциональной инновационной системы. Другими словами, *под инновацией мы понимаем любое технологическое изменение конкретного бизнеса под давлением современного рынка, которое ведет к экономическим (рост прибыли) или социальным (позиция инновационного лидера экономики) эффектам.* В данном исследовании инновациями выступят новые продукты, новые каналы доступа в медиааудитории, цифровые и ИКТ (информационно-коммуникационные) технологии, позволяющие обрабатывать огромные массивы данных и оптимизировать управление бизнесом, а также качественные улучшения в менеджменте и маркетинге медиаорганизаций.

В свою очередь, *«инновационную деятельность» мы определим как весь комплекс мер, направленных на создание, внедрение, распространение (диффузию) и монетизацию инноваций.* В него войдут: проведение внутренних и внешних научных исследований (НИОКР), разработка новых технологий (продуктов, услуг) или формирование новых стратегий (маркетинговых и стратегий менеджмента), создание внутрифирменной инновационной инфраструктуры (внедрение технологий, прежде всего, информационно-

коммуникационных), обучение и адаптация сотрудников к работе с инновациями, вывод на новшества на рынок, оценка его экономического эффекта.

Наконец, в *вопросах эволюции и типологизации инноваций* мы обращаемся к ортодоксальной экономической теории, которая исходит из идеи Й. Шумпетера о том, что экономические «волны», составляющие экономические циклы в 50-60 лет, обусловлены появлением новых технологий и способов организации производства³⁵.

Согласно теории циклов (Г.Менш, А.Кляйкнехт), сначала потребность в экономических изменениях приводит к появлению базисных инноваций, которые формируют новые отрасли и рынки. Инноваторы, благодаря выводу на рынок совершенно новых продуктов и технологий, нарушают рыночное равновесие и получают за счет этого сверхприбыль, или «инновационную ренту», по Й.Шумпетеру³⁶. Одновременно на рынке появляются фирмы-последователи, которые реализуют улучшающие инновации (то есть адаптируют те же новаторские идеи под актуальные потребности рынка, но с меньшими трудо- и ресурсозатратами на их производство). За счет этого они получают рыночное, или конкурентное, преимущество, закрепляют свою позицию на рынке или увеличивают рыночную долю, повышают производительность – на этом этапе преимущественно развиваются продуктовые инновации.

«Диффузия инноваций», то есть распространение новшеств на рынке³⁷, влечет за собой ряд социально-экономических трансформаций (изменение уровня жизни, новые форматы и способы коммуникации и др.). Формируется технологическая система (К.Фримен, Д.Кларк и Л.Соете), то есть система взаимосвязанных технологических, экономических и социальных инноваций.

³⁵ <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-innovatsiya-kak-ekonomicheskoy-kategorii-1>

³⁶ <http://transfer.eltech.ru/innov/archive.nsf/0d592545e5d69ff3c32568fe00319ec1/76264ee66362f06ac3257124004c8f9c?OpenDocument>

³⁷ Г. Менш, с 189

К меняющемуся рынку начинают адаптироваться традиционные предприятия, которые из-за растущей конкуренции и стремительно устаревающего продукта теряют нормы прибыли. Однако их производства (бизнесы) чаще всего не подготовлены в достаточной мере к изменению продуктового портфеля, поэтому, прежде всего, компании оптимизируют имеющуюся товарную линейку за счет внедрения инновационных средств, методов производства и распространения продукции. Другими словами, формирование технологической системы приводит к вытеснению продуктовых инноваций технологическими, или процессными³⁸. Мы, вслед за К.Кристенсенем, назовем такой тип инноваций «поддерживающими», то есть такими, которые не выводят компанию в лидеры рынка, но позволяют ей снизить издержки на производство, а также оптимизировать все внутренние бизнес-процессы³⁹.

Этот этап экономического цикла, который Г. Менш называет пиком инновационной волны и к которому, по мнению японского экономиста Масааки Хирооки, мы приближаемся сейчас (последний цикл начался, по его данным, около 40 лет назад)⁴⁰, может иметь несколько исходов:

- ◆ Эволюционная теория инноваций предполагает, что на данном этапе исчерпывается потенциал базисных инноваций: увеличивающиеся нормы прибыли и спрос на новые продукты заставляют фирмы излишне наращивать мощности, выпускать больше инновационных продуктов, что приводит к насыщению рынка, а затем и перепроизводству⁴¹. В итоге рынок погружается в глубокий технологический и экономический кризис, который вновь подстегивает инновационный дискурс.
- ◆ Теория технологических укладов исходит из предположения, что замена продуктовых инноваций технологическими подстегивает зарождение но-

³⁸ <http://transfer.eltech.ru/innov/archive.nsf/0d592545e5d69ff3c32568fe00319ec1/76264ee66362f06ac3257124004c8f9c?OpenDocument>

³⁹ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁴⁰ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁴¹ <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-i-sovremennoe-sostoyanie-teorii-innovatsiy>

вых инновационных циклов, которые построены уже не на прорывных, а на улучшающих инновациях.

- ◆ Школа диффузии инноваций, во главе с Г. Хегерстадом и Ф. Перу, считает, что эволюция инноваций приводит к их отраслевому расслоению: формируются лидирующий отраслевой сектор, где темпы экономического роста выше благодаря более широким возможностям для поддержки технологий (на сегодняшний день это наукоемкие отрасли, например, медицина и фармацевтика), и периферийные отрасли. Последние также внедряют инновации, но не стимулируют их развитие.
- ◆ Современные исследователи и практики исходит из концепции жизненного цикла инноваций Ван Дайна. По мнению Ван Дайна, инновации проходят 4 этапа: зарождение, рост, зрелость, упадок. Именно на стадии зрелости инновации переходят в стадию промышленной эксплуатации и формируют соответствующую инфраструктуру.

В рамках данного исследования мы соглашаемся с точкой зрения Ван Дайна, подразумевая, что на стадии упадка, когда базисные инновации изжидают себя, они все же продолжают совершенствоваться. Ю. Яковец называет этот процесс микроинновациями, то есть совершенствованием отдельных характеристик новшества, что способствует повышению его производительности или отвечает потребительским запросам⁴². Микроинновации, на наш взгляд, решают вопрос повышения производительности продуктов и услуг, не нуждаясь при этом в значительных стартовых инвестициях и ресурсах. Среди микроинноваций мы можем выделить инновации в области маркетинга и менеджмента (архитектурные инновации, в классификации Хендерсона и Кларка), то есть такие инновации, которые не меняют продукт или процесс внешне, но совершенствуют его содержание.

Таким образом, *мы можем классифицировать инновации следующим образом:*

⁴² <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=3767>

1. Базисные по Г. Меншу («прорывные» по К. Кристенсену) продуктовые инновации формируют новые отрасли, рынки и предприятия и представляют собой кардинально новые продукты или услуги: к таким инновациям мы можем отнести изобретение ЭВМ (электронно-вычислительных машин) и появление интернета, что привело к формированию цифрового технологического уклада. Мы считаем, что на нынешнем этапе развития технологий базисные инновации могут появиться только в наукоемких отраслях: например, в биоинженерии, где ведутся исследования искусственной жизни.
2. Улучшающие инновации приводят к совершенствованию новаторской идеи фирмами-последователями с учетом требований потребителей и рынков: например, мобильный интернет дал пользователям возможность быть на связи 24/7.
3. Поддерживающие технологические (процессные) инновации формируются на этапе массового производства продуктовых новшеств и направлены на оптимизацию использования материально-технических ресурсов: на наш взгляд, качественная иллюстрация данного типа инноваций – ИКТ (информационно-коммуникационные технологии: системы цифровой аналитики, хранилища данных и др.), которые прочно обосновались в бизнес-процессах организаций и оптимизировали управление фирмами на всех уровнях.
4. Микроинновации (архитектурные инновации), то есть качественные усовершенствования инновационных продуктов, процессов, технологий, а также методов управления и коммуникации с потребителем, позволяют оптимизировать использование инноваций в производственных или бизнес-процессах, а также новые способы и пути реализации инноваций: например, применение элементов цифровой игровой стратегии («геймификация») в управлении персоналом.

По мнению исследователей (К. Кристенсен, М. Хироока), сегодняшний этап технологического развития общества характеризуется созданием и реа-

лизацией поддерживающих и микроинноваций, поэтому в данной исследовательской работе мы акцентируем внимание именно на них.

§1.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМ

Качественные изменения существующей бизнес-среды требуют серьезного переосмысления подходов к управлению бизнесом в условиях инновационной экономики. В настоящее время управление инновациями все еще отождествляется с функциональным управлением технологическими департаментами предприятия и не охватывает весь комплекс мероприятий по внедрению, распространению и монетизации инноваций, то есть инновационную деятельность фирм. Именно поэтому, считает Ларри Кили, автор исследования «10 типов инноваций», внедрение 96% инноваций обречено на провал⁴³.

Даже понимая необходимость модернизации фирмы (внедрения новых технологий, продуктов), предприниматели или управленческий персонал не всегда понимают, что эта работа должна быть тесно связана с изменением управленческой модели и сопровождаться формированием в компании культуры инноваций, включающей новые каналы распространения продукта, типы и методы коммуникации со всеми контрагентами: сотрудниками, клиентами, партнерами. Поэтому, по мнению исследователей, в процессе управления инновациями они обычно сталкиваются со следующими проблемами⁴⁴:

1. Слабый базис: плохо организованная операционная деятельность, нехватка ресурсов, отсутствие грамотной внутрикорпоративной системы распространения новых знаний (информации).

⁴³ Larri Kili, p. 12

⁴⁴ <http://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p16595/>

2. Высокая текучка управленческих кадров и их быстрое инновационное «выгорание», которую вызывает нежелание вкладывать трудочасы в деятельность с сомнительными экономическими результатами.
3. Невысокая согласованность внутри инновационных команд, которая определяется слабой мотивацией сотрудников.
4. Доминантный, недостаточно гибкий HR-менеджмент, который не учитывает креативную составляющую инновационного процесса.
5. Несогласованность работы отдельных департаментов компании. Традиционно у каждого отдела фирмы есть свои внутренние задачи: департамент продаж хочет выполнить план по реализации продукции, департамент маркетинга – показать квартальный отчет с красивыми возрастающими графиками, а департаменты закупок и логистики обычно просто делают, что им скажут.

Помимо, как отмечают исследователи, руководителям приходится работать в неопределенной бизнес-среде, в которой⁴⁵:

- а) нет достоверной информации о том, какие неблагоприятные последствия могут ожидать фирму в случае провала;
- б) недостаточно развито нормативное регулирование и, соответственно, нет уверенности в собственном юридическом статусе (особенно в случае внешнего финансирования инновационных проектов);
- в) возможно противодействие со стороны сотрудников;
- г) высокий уровень производственно-технических рисков, связанных с поломками оборудования и техники;
- д) высокий уровень невозврата инвестиций.

Избежать рисков в инновационной деятельности практически невозможно, поэтому подход к ее планированию и организации нужен крайне осторожный, учитывающий множество факторов: внутренний инновационный потенциал компании, инновационную активность ее конкурентов, а также

⁴⁵ <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-innovatsiyami-v-rossiyskih-vneshnetorgovyh-kompaniyah>

«внешний предел инновационности рынка», или его возможности производить и поддерживать инновации⁴⁶.

Б. Кузнецов, например, считает, что управление инновациями должно включать задачи планирования и осуществления инновационной политики, проектирования и разработки планов запуска нового продукта или внедрения новой технологии, подготовки персонала для последующей инновационной деятельности, а также осуществления контроля за инновационной деятельностью⁴⁷. В таком контексте он определяет инновационный менеджмент как «процесс управления научно-технической деятельностью, направленной на получение результатов, и превращением этих результатов в новые товары, услуги и технологии в целях получения прибыли»⁴⁸.

Причем, как известно, инновации направлены на изменение фирмы, рынка или отрасли, а потому не приносят мгновенный экономический эффект. Поэтому автор данного исследования полагает, что наиболее оправданным в данном случае является стратегический подход к менеджменту инноваций – именно концепция стратегического менеджмента исходит из положения, что ядром управления любой бизнес-организацией является долгосрочное планирование ее деятельности с учетом экстернальных и интернальных факторов⁴⁹. Только те «компании, которые [...] выбирают процессы стратегического планирования, демонстрируют лучшие показатели», – подтверждают эксперты VCG (Бостонской консалтинговой группы).

Стратегическое планирование и формирование стратегии предприятия – базовые задачи стратегического менеджмента, научно-практической концепции управления предприятием. В 1980 году профессор Гарварда М. Портер разрабатывает «базовые стратегии менеджмента», учитывающие фактор конкуренции на рынке. Дальнейшее развитие идеи М.Портера получают в работах П. Друкера, который впервые поднимает вопрос о необходимости балан-

⁴⁶ <https://creativeconomy.ru/wp-content/uploads/2012/03/10.pdf>

⁴⁷ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁴⁸ Кузнецов, 137

⁴⁹ http://www.aup.ru/books/m98/3_1.htm

сировать и анализировать три измерения – товар, рынок и каналы дистрибуции – для понимания долгосрочных перспектив бизнеса⁵⁰, и его последователей.

Таким образом, стратегический подход позволяет предпринимателю или менеджеру понять, какое влияние его новаторские идеи окажут на бизнес в долгосрочной перспективе и спланировать переходу к новым технологиям с минимизацией всех видов затрачиваемых ресурсов: человеческих, временных, производственных и технических активов, материальных ресурсов. Более того, стратегический подход позволяет находить и использовать скрытый потенциал технологий, что крайне важно в условиях высококонкурентного рынка, где любой товар можно в считанные часы качественно воспроизвести.

Выражается стратегический подход в нормативном документе – инновационной стратегии фирмы, которую мы, вслед за рядом исследователей, понимаем как часть общекорпоративной стратегии. И в этом контексте определяем ее как «...функциональную стратегию, увязывающую цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет (на основе) поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей)»⁵¹.

Считается, что стратегия фирмы позволяет оптимально распределить основные ресурсы и капиталы фирмы между ключевыми направлениями трансформации бизнеса: производство, технология, продукт, маркетинг⁵². Поэтому инновационная стратегия, по мнению автора данного исследования, решает следующие основные задачи:

1. определение потребности фирмы в инновационной деятельности с учетом ее внутренних ресурсов, поведения конкурентов и состояния отраслевого рынка;

⁵⁰ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁵¹ <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-innovatsionnoy-strategii-kompanii#ixzz4gRM5I02U>

⁵² <http://eclib.net/58/6.html>

2. балансировка целей и задач отдельных департаментов в соответствии с общим стратегическим направлением развития компании;
3. оптимизация распределения бюджетов на инновационную деятельность с учетом возможностей снижения издержек на каждом ее этапе;
4. оптимизация использования материально-технических и человеческих (интеллектуальных) ресурсов фирмы;
5. разработка операционных шагов по созданию и реализации инноваций в компании.

Процесс формирования инновационной стратегии уникален для каждой фирмы, так как учитывает множество параметров ее внешней и внутренней среды, однако схематично ее можно представить как совокупность двух элементов: управляемых ресурсов (что и на базе каких ресурсов хотим произвести/внедрить) и управляющих воздействий (как планируем это сделать), по В. Агафонову. В целом механизм разработки инновационной стратегии, по нашим наблюдениям (на базе работ классиков стратегического менеджмента А. Томпсона-мл. и А. Стрикленда, а также современных исследователей Э. Дожиевой, И. Давлетова, В. Черданцева, М. Трониной), выглядит следующим образом (рис.1).

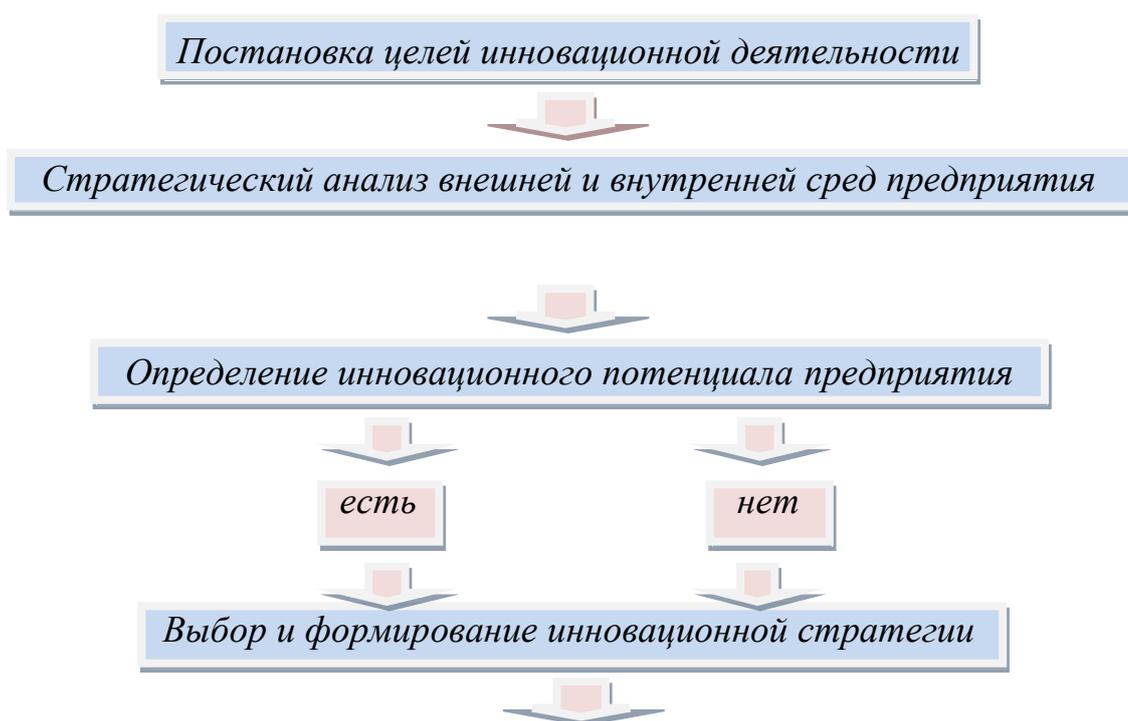




Рисунок 1. Алгоритм разработки инновационной стратегии предприятия

При разработке иерархии мы придерживались точки зрения А. Камалетдинова. Исследователь предлагает проектировать инновации по иерархическому принципу: сверху вниз (когда совокупность инновационных активностей определяется стратегическими целями компании) или снизу вверх (в случае опоры на оперативную деятельность компании)⁵³.

И поскольку одной из задач данной работы является оценка инновационной стратегии как центрального метода планирования и организации инновационной деятельности фирм, рассмотрим каждый этап создания стратегии отдельно, обращая внимание на его проблемные точки.

Шаг 1. Разработка целей инновационной деятельности фирмы

В данной работе мы соглашаемся с позицией П. Друкера о том, что не менее 90% успешных инноваций - результат целенаправленной новаторской деятельности⁵⁴. Поэтому считаем, что стратегическое планирование должно начинаться с определения инновационных целей компании. Классическая теория стратегического менеджмента предлагает делать это в 3 этапа (А.Томпсон и Дж.Стрикленд):

Этап 1 - формирование стратегического видения, образа компании в наиболее долгосрочной перспективе. Другими словами, некое идеальное представление о бизнесе и ответ на вопрос, какое положение на рынке компания займет через 5 лет.

⁵³ <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-obschey-shemy-innovatsionnyh-biznes-protsessov>

⁵⁴ Друкер 332

Этап 2 – определение миссии фирмы, которая описывает деятельность компании в настоящий момент (услуги, товары, пути дистрибуции), ее возможности и резервы для будущего стратегического развития.

Инновационный менеджмент не акцентирует внимание на первых двух этапах, считая, что инновационная стратегия должна планомерно встраиваться в текущую стратегическую политику организации. Однако мы, вслед за Ф. Котлером, считаем, что миссия фирмы «должна пересматриваться всякий раз, когда она перестает соответствовать оптимальному курсу компании или становится неправдоподобной»⁵⁵, то есть в условиях технологической трансформации бизнеса и ухода от традиционных бизнес-моделей к цифровым должен меняться стратегический подход к бизнесу.

Этап 3 – постановка целей организации, или, в данном случае, *постановка инновационных целей фирмы*. Цели, считают авторы, должны конкретизировать миссию компании и представлять собой измеримые показатели, которых организация планирует достичь за определенный срок.

В зависимости от желаемого результата, цели могут быть финансовыми (рост доходов, экономической добавленной стоимости, кредитоспособности организации) и стратегическими (улучшение положения компании на рынке, увеличение доли рынка)⁵⁶. Однако с точки зрения инновационного планирования больший интерес, конечно, представляет разработка стратегических целей инновационной деятельности. Инновации являются результатом интеллектуальной работы и представляют собой преимущественно нематериальную форму капитала, поэтому их экономическая оценка (в нормах прибыли и т.д.) затруднена.

Цели компании также традиционно классифицируют с учетом сроков их достижения⁵⁷. *Долгосрочные цели (3-5 лет)* определяют, по каким показателям в долгосрочной перспективе можно судить об успешной инновационной

⁵⁵ Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент, 11е изд.: пер. с англ. – М., 2007. С.92.

⁵⁶ Томпсон

⁵⁷ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

деятельности фирмы. *Краткосрочные, или текущие цели*, в свою очередь, позволяют планировать инновационную деятельность фирмы на срок в 1-2 года и постоянно корректировать процесс в зависимости от достигнутых промежуточных результатов.

Стратегические цели инновационной деятельности компании должны быть сформулированы таким образом, чтобы удовлетворять следующим условиям:

- ◆ Максимально удовлетворять потребности целевой аудитории. Набирает силу тенденция к консьюмеризации (повороту к клиенту) компаний – клиенту, который сегодня намного более информирован, чем раньше, нужно предложить такой продукт, от которого он не сможет отказаться. И прежде всего тренд коснулся инноваций. К примеру, рыночная капитализация Apple подскочила с \$1 млрд до без малого \$150 млрд всего за 5 лет на iPod благодаря тому, что компания решила установить минимальную цену на цифровые треки с надеждой на окупаемость за счет «железа». Такой подход показал потребителю новую ценность продукта и взвинтил продажи⁵⁸.
- ◆ Учитывать ситуацию на рынке, как отраслевом, так и технологическом. К примеру, ряд специалистов считает, что инвестиции в технологии блокчейна (распределенного реестра хранилищ данных) сегодня заблаговременны, поскольку технология уже далеко не новинка на рынке, а адекватный способ ее применения в промышленных масштабах до сих не найден.
- ◆ Подкрепляться подготовленной к изменениям социальной системой, организационной структурой конкретных фирм и производственными навыками специалистов⁵⁹. Так, в результате поглощения компанией Time Warner технического провайдера AOL (America Online) в 2001 году корпорация потеряла на слиянии более \$200 млн из-за неготовности к организационным изменениям (медиаменеджеры в работе с молодыми специалистами ИТ-компаний использовали традиционные методики управления

⁵⁸ <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a9780/>

⁵⁹ Комаров, с 21

персоналом, а новый цифровой продукт создавался без учета маркетинговых исследований целевых аудиторий)⁶⁰.

- ◆ Охватывать все этапы инновационного цикла: маркетинговые исследования; разработки (технические и технологические); проектирование; опытно-промышленную эксплуатацию; реализацию; освоение; промышленную эксплуатацию (массовое производство или подключение к работе с инновациями новых сотрудников).⁶¹ Специалисты считают, что необходимо иметь критерии оценки эффективности (KPI) на каждом из этапов, чтобы в случае превышения рисков над возможными дивидендами иметь возможность оперативно свернуть проект.

Стоит отметить, что в концепции стратегического менеджмента приоритет обычно отдается постановке долгосрочных целей, сроком от 3 лет, с чем мы вынуждены не согласиться. На сегодняшний день скорость технологических изменений в индустриях, особенно динамичных (фармацевтика, ритейл, банки) настолько высока, что менеджерам приходится ставить цели на год – и контролировать промежуточные результаты ежемесячно, а то и чаще. Эксперт по инновациям ООО «ИАЦ» (интервью в прилож.1), который более 10 лет работает с ИТ-компаниями в B2B сегменте (автоматизация бизнеса), подтверждает этот тезис. В качестве иллюстрации он приводит пример автоматизации партнерских отношений в бизнесе: чтобы понимать, как идут продажи продукции через дистрибьюторов или ритейл-сети, поставщики устанавливают отчетные периоды, когда собирают с партнеров данные о продажах. Традиционно отчеты в Excel консолидировались раз в месяц, однако тренд сегодняшнего дня – ежедневный сбор данных, который стал возможен благодаря появлению автоматизированных систем сбора и обработки данных.

⁶⁰ Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал

⁶¹ Мы не учитываем в данной последовательности фундаментальные и прикладные исследования, поскольку исходим из положения, что на сегодняшний день инновации определяются не творческими поисками новатора, а потребностями рынка и потребителя.

Шаг 2. Стратегический анализ внешней и внутренней сред предприятия

Экономическая теория предполагает, что процесс внедрения инноваций зависит от особенностей продукта и рынка, на котором он представлен: барьера для входа на рынок, уровня конкуренции и концентрации рынка, профиля покупателя и т.д. Поэтому в процессе планирования необходимо учитывать множество факторов: от состояния национальной и глобальной экономики до организационного климата внутри компании.

Мнение исследователей инновационных процессов о положении макро- и микроэкономического анализа в цепочке подготовки стратегии предприятия расходятся. Большинство (С. Вутон, Т. Хорн, О. Виханский) предполагает, что макроэкономический анализ должен быть основополагающим, базовым шагом в подготовке стратегии, так как именно внешняя среда обеспечивает устойчивое развитие и эффективное использование внутренних ресурсов предприятия⁶².

Мы же в рамках данного исследования будем придерживаться идеи «малых побед»: комплексный анализ положения фирмы на рынке должен исходить из инновационных целей компании (И. Ансофф, М. Мескон) и определять слабые стороны компании, или ее «пробелы», с учетом предпочитаемого направления инновационного развития (В.Маркова и С.Кузнецова)⁶³. Поэтому в качестве базовой методологии анализа примем SWOT-анализ – выявление слабых сторон компании, а также ее ресурсного потенциала.

SWOT-анализ (Strengths, Weakness, Opportunities, Treats – сильные, слабые стороны организации, возможности и угрозы соответственно) исходит из конкурентного (микроэкономического) подхода к анализу рынка: традиционно ресурсы компании оцениваются с позиции их конкурентной значимости, например, сильными сторонами фирмы считаются все те характеристики, которые могут принести ей дивиденды на конкурентном рынке. А. Томпсон и

⁶² <https://www.scienceforum.ru/2017/2552/30078>

⁶³ <http://baumanki.net/show-pdf/1-6850/75faf87dbd92231f0db181326c79f99e/>

А. Стрикленд предложили базовую концепцию анализа, которая исходит из аналитических моделей Гарвардской школы бизнеса: оценки конкурентной стратегии фирмы (М. Портер) и стержневых компетенций фирмы (К. Прахланд и Г. Хэмел).

Единицей измерения для SWOT становится ресурсный потенциал организации – исследователи исходят из положения, что раз не существует компании с одинаковым набором ресурсов, значит, каждая компания обладает уникальным комплексом сильных и слабых сторон⁶⁴. Отметим, что стратегический менеджмент инноваций исходит из двух постулатов:

1. потенциал инноваций в когнитивной экономике создают люди и их интеллектуальные ресурсы (способность создавать и использовать знания)⁶⁵.

2. основой конкурентного преимущества фирм в условиях инновационной экономики является способность их менеджеров использовать интеллектуальные и материально-технические ресурсы с максимальной отдачей, по Ж.Вальтеру⁶⁶.

Именно поэтому, на наш взгляд, методология SWOT-анализа лучше других удовлетворяет потребностям инновационного менеджмента: она объясняет, какой ресурсный потенциал задействован, и в каких проблемных зонах его стоит нарастить.

Любопытным направлением, на наш взгляд, является появление в стратегическом менеджменте SNW-анализа (Strengths, Neutrals, Weaknesses). Для нас он важен с той позиции, что, в отличие от традиционного SWOT-анализа, позволяет выделить те позиции, в которых компания находится в среднерыночном положении⁶⁷. Таким образом, менеджеры предприятия видят более полную картину предприятия. Кроме того, в качестве оценочных единиц в SNW-анализ приняты такие явления, как финансы, управленческие операции,

⁶⁴ Томпсон, 140

⁶⁵ <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-menedzhment-kooperatsionnaya-struktura-i-korporativnaya-kultura-firm-novogo-tipa>

⁶⁶ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁶⁷ http://www.aup.ru/books/m205/8_3.htm

человеческие ресурсы и корпоративная культура⁶⁸. Такой подход коррелирует с позицией инновационного менеджмента. Например, Л. Шамина определяет инновационный потенциал организации как совокупность 3 составляющих:

- ◆ кадрового потенциала, то есть обеспеченности компании научным персоналом (то есть человеческие ресурсы);
- ◆ восприимчивости к инновациям (корпоративная культура и управление);
- ◆ потенциала коммерциализации, то есть возможности реализовать инновации в производственной деятельности или монетизировать их путем продажи (управление и финансы)⁶⁹.

Как мы можем видеть, SNW-анализ полностью покрывает задачи анализа внутренней инновационной среды предприятия.

Однако микроэкономического анализа недостаточно для формирования инновационной стратегии предприятия, считают бизнес-практики. По их мнению, стратегические задачи в области инновационной деятельности определяются скорее внешней средой предпринимательства, чем внутренними условиями фирмы⁷⁰.

Причем внешний анализ среды они предлагают проводить с позиций «ближнего» и «дальнего» окружения.

К *ближнему окружению* в рамках данного исследования отнесем анализ деятельности конкурентов, мониторинг их активности на рынке, а также анализ собственной цепочки поставок (отношения с партнерами, уровень их технологического развития и т.д.).

Дальнее окружение будем рассматривать с позиции GETS-анализа (government, economy, technology, society). От более традиционного для стратегического менеджмента PEST-анализа (STEP, в других интерпретациях: society, technology, economy, politics) GETS-анализ выгодно отличается акцентом на

⁶⁸ <http://fb.ru/article/146331/snw-analiz---klyuchevyie-osobennosti-i-harakteristiki>

⁶⁹ <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-v-sisteme-faktorov-innovatsionnogo-potentsiala-organizatsii>

⁷⁰ http://gaap.ru/articles/strategicheskij_analiz_prakticheskaya_metodologiya/

законодательных и нормативно-правовых аспектах государственной деятельности. На наш взгляд, для анализа состояния российского рынка, где, по данным исследования General Motors, 88% менеджеров уверены в том, что будущее инновационной деятельности – за созданием частно-государственных партнерств, на наш взгляд, такое смещение акцентов крайне важно.

Также стоит отметить, что в условиях нестабильного состояния экономики, волатильности национальных валют и кризиса потребительского рынка, динамика внешнеэкономических условий не позволяет ограничиться ежегодным мониторингом макросреды. Макроэкономический анализ необходимо поставить будто «над» всем процессом стратегического планирования – и возвращаться к нему регулярно для корректировки стратегии⁷¹.

В зависимости от подхода, исследователи предлагают применять для анализа внешней и внутренней среды предприятия также методологии анализа цепочки ценностей, стратегического анализа издержек, оценки конкурентоспособности фирмы по М. Портеру. Однако эти модели анализа мы не охватываем в данном исследовании, поскольку считаем, что приведенная нами методика покрывает большую часть задач стратегического анализа предприятия.

Шаг 3. Определение инновационного потенциала предприятия

В данной работе под инновационным потенциалом организации, вслед за Г. Баженовым, мы будем понимать наличие возможностей, ресурсов, интеллектуального и материально-технического капитала, достаточного для реализации поставленной инновационной цели⁷². С.Кузнец, последователь Й.Шумпетера, полагает, что реализация потенциала инноваций невозможна без соответствующих институциональных и организационных изменений. Фирма должна быть готова к внедрению инноваций, соглашаются практики: по результатам исследования PwC, 93% опрошенных менеджеров в России

⁷¹ http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml#1_1

⁷² <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-predpriyatiya-ekonomicheskiiy-aspektm>

считают, что экономический рост их предприятия в ближайшем будущем будет осуществлен за счет внутренней динамики⁷³.

Поэтому анализ инновационного потенциала помогает соотнести, насколько стратегические цели, поставленные менеджером, отвечают потребностям и условиям рынка, а также возможностям и ресурсному потенциалу фирмы.

В рамках данного исследования мы предлагаем оценивать следующие характеристики:

1. Размер компании и степень ее децентрализации. По мнению автора данного исследования, прорывные инновации – удел крупных корпораций и холдинговых структур (будь то высокотехнологичные фармацевтические компании или международные медиахолдинги), в то время как небольшие стартапы с высокой эффективностью реализуют «улучшающие» инновации. Иллюстрацией данного тезиса может служить конкуренция между крупными ИТ-вендорами (Microsoft и IBM) и недавно образованной компанией Tableau. Международное исследовательское агентство Gartner характеризует компании как лидеров в области автоматизации бизнес-аналитики (BI), однако, в отличие от мастодонтов индустрии, Tableau вышел на рынок чуть более 10 лет назад. Взяв уже существующую на рынке концепцию бизнес-аналитики, Tableau предложили, каким образом можно повысить производительность и скорость анализа, а также улучшить его визуализацию. В итоге получился совершенно новый продукт, который компания, благодаря экономии на собственно инновационной деятельности, смогла предложить рынку по привлекательной цене.

2. Развитость внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративной культуры. Автор согласится с тезисом о взаимовлиянии кадрового и инновационного потенциала с организационной культурой компании⁷⁴. На наш взгляд, чтобы максимально раскрыть интеллектуальный потенциал сотрудников,

⁷³ <http://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru/inno-1.pdf>

⁷⁴ <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-innovatsionnyy-potentsial-v-strukture-innovatsionnogo-potentsiala-organizatsii>

бизнес постепенно уходит от авторитарной модели управления предприятием, подразумевающей жесткую организационную культуру, к гуманистическим моделям (МакГрегор). Именно поэтому в прогрессивных ИТ-компаниях распространены методики гибкого (Agile) управления персоналом, включающие открытую среду диалога на всех уровнях фирмы и возможность для каждого сотрудника высказать свою инновационную идею.

3. Наличие материально-технических ресурсов. На сегодняшний день существует три способа инвестирования в инновации: введение внутренних венчуров (то есть разработка инноваций внутри фирмы); участие в стратегических альянсах (совместная разработка инноваций); покупка инноваций (заключение партнерских соглашений с ИТ-компаниями, например, с системными интеграторами, которые устанавливают в организации ПО от глобального вендора). И хотя такие исследователи, как Марианна Мазукатто (Стенфордский университет), предлагает отойти от венчурной модели финансирования инноваций к использованию стратегических государственных инвестиционных программ⁷⁵, автор считает невозможным полный переход к частно-государственному партнерству на текущий момент. Это обусловлено тем, что в России все еще преобладает сырьевая экономическая модель, и большая часть государственных инвестиций идет на ее поддержку.

Проанализировав, может ли предприятие позволить себе участие в инновационной деятельности, переходим к главному – формированию собственно инновационной стратегии.

Шаг 4. Выбор и формирование инновационной стратегии

Стратегия компании в самом общем смысле – это комплекс методов, средств ведения бизнеса, исходящих из опыта компании и разработанных с учетом собственных ресурсов, капитала и конкурентных возможностей фирмы. Г. Минтцберг писал, что стратегия компании представляет собой сово-

⁷⁵ <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/mission-oriented-finance-for-innovation-new-ideas-for-investment-led-growth>

купность намеренных и целенаправленных действий, вынужденных реакций (к примеру, на изменение рыночных условий и расстановки сил на рынке) и постепенного «коллективного научения организации»⁷⁶.

Стратегия компании, вне зависимости от ее размера или отраслевой принадлежности, по мнению исследователей, должна отвечать на главные вопросы бизнеса: о концентрации или диверсификации, о широком охвате аудитории или нишевом положении, о товарной линейке, путях создания конкурентного преимущества, реакции на постоянно меняющиеся предпочтения потребителя. Фактически стратегия должна определить методы достижения желаемых результатов и показателей⁷⁷.

И инновационная стратегия фирмы в данном контексте выступает как «целенаправленная деятельность по определению долгосрочных целей инновационного развития [...] фирмы и их достижению, в результате которой совершенствуется система управления [...] организацией»⁷⁸. В данном исследовании автор систематизирует подходы к оценке инновационной деятельности фирм и предлагает методологию анализа инновационной стратегии компании.

На наш взгляд, наиболее интересный подход к выбору инновационной стратегии предлагают М. Кантамесса и Ф. Морганта. Исследователи составляют матрицу, в которой исходят из способности компании к перспективному мышлению⁷⁹.

⁷⁶ Minzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal, №6, 1985. P. 257-272.

⁷⁷ Томпсон-мл., А. А., Стрикленд Ш, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: пер с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 928 с. – С.81-83.

⁷⁸ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁷⁹ С 89

Способность менять мир / Способность предсказывать мир	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Низкая</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Высокая</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Низкая</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Портфельная</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">Стержневых компетенций</div> <i>Планирование</i>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Высокая</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Конкурентная</div> <i>Адаптация</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Ресурсная</div> <i>Трансформация</i>

Рисунок 2. Выбор инновационной стратегии

В соответствии с тем, какую позицию определяет для себя компания в матрице, авторы предлагают выбрать тип релевантной стратегии:

- ◆ *Портфельная стратегия* исходит из оценки портфеля продуктов компании и расширения потенциально прибыльных направлений и одновременного сокращения инвестиций в неприбыльные активы.
- ◆ *Конкурентная стратегия* базируется на модели конкурентных сил М. Портера и предполагает выбор направления инновационной деятельности в зависимости от конкурентных преимуществ:
 - *лидерство в снижении издержек* подразумевает снижение цены на инновацию;
 - *лидерство в дифференцировании* – предложение уникального для рынка продукта (например, это характерно для маркетинговых стратегий).
- ◆ *Ресурсная стратегия* базируется на матрице BCG (Бостонской консалтинговой группы) и предлагает альтернативный выбор из стратегий удер-

жания позиции на рынке (фирмы-«собаки») или масштабного расширения за счет инновационной деятельности («звезды»).

- ◆ *Стратегия стержневых компетенций* исходит из интеллектуального капитала фирмы и вопросов интеллектуальной собственности на инновации. Каждая из этих стратегий позволяет оценивать и планировать как положение компании на рынке, так и баланс сил внутри фирмы.

И поскольку центральной задачей инновационной стратегии в данной работе мы определили балансировку задач отдельных департаментов с инновационными целями организации, будем придерживаться следующей иерархии стратегий⁸⁰:

1. *Деловые стратегии* направлены на поддержание конкурентной позиции фирмы на отраслевом рынке и выражаются преимущественно в бизнес-планах. За их реализацию ответственен обычно руководитель департамента. Благодаря тому, что топ-менеджер всегда в курсе состояния рынка, он также может оперативно реагировать на рыночную динамику.
2. *Операциональные стратегии* лежат в зоне компетенции руководителей отделов и направлены на решение задач конкретных департаментов: например, внедрение нескольких единиц «умной» техники на производстве.
3. *Функциональные стратегии* занимают промежуточное положение, их цель – балансировать задачи подразделений с общими стратегическими целями организации. Контрольные функции на этом уровне выполняют функциональные менеджеры подразделений.

Таким образом, иерархическая структура стратегий фирмы позволяет менеджерам не просто автоматизировать отдельные бизнес-процессы или внедрять новые продукты в организации, а проводить «сквозную» инновационную деятельность на всех уровнях фирмы и интеграцию всех бизнес-процессов по вертикали, от отдела разработок до департамента логистики. Создается своеобразная внутрифирменная цифровая экосистема, в которой

⁸⁰ <http://research-journal.org/economical/formirovanie-innovacionnoj-strategii-predpriyatiya/>

каждый элемент подчинен единой цели – стратегической цели организации. Исследовательское агентство PwC называет это «Индустрией 4.0»⁸¹.

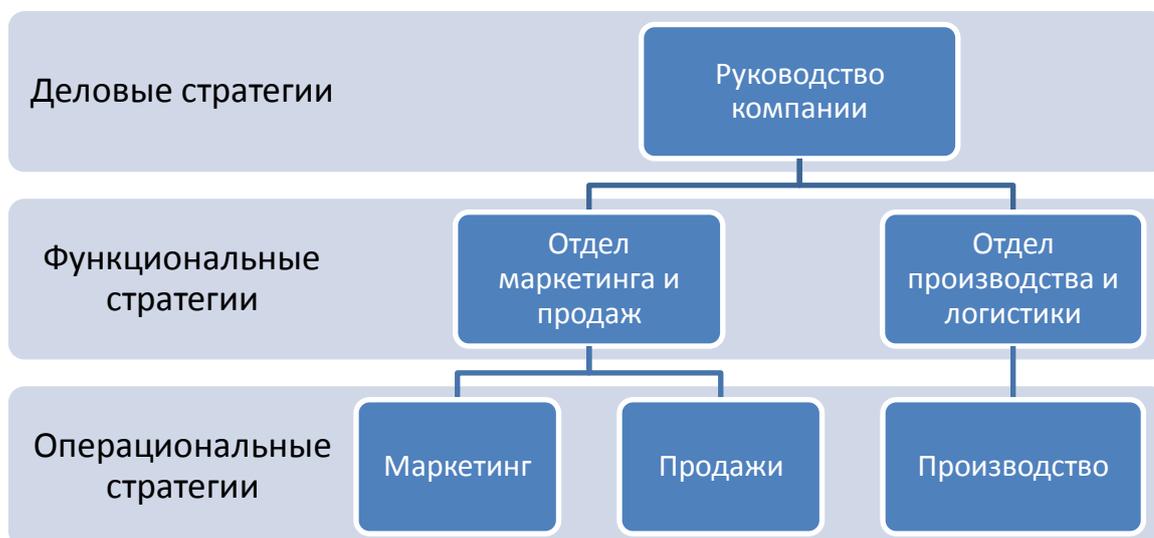


Рисунок 3. Иерархия инновационных стратегий

Стоит отметить, что в данной работе мы не придерживаемся классификации, где руководитель предприятия отвечает за корпоративную («портфельную») стратегию, а конкурентная стратегия реализуется на уровне руководителей департаментов⁸². Мы считаем, что на сегодняшний день именно конкурентная стратегия становится основной движущей силой в бизнес-организациях.

Шаг 5. Формирование целевых показателей (KPI)

Наконец, самый сложный шаг в формировании стратегии предприятия – определение экономического эффекта инновационной деятельности. Как мы говорили раньше, отличительная особенность инноваций – их экономической ценности, или какой-то измеряемый экономический эффект, полученный в результате их эксплуатации. В настоящий момент в экономической науке повсеместно распространена концепция управления бизнесом на основании его

⁸¹ https://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf

⁸² http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml#1_1

стоимостной оценки – Value Base Management⁸³. Немецкий экономист Б. Санто, например, считает, что прибыль может считаться основным показателем успешности инновационной деятельности в том случае, если внедрение инноваций направлено на получение экономического эффекта.

Поэтому при оценке экономического эффекта инноваций мы сталкиваемся с двумя сложностями: во-первых, капитал предприятия закладывают не столько материально-технические ресурсы, сколько нетехнические (интеллектуальные ресурсы, знания и навыков сотрудников и других нематериальные активы), которые не могут быть оценены как экономическая форма капитала. Инновация не коррелируется с прибыльностью компании, считают эксперты⁸⁴: часто инновационная деятельность направлена на снижение издержек, увеличение производственных мощностей или даже на технологическое лидерство на рынке.

Во-вторых, процесс внедрения инноваций характеризуется высокой инертностью, поскольку требует модернизации средств производства и производственных мощностей⁸⁵, и не может быть оценен в ближайшей перспективе.

На сегодняшний день для оценки инновационной деятельности используют несколько подходов, из которых в данной работе нас интересуют 2:

1. По Л. Эдвиссону, инновационный капитал состоит из совокупности человеческого (кадры и их компетенции и знания) и структурного (технологии обработки информации, процедуры и методы управления, организационная структура предприятия) капиталов⁸⁶. И поэтому может измеряться в нормативных документах, подтверждающих права интеллектуальной собственности (лицензионные соглашения и патенты).

⁸³ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁸⁴ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

⁸⁵ <http://cyberleninka.ru/article/n/diffuziya-novyh-tehnologiy>

⁸⁶ <http://www.bagsurb.ru/about/journal/svezhiy-nomer/KAZAKOVA%20%D0%B8%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%B3%D0%B8%D0%B5.pdf>

2. Отечественная научная школа считает, что инновационная деятельность должна оцениваться по критериям: степени соответствия (условиям рынка и ресурсам компании), преимущества в конкурентной борьбе (позиции в рейтингах, опросах общественного мнения), интенсивности работы (показатели норма прибыли).

Любопытный подход к оценке инновационной деятельности предлагает также профессор Финансового университета при правительстве РФ И. Аглицкий, который выделяет иннометрику в качестве отдельного научного направления. По его мнению, иннометрика будет измерять эффекты инноваций в денежном эквиваленте, а также на основании анализа их последующего синергетического эффекта на производстве⁸⁷. Для государственных компаний КРІ (ключевые показатели эффективности), например, уже определены программой инновационного развития (до 25% роста, в зависимости от сектора)⁸⁸.

Поэтому мы считаем, что разработка КРІ – важный элемент инновационного стратегического планирования, который позволяет постоянно отслеживать целевую и функциональную работу менеджеров предприятия, понимать, где и когда произошло отклонение от целевых показателей, и в соответствии с этим балансировать операционные задачи подразделений.

По итогам разработки КРІ, и на базе выбранной стратегии инновационного развития менеджеры формируют инновационную политику организации, то есть комплекс мер и механизмов поддержки приоритетных направлений, проектов и департаментов компании⁸⁹. В рамках инновационной политики осуществляется переход к новым технологиям, ресурсам и способам управления, который мы называем «инновационной деятельностью предприятия».

⁸⁷ От инновационного хаоса к системе новшеств, независимая газета.

⁸⁸ <http://open.gov.ru/events/5514994/>

⁸⁹ <https://moluch.ru/archive/56/7734/>

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В МЕДИАСФЕРЕ

По данным McKinsey Global Institute, крупнейшего центра исследования инноваций, суммарный экономический эффект от инноваций, который оценивается в экономии ресурсов предприятий и последующем удешевлении товаров для конечных потребителей, составит от 14 до 33 трлн долларов США к 2025 году⁹⁰. Среди прорывных технологий исследователи называют смартфоны и планшеты с доступом к сети 24/7, автоматизацию интеллектуального труда и создание «умных» алгоритмов обработки данных, а также так называемые «облачные» информационные технологии, или информационные услуги на удаленном обслуживании (аутсорсинге), которые позволяют использовать ИТ без специальной установки и настройки дорогостоящего оборудования и ПО.

Глобально можно говорить о том, что сегодня исследователи видят потенциал в технологиях, преобразующих и формирующих экосистему данных: во-первых, развитие современных экономик строится на использовании их интеллектуальных, или информационных, ресурсов. Во-вторых, информационные решения для бизнеса позволяют серьезно экономить на ряде бизнес-процессов, от сбора и консолидации отчетности до дистанционного контроля деятельности локальных представительств холдинговых структур. В итоге именно цифровизация бизнеса, или его переход в информационную среду, становится первой ступенью на пути инновационного развития фирм и экономик (Forrester Research подсчитали, что на цифровую трансформацию бизнеса в 2017 году выделено более 1 млрд долларов США⁹¹).

Поэтому исторически первыми на появление новой информационной среды реагируют бизнесы, построенные на работе с данными: в первую очередь, медиабизнес. Медиапредприятия мгновенно осваивают инновационное пространство: выходят в глобальную сеть, занимаются оцифровкой данных и

⁹⁰ <http://expert.ru/2013/05/27/innovatsii-obogatyat-mir/m>

⁹¹ <https://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=191319>

используют прогрессивные инструменты их обработки (например, the Associated Press одни из первых внедрил когнитивные алгоритмы обработки данных в рабочие процессы редакции еще в 2015 году). Управление бизнес-процессами в медиаиндустрии строится сегодня вокруг технологий и определяется ими – чтобы объяснить этот феномен, исследователи даже вводят термины «виртуальной медиаиндустрии»⁹² и «дополненной журналистики» (virtual и augmented journalism, по аналогии с технологическими терминами virtual и augmented reality – AR/VR). Однако при всем этом медиабизнесы не получают материальной отдачи от внедрения дорогостоящих технологий.

Проблема монетизации новых технологических инструментов в медиабизнесе заключается в высокой инертности его управленческих моделей, объясняет Люси Кюнг, сотрудник Reuters Institute и автор ряда исследований на тему стратегического управления медиаорганизациями и инновационного менеджмента в СМИ. Появление новых инструментов производства медиапродукта и управления медиабизнесом ставит издателей перед непростой задачей. Чтобы успешно конкурировать на новообразовавшемся рынке, они должны полностью изменить подход к организации бизнес-процессов и сместить акценты с содержания медиасообщения на сроки его производства и качество доставки пользователю. Кроме того, они должны выстраивать такую технологическую экосистему, которая обеспечила бы им конкурентное преимущество на рынке в долгосрочной перспективе⁹³. Поэтому только переход от контент-ориентированного мышления к стратегическому, и формирование организационной культуры, построенной вокруг внедрения инноваций на всех уровнях предприятия, позволит получать ощутимый экономический эффект от внедрения технологий, считает исследователь.

В данной главе мы пытаемся разобраться в том, как микроокружение медиафирм влияет на их инновационный потенциал, какие особенности медиабизнеса влияют на менеджмент инноваций в медиасреде и как управлять ин-

⁹² http://www.cjr.org/the_feature/virtual_reality_facebook_second_life.php

⁹³ Lucy Kung, p. 9

новациями таким образом, чтобы получать от них максимальный возврат инвестиций.

§2.1. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ С ПОЗИЦИИ СОВРЕМЕННЫХ МЕДИАФИРМ

В своей лекции для студентов Кембриджского университета редактор цифрового отдела The Guardian и директор проекта Колумбийской школы журналистики Tow Center for Digital Journalism Эмили Белл объясняет, что именно выход на медиарынок «четырех всадников цифрового апокалипсиса» (Facebook, Amazon, Apple и Google) меняет традиционные подходы к управлению технологиями в медиасреде⁹⁴.

Благодаря алгоритмическим технологиям и инструментам таргетинга социальные ресурсы и новостные платформы увеличили скорость доставки сообщения и предоставили медиа доступ к целевым аудиториям, и многие медиакомпании не устояли перед соблазном социально-технологической среды. Но положительный эффект в ближайшей перспективе, заставивший медиакомпании гнаться за трафиком в Facebook, обернулся фатальной ошибкой. Посредники, с одной стороны, увеличили кликабельность традиционных медиаресурсов (на 78% у Washington Post, на 58% у The Wall Street Journal за 2015 год⁹⁵), с другой же – нарушили прямую коммуникацию «издатель-читатель». И поскольку рынок СМИ – это сдвоенный рынок товаров и услуг, где медиаресурсы не только производят и продают контент, но и предоставляют за посредническую плату доступ к своей аудитории рекламодателям⁹⁶, медиа, лишившиеся непосредственного доступа к читателю, потеряли в сет технологических компаний и значительные статьи доходов от рекламы. Так, за 2015 год корпорация Google заработала только на мобильной рекламе \$67

⁹⁴ https://www.buzzfeed.com/matthewzeitlin/the-digital-media-bloodbath-hundreds-of-jobs-lost?utm_term=.icVzL129gK#.jqZrVJayd6

⁹⁵ <http://mediamedia.me/2016/06/world-press-trends/>

⁹⁶ Вартанова

млрд, в то время как весь цифровой рекламный рынок за этот год аналитики оценили в \$170 млрд⁹⁷.

Медиакомпании, оценившие убытки от потери рекламодателей, обратились к традиционно основному источнику доходов – собственной аудитории. Но и здесь их опередили технологические корпорации: СМИ сосредоточились на совершенствовании контента в отрыве от растущих потребностей и требований аудитории, в то время как ИТ-игроки, такие как Facebook и Google, кропотливо собирали и монетизировали информацию о каждом клике⁹⁸. Глубокое понимание потребностей аудитории позволило ИТ-корпорациям выстроить клиентоцентричный бизнес и перестать зависеть от продукта, которые легко воспроизвести. В итоге технологические гиганты реализовали то, чего читатели ждали от медиа: высокий уровень сервиса, включающий удобные каналы коммуникации и оперативную обратную связь, а также индивидуальное предложение – доступ только к той информации, которая представляет для клиента реальный интерес.

Новая модель управления – бизнес на основе данных – быстро прижилась в медиасреде. Канонический пример – компания Netflix. С момента запуска стримингового онлайн-кинотеатра в 2007 году компания собирает данные со всех своих 75 млн подписчиков. Аналитики Netflix на протяжении нескольких лет фиксировали цифровые привычки пользователей: время и стиль регистрации, время нахождения на сайте и переходы по страницам, просмотренные фильмы и реакции на них.

К 2010 году менеджеры компании имели четкое представление о каждом своем клиенте и зрительских предпочтениях. На основании этих данных компания совершила сразу несколько «маленьких революций» в мире онлайн-телевидения. Во-первых, запустила первый стриминговый онлайн-телеканал. Во-вторых, разработала самую прогрессивную на медийном рынке систему рекомендаций, над которой до сих пор трудится более 700 про-

⁹⁷ Там же

⁹⁸ <https://blog.pressfeed.ru/theguardian/>

граммистов. В-третьих, запустила несколько миллиардных ТВ-проектов, таких как сериал «Карточный домик», и предложила потребителям новую модель медиапотребления – blind watching (запойного просмотра) – когда они получали доступ не к одной серии шоу, а к целому сезону.

Возможность самостоятельно контролировать, что и когда смотреть, а также точные рекомендации обеспечили онлайн-телеканалу прирост аудитории на 90% всего за 5 лет и рост капитализации компании с \$9,3 млрд до \$42 млрд. По прогнозам аналитического агентства Ovum, число подписчиков Netflix вырастет до 200 млн к 2020 году⁹⁹.

Таким образом, в то время как Google с капитализацией в \$370 млрд, Facebook (\$225 млрд), LinkedIn (\$25 млрд), Twitter (\$24 млрд) с выходом на медиарынок только наращивали доходы, предложив рекламодателю незатратный доступ к широкой аудитории, а читателю – целевое предложение, то которого невозможно отказаться, выручка СМИ, которые «обменяли аналоговые доллары на цифровые центы»¹⁰⁰, стремительно сокращалась. Реклама в онлайн-пространстве оказалась недостаточно развита, чтобы покрыть потери от продажи печатных площадей, а цифровая подписка не приносила достаточно средств из-за доступности многочисленных “self-made” информационных ресурсов. Выручка четырех крупнейших печатных холдингов Америки за 2015 год едва превысила \$5 млрд¹⁰¹.

В итоге большинство крупных медиафирм к 2012 году оказались в «спирали падения доходов»¹⁰²: потеря прибыли не позволяла инвестировать средства в новый качественный медиаконтент и в работу высококлассных интеллектуальных специалистов. И поскольку в большинстве организаций медиаиндустрии вплоть до настоящего времени распространен контент-ориентированный подход к организации бизнеса, редакции пришли в затруднительное положение – падение качества медиасообщений привело к еще

⁹⁹ РБК. «Кинотеатр №1»

¹⁰⁰ <http://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/p16007/>

¹⁰¹ Там же

¹⁰² <http://textb.net/45/7.html>

большим потерям аудиторий и, соответственно, рекламодателей и источников прибыли.

Таким образом, на сегодняшний день технологическая повестка дня в медиасреде обусловлена необходимостью решения следующих задач:

- ◆ Снизить стоимости производства контента при одновременном сохранении его качественной составляющей.
- ◆ Удержать и нарастить цифровые аудитории за счет уменьшения финансирования аналогового сегмента.
- ◆ Балансировать доходы за счет снижения экономических издержек (как явных затрат на производство медиаконтента, прямых и косвенных, так и неявных издержек, то есть упущенных доходов на продаже контента и рекламных контрактах).
- ◆ Увеличить рыночную капитализацию фирм за счет новых способов и каналов монетизации контента.

Медиабизнес понимает, что в цифровой среде у него нет очевидного преимущества перед технологическими гигантами в скорости обработки и трансляции данных аудитории, а также в уникальности продукта. «Если гигантов нельзя победить, можно к ним присоединиться — или им подчиниться», — считают эксперты MIT Technology Review, изучающие некоммерческое сотрудничество крупнейших медиапроизводителей с новостным сервисом Facebook Instant Articles¹⁰³. Медиа выбирают стратегию сотрудничества — и это подстегивает несколько параллельных процессов в глобальной медиаиндустрии:

1. *Медиакомпании начинают охоту за клиентскими данными*, что приводит к концентрации медийных капиталов в отраслях, которые исторически консолидируют большие объемы информации. Например, концерн Axel Springer покупает сначала статистический ресурс Business Insider, а после — eMarketer. Аудитория Business Insider — более 44 млн человек, у eMarketer —

¹⁰³ <https://themediacenter.com/2015/07/11/o-vzaimodeystvii-izdateley-s-servisom-instant-articles-na-primere-the-new-york-times/>

немногим меньше. И учитывая, что сумма сделки составляет весьма значительные 700 млн долларов США, по оценке экспертов¹⁰⁴, мы можем предположить, что холдинг собирается монетизировать потребительские данные, например, прогнозировать потребительское поведение или динамику рынков на основании компьютерного анализа статистической информации.

2. *Медиафирмы налаживают сотрудничество с технологическими корпорациями*, планируя перекрыть потери доходов от цифровой рекламы: так, в марте 2015 года компания Facebook анонсирует переговоры с медиаконцернами о возможности размещения контента прямо на страницах социальной сети с последующей выплатой рекламных дивидендов. А уже к началу 2017 года, с ростом популярности потокового сервиса Facebook Live, корпорация заключает 140 контрактов с медиаплощадками на публикацию видеоматериалов, интервью, прямых трансляций. По итогам крупнейшего из них, с BuzzFeed, медиаорганизация получает более 3 млн долларов США¹⁰⁵. На текущий момент прибыли от партнерских соглашений не перекрывают упущенную прибыль от рекламных контрактов, однако в совокупности позволяют крупным холдингам удерживаться на плаву.

3. *В попытке снизить издержки на медиапроизводство медиаигроки автоматизируют бизнес*. Под автоматизацией мы в данном контексте, вслед за практиками ИТ-индустрии, будем понимать операционное управление всеми бизнес-операциями на базе информационных технологий, снижающих роль человеческого фактора в этом процессе.

По мнению представителей крупнейших мировых медиабрендов, высказанному в рамках международной конференции «Journalism Festival», проходившей в апреле 2016 года в Италии, именно автоматизация и перераспределение ресурсов полностью изменят медиаландшафт к 2020 году. Автоматизацию в этом контексте медиаменеджмент (информагентство Associated

¹⁰⁴ <http://mediamedia.me/2016/06/emarketer/>

¹⁰⁵ [пишет](#)

Press) традиционно подразделяет на «полную» и «частичную» и включает в нее:

- ◆ Автоматический сбор и публикацию информации/контента (например, при помощи нейронных сетей – интеллектуального алгоритма распознавания и обработки крупных массивов данных). The WNYC Data News Team, один из крупнейших поставщиков визуально-графического контента на рынке, запускает автономную робототехническую систему Nailbiter Bot, который автоматически генерирует контент для Twitter и ведет в социальных медиа спортивные трансляции, а Associated Press и Forbes.com публикуют тексты, написанные роботами¹⁰⁶. Более того, Associated Press планирует к 2020 году сократить расходы, в том числе на ФОТ (фонд оплаты труда), за счет внедрения робототехнических систем в медиапроизводство – до 80% информационных текстов будут составлять алгоритмы.
- ◆ Оптимизацию внутренних бизнес-процессов в компании за счет компьютерных технологий бизнес-анализа и управления всеми данными организации на базе информационных (ИТ) платформ. Сюда включаются ИТ-хранилища данных, системы обработки клиентских данных и управления отношениями с клиентами (CRM), системы автоматического управления всеми видами учета и формирования отчетности (бюджетной или управленческой, например, по локальным представительствам). Внедрение таких ИТ-решений в производственные процессы позволяет существенно сократить временные и трудовые затраты на работу с данными, а также уменьшить число ошибок человеческого фактора.

Фредерик Фишер, немецкий исследователь политических и экономических аспектов медиакоммуникации, считает, что автоматизация медиасферы создает автономную цифровую и робототехническую среду. В высокотехнологичной среде СМИ создают новый, «умный» продукт, и ключевые ресурсы

¹⁰⁶ The Only Twitter Account You Need For The NCAA Tournament // BuzzFeed, 2016. URL: https://www.buzzfeed.com/charliewarzel/the-only-twitter-account-you-need-for-the-ncaa-tournament?utm_term=.odVvoJ5ep#.nxgo5mlQz (дата обращения: 10.05.2016)

медиапредприятий направляют на создание поддерживающей его ИТ-инфраструктуры¹⁰⁷.

4. *Руководство медиабизнеса обращает пристальное внимание на каждого цифрового потребителя*, поскольку рассчитывать на продуктивное или ценовое лидерство на нынешнем этапе развития технологий бесполезно – на рынке мгновенно появляются товары-заменители, субституты. Плюс, повсеместная доступность к информации резко снижает уровень лояльности к медиабрендам. Приходится искать новые способы и форматы коммуникации с аудиторией:

- ◆ В расчете на молодую цифровую аудиторию, которая крупным текстам и длительным коммуникациям предпочитает интерактивную подачу материала, редакции внедряют в работу элементы «геймификации», или цифровых игровых стратегий. Пионерами в этой области можно считать мультимедийные проекты: удостоившийся Пулитцеровской премии проект The New York Times "SnowFall" или "Firestorm" от The Guardian. Сегодня СМИ идут дальше: в конце 2016 года The Guardian объявляет об экспериментах в области новейших технологий – AR и VR (дополненной и виртуальной реальности). Но, что любопытно, пионером в этой области является небольшое региональное издание штата Айова «The Des Moines Register»: в 2015 году они запускают проект «Урожай перемен», в котором VR-технологии используются для иллюстрации жизни фермеров¹⁰⁸.
- ◆ Формируется индивидуальное предложение для каждого клиента: например, механизм социальной платформы Reddit Edit ранжирует все актуальные новости по тегам и частоте упоминания. Таким образом, пользователь может отсеять не интересующую его информацию.
- ◆ Современный потребитель медиаконтента становится «просьюмером», по М. Шиллиной, то есть не просто получателем информации, а активным

¹⁰⁷ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

¹⁰⁸ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

участником интерактивной медиакommunikации¹⁰⁹ через user-generated контент, социальные ресурсы, интерактивные блогплатформы и каналы обратной связи с редакциями.

- ◆ Автоматизируется процесс доставки целевого сообщения аудитории: Webbmedia Group, один из крупнейших исследователей современных медиапроцессов, утверждает, что использование SVPA (Smart Visual Personal Assistant, или персональных голосовых помощников на самообучающихся алгоритмах) станет глобальной тенденцией в 2017 году¹¹⁰.

Таким образом, технологическая повестка актуализирует инновационные процессы в медиаиндустрии, которые затрагивают преимущественно среду менеджмента и маркетинга медиафирм. И, по мнению автора, инновации в медиасреде не ограничиваются технологическими трансформациями – внедрение в медиапрактику кардинально новых механизмов и инструментов менеджмента и маркетинга, описанных выше, мы также отнесем к инновационной деятельности медиаорганизаций. На наш взгляд, они отвечают всем трем основным характеристикам инноваций, описанным нами в первой главе исследования, - отличаются новизной, имеют измеримый экономический эффект и направлены на изменение бизнес-практики конкретного предприятия.

В России на сегодняшний день темпы инновационного роста не так значительны. Тем не менее, ряд экспериментов в области нейросетей и роботизации журналистики (применения алгоритмов для написания текстов) проводит редакция спортивного еженедельника Sports.ru, а также руководство поисковой компании «Яндекс». «Яндекс», например, наравне с корпорацией Google оптимизирует поисковые запросы при помощи инструментов машинного обучения (самообучаемых алгоритмов), что является логичным продолжением инновационной политики компании в области обработки данных. Ранее поисковик одним из первых в России вышел на рынок технологий обработки

¹⁰⁹ <http://www.mediascope.ru/node/696>

¹¹⁰ <http://newreporter.org/2015/12/09/trendy-cifrovyyh-media-i-novykh-tekhnologiy-v-2016-godu/>

производственной информации с дочерним подразделением Yandex Data Factory.

Таким образом, зависимость компаний от данных и технологий постепенно стирает границу между информационным и технологическим бизнесом – инновационные процессы сегодня затрагивают все точки цепи создания контента, от сбора информации до производства и распространения новостей. Но при этом значительных дивидендов, на которые обычно рассчитывают медиаменеджеры, вкладывающие средства в дорогостоящие технику и оборудование, новый виток технологизации СМИ не приносит. «Бурное развитие цифровых инструментов и технологий, появление концепций сетевой, цифровой и информационной экономик породили у медиаменеджеров иллюзию, что достаточно внедрить любую технологию – и их бизнес-процессы полностью изменятся», - объясняет Евгений Голубицкий, руководитель департамента инноваций ИТ-компании Navicon (прил.1). Однако это не так – чтобы оптимизировать ресурсы и использовать технологии с максимальной отдачей, нужно понимать, какие технологии будут востребованы в организации в конкретный момент времени, готова ли фирма к их внедрению и что необходимо сделать, чтобы подготовить ее, считает эксперт. Он выделяет ряд проблем, с которыми непременно сталкивается любой менеджер при внедрении инновационных решений.

Прежде всего, медиаменеджеру приходится преодолевать собственное заблуждение о том, что медиакомпания займет устойчивое положение на рынке сразу же, как начнутся инновационные процессы. Во-первых, он, скорее всего, столкнется с высоким уровнем недоверия со стороны сотрудников к новым технологиям. У многих на слуху массовые увольнения сотрудников Newsweek и парижской редакции the New York Times, объясняемые задачами реструктуризации компаний и повышения их эффективности. Более близкий пример – закрытие аналогового сегмента «Балтийской медиагруппы» после перехода холдинга в собственность Арама Габрелянова, нацелившегося на

цифровой сегмент аудиторий. Поэтому неминуемо сопротивление внедрению новшеств.

Во-вторых, рассредоточенность задач разных департаментов не позволит оптимально наладить работу с инновациями. Например, усилия редакционного отдела направлены на создание максимально креативного, качественного продукта – медиасообщения, сейлзов беспокоит скорость трансляции информации, от которой зависит число будущих подписчиков издания и, соответственно, рост или падение рекламных доходов в перспективе, а отдел маркетинга обычно хочет получить красивую отчетность для руководства, с возрастающими графиками продаж. В итоге при попытке оптимизации работы департаментов менеджер сталкивается с непониманием бизнес-задач организации и превалированием операционных локальных задач отделов над стратегическими целями структуры в целом.

В-третьих, как отмечает аналитическая компания Gartner¹¹¹, организации испытывают проблемы с синхронизацией развития инновационной инфраструктуры и бизнес-целями организации. Медиаменеджеры мыслят категориями бизнес-планов и показателей, в то время как технический персонал предлагает конкретные технологические решения, интегрированные в информационную (ИТ) инфраструктуру организации. Образуется временной разрыв, необходимый для «перевода» категории технологии в категорию бизнеса.

Эндрю Ким поясняет, что информационная экономика работает на том же принципе, что и индустриальная в начале своего становления, – «на стероидах»¹¹². Именно одержимостью быстрым обогащением, по его мнению, объясняются грандиозные провалы сетевых сделок времен доткомовского пузы-

¹¹¹ T. Friedman. Data Warehouse Infrastructure: Providing Flexibility for Inevitable Change / Gartner Business Intelligence Conference, Amsterdam, 2003.

¹¹² <https://books.google.ru/books?id=IWhTDAQAQBAJ&pg=RA1-PT83&lpg=RA1-PT83&dq=%D0%BC%D1%83%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%82+%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0&source=bl&ots=BnvY-61OUI&sig=aaYdcmqj7qa6lf0hECvNUUpJWUQQ&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjtoHxyenTAhUDFCwKHVYjBvIQ6AEIUjAJ#v=onepage&q=%D0%BC%D1%83%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0&f=false>

ря (1997-2007 годы): медиакомпаниями пытались нарастить цифровые мощности, не учитывая собственного экономического и организационного состояния. Этим, например, можно объяснить провал партнерства между медиахолдингом Time Warner и техническим провайдером America Online: при заключении сделки Time Warner руководствовались растущей популярностью цифровых медиаресурсов у аудитории. При этом не был предусмотрен тот факт, что внутрикорпоративное устройство компании не подготовлено к цифровым изменениям. Так, быстро обнаружились проблемы руководства объединенной корпорацией: так, средний разрыв между возрастом топ-менеджента компаний достигал 20 лет, и руководители Time Warner не понимали, как быстро адаптироваться к смене форматов производства и распространения контента. В итоге объединенная компания AOL Time Warner потеряла почти \$200 млрд всего за 4 года работы в таком формате¹¹³. Сейчас ситуация повторяется, и медиабизнес все чаще реализует технологию ради технологии, не учитывая ни то, готова ли его организация к изменениям, ни то, какие эффекты эти изменения за собой повлекут.

Поэтому в рамках данного исследования мы считаем, что необходимо ликвидировать разрыв между потребностями в изменениях и готовностью к ним прежде, чем налаживать инновационную деятельность. А значит, мы возвращаемся к тезису, доказанному в первой главе данного исследования, о необходимости долгосрочного, или стратегического планирования инновационной деятельности.

Однако в медиасреде процесс стратегического планирования инноваций, на наш взгляд, имеет ряд специфических задач, обусловленных потребностями отрасли.

1. Формирование организационной культуры инноваций.

Вслед за Люси Кюннг, мы считаем, что ключевой задачей медиаменеджеров в инновационной среде становится создание такой организационной

¹¹³ Media economics : theory and practice / edited by Alison Alexander, 3rd ed. – Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, London, 2004. - 301 p. - P. 15.

культуры, которая смогла бы примирить сотрудников редакций на всех уровнях с необходимостью модернизации бизнеса¹¹⁴.

Несмотря на стремительную дигитализацию индустрии, медиасреда остается достаточно инертной, в сравнении с другими цифровыми бизнесами, из-за преобладающего контент-ориентированного подхода к продуктам и процессам. И поскольку главной ценностью медиаиндустрии является человеческий ресурс, или интеллектуальный потенциал медиаорганизаций, мы считаем, что крайне важно дать сотрудникам осознать их роль в процессах инновационного строительства.

Для реализации этой задачи инновационная деятельность должна подкрепляться созданием «культуры инноваций», то есть готовностью сотрудников к организационным изменениям. Технологическая трансформация должна восприниматься сотрудниками как основная ценность и бизнес-цель фирмы – только в таком случае медиаменеджеры смогут приступить к коммерциализации инноваций. Например, зарубежные исследователи М. Миллман и Р. Паскаль выяснили, что все компании США, имевшие за последние 20 лет головокружительный экономический успех, имеют организационную культуру, направленную на достижение долгосрочных целей организации в области технологического развития¹¹⁵.

Отличный пример формирования инновационной культуры нам предлагает редакция The New York Times. На сегодняшний момент редакция является одной из самых инновационных в мире: the NYT активно экспериментирует в области внедрения виртуальной реальности, роботизации контента и использования алгоритмических технологий, таких как инструмент Editor для автоматического тегирования публикаций, построенный на самообучаемом компьютерном алгоритме. Управление ньюсрума, чтобы обозначить основные стратегические задачи в области инновационного строительства, с 2015 года выпускает официальный документ – стратегию развития компании на 5

¹¹⁴ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

¹¹⁵ <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-organizatsionnoy-kultury-v-innovatsionnoy-srede>

лет. И согласно докладу о стратегическом развитии компании до 2020 года, главная задача редакции в ближайшие годы – цифровое лидерство на медиарынке и курс на внедрение инноваций, при одновременном сохранении высокого качества журналистского продукта и авторитетности оценок и суждений журналистов. Таким образом, управление компании наметило тенденцию к цифровизации медиапроизводства и медиапотребления, но в то же время предупредило возможные конфликтные ситуации, связанные с традиционным мышлением в категориях «качества» и «цитируемости», характерным для медиабизнеса с историей.

Важно также, что стратегический документ подготовлен «Группой 2020», департаментом стратегического развития ньюсрума, созданным для решения специфических задач в области управления цифровыми продуктами компании. Документ обновляется ежегодно, с корректировками стратегии на базе самых актуальных данных за отчетный период, и распространяется среди всех сотрудников редакции. Таким образом, во-первых, решается задача балансировки индивидуальных задач различных департаментов: актуальные стратегические цели компании всегда перед глазами локальных менеджеров, которые могут выстраивать операционную деятельность в соответствии с ними. Во-вторых, персонал компании получает постоянный доступ к информации о состоянии и стратегических резервах компании, а значит, обретает уверенность в завтрашнем дне, что немаловажно для итогового успеха инновационного процесса.

Более того, последняя глава документа посвящена обсуждению рабочих вопросов организации. В частности, приводятся итоги анонимного опроса редакторов и журналистов различных департаментов и уровней компании о том, что в работе ньюсрума стоит поменять, с точки зрения медиапроизводства и даже управления компанией. Сотрудники чувствуют себя «в авангарде» инновационного процесса в организации и активно принимают в нем участие.

Ядром инновационной культуры при этом, на наш взгляд, должно становиться обучение персонала – мы считаем, что кадровый (то есть инновационный, в нашей классификации) потенциал зависит от организационной культуры компании¹¹⁶.

На вопрос, не боится ли он потерять сотрудников, в обучение которых вкладывает крупные средства, Дж. Уэлч (СЕО General Electric) неизменно отвечает, что больше боится того, что он их не обучит – а сотрудники останутся¹¹⁷. Действительно, технологическая среда меняется быстрее, чем бизнес успевает заметить и внедрить изменения, поэтому, на наш взгляд, сотрудники инновационного предприятия должны непрерывно совершенствовать свои знания и навыки, особенно в работе с новыми технологиями. В крупных ИТ-компаниях специально для этих целей организуются внутренние и внешние тренинговые центры. И поскольку медиабизнес сегодня претендует на звание «второго ИТ», мы считаем такую практику в медиаорганизациях уместной. На российском рынке такую идею поддержал портал «Медуза» - редакция организовала тренинги по программированию для всех редакторов отделов.

В стратегическом планировании особое внимание организационной культуре фирмы нужно уделять, на наш взгляд, на двух этапах: на этапе предварительной подготовки к внедрению инноваций (формирование миссии и целей инновационной кампании), а также на этапе оценки внутренних ресурсов и инновационного потенциала компании. Поэтому для анализа внутренней среды компании мы предлагаем, помимо уже описанного выше SNW-анализа, применять метод оценки ресурсов компании по функциям менеджмента, разработанный профессором Д. Арутюновой¹¹⁸. На сегодняшний момент, на наш взгляд, именно он наиболее точно отражает все ключевые направления деятельности компании, на которые стоит обратить внимание в

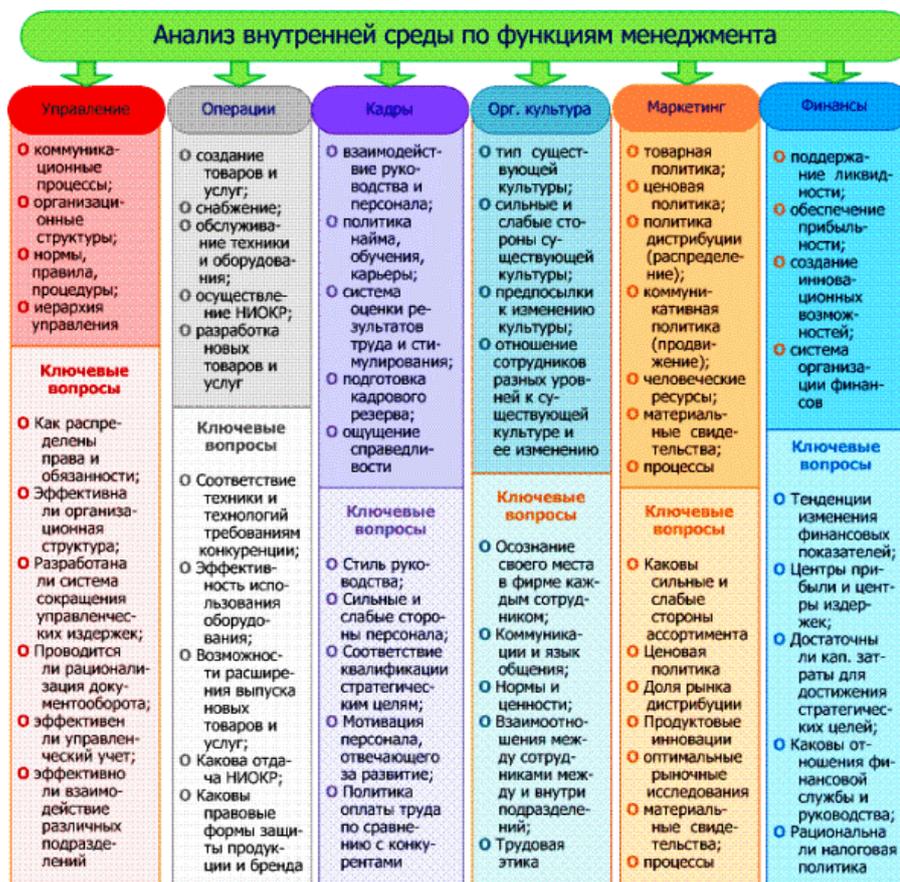
¹¹⁶ <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-innovatsionnyy-potentsial-v-strukture-innovatsionnogo-potentsiala-organizatsii>

¹¹⁷ Там же

¹¹⁸ Там же

процессе планирования инновационного процесса, включая анализ сильных и слабых сторон организационной культуры компании.

В самом общем виде метод анализа можно представить следующим образом:



2. Разработка организационной структуры инновационного процесса.

Пожалуй, один из самых любопытных вопросов в планировании инновационной деятельности медиапредприятий, - включение ее в организационную структуру компании. Интеграция медиабизнеса в смежные потребительские отрасли на рубеже веков привела в индустрию не только нового типа управляющих – наемных топ-менеджеров и независимых директоров – но и управленческие технологии из области корпоративного строительства. Корпоративное устройство медиакомпаний привнесло свои особенности в работу ньюсрумов: например, крупные медиафирмы адаптировались к дивизиональной организационной структуре, в которой каждый отдел отвечает за свой узкий спектр задач. В такой структуре за инновационный потенциал компа-

нии отвечали технические департаменты, которые не пересекались в работе с другими подразделениями.

Но быстро стало понятно, что такая организационная модель управления позволяет отделам защищать свои интересы в ущерб корпоративным, и при этом приводит к конфликтам внутри структуры, таким, как внутри объединенной редакции Time Warner и AOL. Поэтому на сегодняшний день в медиабизнесе основные модели организационного управления инновационным процессом выглядят следующим образом¹¹⁹:

1. *Создание групп внедрения* подразумевает, что сам продукт (чаще всего ИТ-решение или автоматизированная система управления предприятием) приобретается на стороне, или разрабатывается на аутсорсе, и команда технических специалистов в редакции устанавливает и настраивает его в ньюс-руме. Классический пример – редакция the Associated Press. Компания с 2014 года использует алгоритмы интеллектуального анализа данных от ИТ-корпораций IBM и Microsoft. В редакции считают, что внедрение ИТ-инструментов значительно ускоряет рабочие процессы, – за 2 года затраты ресурсов на подготовку материалов сократились на 20%. Более того, каждый квартал the AP выпускает более 3 700 материалов на базе экономических данных, обработанных алгоритмом¹²⁰.

2. *Создание внутренних исследовательских групп*. Внутренние группы обычно отвечают за анализ рынка и формирование коммерческих предложений по поводу инновационной деятельности руководству. Например, в холдинге Time Warner 2 исследовательские единицы: CNN Lab выполняет, в основном, журналистские функции и объясняет аудитории принципы работы инноваций. А вот Time Warner MediaLab, запущенный в 2012 году, используется как инструмент оценки инноваций в медиасреде. Штат медиалаборатории анализирует состояние медиарынка и работает по принципу медиатора

¹¹⁹ <http://www.radioportal.ru/articles/17456/kakie-peredovye-metody-stimuliruyut-innovatsii>

¹²⁰ Отчет, с 4. https://insights.ap.org/uploads/images/the-future-of-augmented-journalism_ap-report.pdf

между компанией и ее техническими партнерами (предложение – оценка – совместная деятельность).

3. *Создание внешних исследовательских групп*: венчурное финансирование стартапов или проведение медийных хакатонов (когда программисты, дизайнеры и медиаспециалисты работают над созданием продукта в проектных командах). По первому принципу работает, к примеру, внешняя лаборатория издательства Axel Springer, а издательский дом Hubert Burda Media с изрядной регулярностью проводит хакатоны.

4. *Гибкая матричная, или проектная, структура* управления распространена в тех редакциях, которые большую или всю прибыль получают от цифровых ресурсов. Она работает по принципу функционального деления проектных команд, где каждый сотрудник несет ответственность одновременно перед функциональным менеджером и руководителем проекта.

В рамках разработки инновационной медиастратегии менеджер должен выбрать, какой тип организационной структуры наиболее удовлетворяет его бизнес-цели, с учетом затрат трудоресурсов и рабочего времени технических специалистов, а также материальных затрат на разработку решения/технологии. Стоит отметить, что в России широкое применение находят аутсорсинговые проекты и проекты системной интеграции (установки готовых ИТ-решений в медиакомпаниях). Одновременно, большинство традиционных бизнес-процессов в редакциях построено строго по иерархическому принципу и не приемлет проектной организации.

3. *Формирование клиентоцентричного бизнеса.*

Анализируя состояние инновационного медиарынка, мы могли заметить, что портфель инноваций медиафирм сегодня автоматизирует доступ к аудитории СМИ, создает новые каналы дистрибуции и интерактивные форматы контента (сторителлинга), то есть направлен на максимальное удовлетворение запросов потребителей и формирует новую - маркетинг-ориентированную инновационную повестку.

Переход в цифровую среду, где у потенциального клиента огромное пространство выборов, а количество информации позволяет выбрать продукт, наиболее удовлетворяющий запросам потребителя, привели к резкому падению лояльности клиентов к брендам. В итоге многие компании, в том числе медиа, которые одними из первых освоили интернет-среду, перешли к клиентоцентричной модели медиакommunikации, под которой практики понимают в самом общем виде «включение клиента в процесс создания продукта, организации сервиса и управления компанией»¹²¹, то есть такой способ коммуникации с клиентом, когда он непосредственно участвует в создании и распространении контента. Фактически весь медиабизнес сегодня, использующий социальные платформы, блогосферу, чат-ботов, выстраивается вокруг пользователя и интерактивной коммуникации с ним. Технологии в данном контексте выступают медиатором в пространстве интерактивного общения: от реализации мультиплатформенной и омниканальной коммуникации до внедрения клиентских баз данных с актуальной персональной информацией о клиенте, агрегирующей из множества источников в одно электронное хранилище.

Другими словами, инновационная повестка может измеряться в маркетинговых категориях, что крайне важно для нас с точки зрения применения методов маркетинга в оценке ценности и эффектов инновационной деятельности. Как мы уже говорили ранее, инновации представляют собой преимущественно нематериальный капитал, поскольку являются результатом интеллектуальной деятельности и направлены больше на снижение издержек и оптимизацию ресурсов, чем на получение прибыли. Поэтому экономические эффекты инновационной деятельности оценить сложно.

Другое дело, если говорить об эффектах маркетинговых. Маркетинговая теория предлагает нам широкий набор инструментов оценки эффективности маркетинговых и инвестиционных кампаний. Мы установим три типа KPI

¹²¹ <http://www.loyalty.am/10451083107710851072-1053107210911084109510801082-105510881086107510881072108410841099-1083108611031083110010851086108910901080.html>

для оценки эффективности инновационной кампании в тех сферах, которые связаны с автоматизацией маркетинга.

Оценку качества работы с клиентами мы предлагаем показывать на: динамике клиентской базы (приросте аудитории); динамике положительных и динамике отрицательных отзывов о технологии/канале коммуникации. Для расчета показателей используем социологические методы: опросы общественного мнения, анкетирование и мониторинг упоминаний компании в интернете.

Оценку инвестиционных вложений предложим проводить методом расчета возврата инвестиций - ROI (Return of Investment). Традиционно расчет ROI применяют, когда хотят, во-первых, оценить удельный вес маркетинговых издержек в обороте (выручке), во-вторых, узнать отношение инвестиционных затрат к чистой прибыли. Традиционно ROI рассчитывается по формуле «прибыль / затраты», поэтому в данном случае мы закроем глаза на погрешность, которая образуется в результате оценки прибыли от инноваций.

И в качестве *индикаторов новых форматов сторителлинга* мы примем цифровые показатели, поскольку эти форматы реализуются в виртуальной среде и подчиняются правилам интернет-пространства:

- ◆ статистика посещения страницы сайта;
- ◆ CTR (Click-Through Rate) – кликабельность или отклик посетителей на страницу;
- ◆ CTI (Click-To-Interest) – показатель числа заинтересованных посетителей, которые пролистали несколько страниц сайта, после чего вернулись на страницу снова или запомнили адрес сайта.

Для всех остальных типов инноваций мы используем модель оценки эффективности расходов по методу И. Березина (на основе разницы между аналитически прогнозируемым показателем и фактически полученным результатом внедрения). В качестве индикаторов оценки примем: снижение временных и трудовых ресурсов на производство медиаконтента, снижение затрат на дистрибуцию контента и доступ к аудитории и др.

В итоге мы получим систему КРІ, по которой сможем оценить реальную экономическую и, главное, потребительскую ценность медиаинноваций.

Кроме того, мы предлагаем включить профилирование аудитории инноваций (то есть составление примерного портрета типичного пользователя новой технологии, продукта) как часть стратегической модели, поскольку считаем, что в сегодняшней медиасреде любые бизнес-процессы опосредованы его участием. Скорость распространения продуктовых инноваций зависит от целевых групп, для которых они предназначены, считает В.Киселева, профессор Высшей школы экономики¹²². Другими словами, потенциал технологии определяет покупательская способность клиента, его уровень жизни, привычка распределения доходов. Анализ аудитории по комплексной факторной модели В. Аренса, М. Вейгольда и К. Аренса позволит нам понять, какие профессиональные потребности потенциального клиента или сотрудника редакции нужно удовлетворить в первую очередь.

4. Обеспечение концентрации капитала.

В матрице Бостонской консалтинговой группы «ласточки», небольшие фирмы, рожденные из инновационной деятельности и стремительно завоевывающие узкоспециальные ниши (стратегия «блицкрига» по П. Друкеру), имеют больший потенциал в технологической конкуренции, чем крупные холдинги с устоявшейся организационной структурой¹²³. Тем не менее, исследователи не считают величину предприятия препятствием новаторской деятельности. Несмотря на некоторый «бюрократизм» крупных организационных структур, они также обладают большими ресурсами и возможностями для управления инновационной деятельностью¹²⁴. Другими словами, крупные холдинговые или корпоративные структуры имеют пониженный риск банкротства благодаря, тому, что имеют достаточно пространства для маневра, а именно: капитала, материально-технических активов, человеческих ре-

¹²² <http://cyberleninka.ru/article/n/diffuziya-novyh-tehnologiy>

¹²³ Там же

¹²⁴ Друкер, 170

сурсов. Кроме того, невелика вероятность, что все редакции, входящие в разветвленную структуру, понесут убытки одновременно¹²⁵.

По мнению автора данного исследования, прорывные инновации – удел крупных корпораций и холдинговых структур (будь то высокотехнологичные фармацевтические компании или глобальные медиаорганизации), в то время как небольшие стартапы с высокой эффективностью реализуют «улучшающие» инновации. Иллюстрацией данного тезиса может служить даже тот факт, что первые 15 крупнейших «олдскульных» медиакомпаний суммарно инвестируют в так называемые «новые медиа» более 900 млрд долларов США¹²⁶, и такие популярные сетевые медиаресурсы, как BuzzFeed и the Huffington Post, созданы фактически за счет венчуров от традиционных медиа.

Для примера рассмотрим две медиакомпании, стоящие по разную сторону барикад. BuzzFeed создан несколько лет назад за счет средств медиахолдинга Comcast. Выход фирмы на рынок стал настоящим прорывом, поскольку руководство предложило новую медийную бизнес-модель: все средства компания получала от нативной и программатик-рекламы (рекламы с автоматическим таргетингом). Это позволило журналистам издания не задумываться о прибыльности собственных текстов – они просто писали то, что могло заинтересовать их аудиторию. Однако ожидания инвесторов в отношении редакции не оправдались – и в 2015 году NBC Universal вкладывает в BuzzFeed 200 миллионов долларов США при оценке в 1,5 миллиарда. И с этого времени ньюсрум идет по пути улучшающих инноваций: выделяет классическую редакцию, начинает сотрудничество с Instant Articles, инвестирует в технологические стартапы, развивающие инструменты программатик. Во многом это связано с тем, что ньюсуму есть что терять: по состоянию на 2016 год, рыночная капитализация компании составила всего 100 млн долларов США, и крупный инвестиционный провал может стать для медиабизнеса фатальным.

¹²⁵ Журналистика и рынок: проблемы маркетинга и менеджмента средств массовой информации. – СПб., 1997. – 232 с. – С.33.

¹²⁶ Там же

С другой стороны, медиахолдинг Time Warner ведет свою историю со слияния Warner Communications Inc. и Time Inc. в 1990 году и имеет в портфеле компаний около 10 общенациональных брендов (в том числе, CNN, HBO, TBS, Warner Bros. Entertainment, Time Warner Cable, Time Inc., Turner Broadcasting System и др.). Руководство холдинга финансирует создание и развитие трех новых медиа. Отойдя от кризиса начала 2000-х, Time Warner в 2013 году открывает Time Warner Lab, статистический ресурс для анализа поведения потребителя – и начинает инновационную деятельность в рамках отдельных проектов. Доходы холдинга только от цифровых ресурсов в 2014 году достигли 3.8 млрд долларов США¹²⁷. Поэтому холдинг может разворачивать инновационную деятельность без лишних финансовых рисков: так CNN работает с виртуальной реальностью и самообучаемыми алгоритмами, проводит хакатоны и обменивается данными с Netflix.

Строго говоря, понятие «медиакорпорации» в научной мысли до конца не определено. Как и разница между понятиями «медиагруппа», «медиахолдинг» и «медиакорпорация». При их различении исследователи в основном опираются на характер базовой собственности, масштаб проводимых сделок и форму управления дочерними, или подчиненными, организациями. Так, основу медиабизнеса США составляют, по мнению исследователей¹²⁸, крупные медиахолдинги, владеющие контрольным пакетом акций других компаний и посредством этого реализующие по отношению к ним функции контроля и управления. Большинство крупных медиаобъединений, интересующих нас с точки зрения стратегического менеджмента, управления, представляют собой публичные компании, торгующие акциями на бирже, с гибкой системой управления и высокими финансовыми и нефинансовыми показателями: годовой оборот не менее \$15 млрд, прибыль, сумма материальных и

¹²⁷ Time Warner Annual Report to Shareholders // Report. URL: <http://ir.timewarner.com/phoenix.zhtml?c=70972&p=irol-reportsannual> (дата обращения: 25.04.2016)

¹²⁸ Макеенко, К.И. Ведущие медиакорпорации США: тенденции и стратегии развития // К.И. Макеенко. Медиаскоп, эл. журнал, №2, 2007. URL: <http://www.mediascope.ru/node/50> (дата обращения: 9.05.2016)

нематериальных активов. Фактически такой тип медиапредприятия не связан жесткой иерархией управления, а представляет собой «союз медиаорганизаций», образующий самостоятельное юридическое лицо. Поэтому условно такое предприятие можно назвать «медиакорпорацией»¹²⁹. И в условиях глобализации мирового медиарынка, его интеграции с транснациональными коммуникационными сетями медиакорпорации также выходят на мульти- или транснациональный уровень. Таким образом, в данной работе мы проводим анализ транснационального медиапредприятия (транснациональной медиакорпорации) как наиболее экономически влиятельной формы медиабизнеса, чья основная цель заключается в непрерывном расширении масштабов продукта и услуг, выходе на новые рынки и аудиторные ниши, повышении прибыльности.

Согласно определению Б. Мильнера, ТНК «представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества»¹³⁰. Фактически ТНК – национальная компания, с национальным капиталом и контролем, но имеющая рассредоточенные зарубежные активы. На наш взгляд, это определение достаточно полно охватывает основные особенности, или преимущества, медийной ТНК: наличие распределенной структуры, позволяющей продлить жизненный цикл продукта (организованная в конце 2015 года итальянская редакция BuzzFeed публикует сегодня только переводы материалов американской версии издания, адаптируя контент под особенности собственной аудитории: меняя верстку, дизайн, перерисовывая шаржи с использованием итальянских героев), относительной автономности дочерних подразделений, дающей маневренность в использовании как производственных мощностей, так и налоговых, таможенных и иных льгот для

¹²⁹ Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010., - С. 149.

¹³⁰ Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010., - С. 175.

зарубежных инвесторов, использование специализации отдельных стран для завоевания развивающихся рынков¹³¹.

Стоит отметить, что при всей автономности локальных филиалов компании сохраняется общая тенденция к централизации управления с позиции координации ее совместной деятельности: формируется единая стратегия и тактика компании в глобальном масштабе, определяется внутренняя структура корпорации и организация локальных представительств, осуществляется финансирование разработок в области новых продуктов или технических коммуникаций. Так, современная ИТ-инфраструктура медиакомпаний тиражируется в локальный офис обычно при помощи так называемых «ролл-аутов» (инфраструктура головного офиса адаптируется к локальным особенностям представительства: законодательству, стандартам ведения отчетности и т.п., - но преимущественно остается неизменной в части регуляции и контроля деятельности).

Также существенно, что с позиций международного права ТНК отличаются наличием многонационального акционерного капитала и многонационального руководящего центра; а также комплектованием администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия¹³². При анализе медиапредприятия с точки зрения стратегического менеджмента (а именно: формирования цели и миссии компании и стратегического планирования) этот факт важен с точки зрения внутрикорпоративных коммуникаций и геополитической обстановки во внешней среде корпорации.

В данной работе мы придерживаемся классического подхода к медиакорпорации как модели концентрации капитала. В связи с этим выделяем следующие типы концентрации:

- ◆ Стратегическая и пространственная концентрация. Под стратегическим направлением мы, вслед за Л.В.Вартановой, понимаем наличие вектора экономического роста: расширение позиций на рынке, увеличение при-

¹³¹ Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. - 2000. - с.71.

¹³² Кныш М.И., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. - СПб., 1996. - С. 19

быльности, технологическая диверсификация. В свою очередь, пространственное направление подразумевает увеличение численности активов без цели улучшения инвестиционной привлекательности компании.

- ◆ Активный и пассивный тип концентрации. Активный тип подразумевает увеличение активов с целью расширения аудитории: сотрудничество (возможно, нам стоит ожидать объединения BBC и Netflix в ближайшем будущем¹³³). Пассивный – увеличение, улучшение технической базы предприятия (к примеру, инвестиции Time Warner, The New York Times Corp. и других медиакорпораций на более чем \$3 млрд в проекты виртуальной реальности в 2015 году могут привести к объединению капитала с частными производителями соответствующего оборудования).

Кроме того, мы также придерживаемся классификации типов концентрации по пространственному признаку. Горизонтальная мономедийная концентрация здесь подразумевает объединение предприятий смежной или одинаковой специализации в рамках одного продукта для сокращения издержек на медиапроизводство. Вертикальная мономедийная концентрация – экономию ресурсов за счет объединения предприятий разного уровня, или этапа, медиапроизводства (покупка телеканалом поставщиков контента). Наконец, под диагональной концентрацией мы понимаем объединение активов предприятий, специализирующихся на производстве различных медиапродуктов на разных этапах медиапроизводства. Такой тип концентрации в медиасреде становится самым востребованным, поскольку позволяет, к примеру, преодолевать кризисные состояния за счет перераспределения ресурсов или привлекать рекламодателей, заинтересованных в разнообразных рекламоносителях.

¹³³ BBC follows Netflix in using online viewing data to help it pick new shows // The Guardian, 2016. URL: <http://www.theguardian.com/media/2016/may/07/bbc-netflix-data-twitter-facebook-bbc-id> (дата обращения: 12.05.2016)

Обобщая, можно сказать, что транснациональные корпорации в медиасреде имеют значительный потенциал: в рамках одной организации можно выстроить полную технологическую, производственную, финансовую цепочку; появляется возможность выйти на неосвоенные или слабо освоенные рынки (к примеру, Time Warner и BBC Corp. сейчас проявляют особую активность в арабском регионе); снижаются издержки за счет переноса части производственных или исследовательских мощностей в страны, где налоговые, законодательные барьеры ниже. И, что важно для инновационной медиасреды, медиахолдинги могут позволить себе проведение НИОКР и внедрение инновационных технологий и продуктов без риска критичных для бизнеса материальных потерь¹³⁴.

Поэтому, на наш взгляд, при планировании инновационной деятельности фирмы стоит обратить внимание на то, возможно ли приобретение внешних технологических активов (производственных, технических площадок, стартапов и высокотехнологичного малого бизнеса), которые упрочили бы положение компании на технологическом рынке. Возможно, на текущий период приобретение стартапа обойдется дороже, чем финансирование внешних научно-технических разработок, но если думать глобально, исследования могут затянуться на несколько лет, и, в то время как стартап будет развиваться под патронажем медийной организации, внешний партнер может нерационально расходовать средства, что в будущем приведет к созданию некупаемого продукта.

Таким образом, аккумулируя все сведения, полученные при анализе медиасреды, мы можем выстроить следующую модель стратегического планирования инновационной деятельности в медиасреде.

¹³⁴ Мовсесян А, Либман А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // «Проблемы теории и практики управления» 2004.-С.3-5

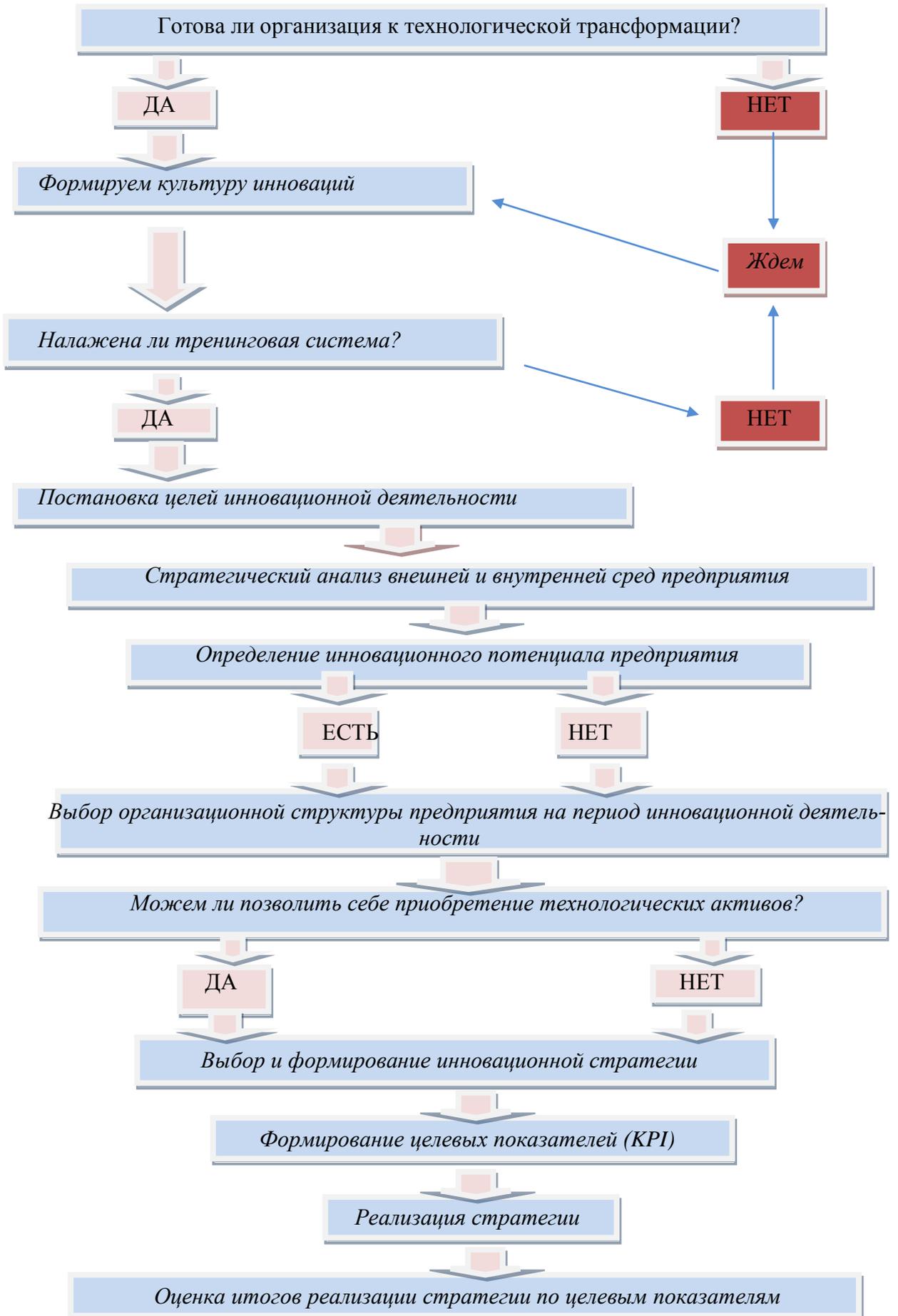


Рисунок 4. Планирование стратегии инновационного развития в медиабизнесе

Как видно из схемы, модель сильно отличается от модели стратегического управления инновациями, разработанной нами в первой главе. Это связано с тем, что медиаиндустрия имеет ряд специфических характеристик, которые оказывают серьезное влияние на процессы инновационной деятельности.

Для формирования этой схемы мы взяли идею Питера Друкера об основных вопросах, которые должен периодически задавать себе каждый менеджер. Таким образом, суть стратегического управления инновационной деятельностью в медиасреде сводится к двум последовательным этапам: собственно стратегическому (планирование, разработка стратегии) и операционному, или «реализуемому». То есть управлению инновационными процессами в режиме реального времени и оперативной корректировке стратегии в соответствии с новыми входящими данными по реализации ее этапов¹³⁵.

§2.2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕДАКЦИИ iTREND

Общество с ограниченной ответственностью «Информационно-Аналитический Центр» (сокращенно ООО «ИАЦ») – отраслевое узкоспециализированное PR и маркетинговое агентство для высокотехнологичного бизнеса: ИТ и телекома. На рынке информационных технологий компания представлена с 2007 года под брендом iTrend. Позиционирует себя на рынке как нишевое PR-агентство, занимающееся продвижения ИТ и телеком-компаний в СМИ. Центральный офис компании расположен в Санкт-Петербурге, однако работает она преимущественно на московский и федеральный рынки из-за высокой концентрации ИТ-компаний в столице.

По данным выписки из государственного реестра юридических лиц, компания имеет трех учредителей, сред и которых П. Житнюк, заказчик дан-

¹³⁵ http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml#1_1

ной исследовательской работа, а также А. Власова и А. Семенов, управляющие партнеры ООО «ИАЦ». На момент открытия компании обязанности генерального директора выполняла Е. Алексеева. Позже произошла реструктуризация компании, и на сегодняшний день П. Житнюк является не только управляющим партнером, но также генеральным директором ООО «ИАЦ».

Согласно документу, компания занимается рекламной, а также «прочей деятельностью, связанной с использованием вычислительной техники и информационных технологий». На основании этой информации мы можем сделать вывод о том, что первоначально специфика работы агентства сводилась к проведению рекламных работ, а также предоставлению сопутствующих услуг в сфере информационных коммуникаций об ИТ. Однако, как отмечают практики, реклама в ИТ, особенно в B2B сегменте, на который сегодня ориентируется iTrend, сводится преимущественно к маркетинговым коммуникациям¹³⁶. Мы склонны предположить, что это стало основной причиной перехода компании в PR-сегмент информационного рынка.

Необходимо отметить также, что, в сравнении с ситуацией на 2013 год, когда была сделана выписка из государственного реестра, компания сегодня уходит от предоставления услуг в области подбора персонала, зато развивает направления обработки данных и консультирования по вопросам информационных технологий. Это позволяет нам сделать вывод о том, что организация виртуального ньюсрума на высокотехнологичной базе, возможно, является первым шагом для экспансии iTrend на рынок информационных технологий в качестве ИТ-консультанта. Однако компания несколько лет назад закрыла направление разработки программного обеспечения, поэтому однозначно судить о планах руководства мы не можем.

Креативная команда iTrend специализируется в разработке и ведении PR проектов, проведении маркетинговых исследований и цифровом маркетинге, в обеспечении информационной поддержки и коммуникаций со СМИ. Эксперты iTrend – это команда PR-специалистов, журналистов, дизайнеров,

¹³⁶ <https://www.crn.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=18976>

копирайтеров и маркетологов, которые имеют многолетний опыт работы с «высокими технологиями». Команда выполняет задачи аутсорсинга пресслужбы и маркетинга; копирайтинга и работы со СМИ; выполнения аналитических и маркетинговых исследований и обзоров и всего комплекса мероприятий, направленных на продвижение бренда заказчика в информационном пространстве.

Компания пользуется доверием на отраслевом рынке. Среди ее клиентов — крупные игроки российского и международного ИТ-рынка, преимущественно интеграторы. Агентство входит в ТОП-50 PR-агентств России, выстроивших коммуникации со СМИ наиболее успешно, по версии «Бизнес-журнала»¹³⁷. iTrend работает с такими компаниями, как Navicon, Teradata, Линуксцентр, НП РУССОФТ, Корус Консалтинг, Konica Minolta Business Solutions Russia и др.

В начале 2016 года руководство ООО «ИАЦ» объявило о планах расширения компании. Приоритетным направлением развития был выбран медийный сегмент инфокоммуникационного рынка, что вызвано, по словам П. Житнюка (интервью в прил.2), потребностью в выходе на новый сегмент рынка, а также осознанием того факта, что сектор ИТ-СМИ в России на сегодняшний момент нуждается в модернизации.

П. Житнюк объясняет, что развитие медийного рынка не поспевает вслед за совершенствованием технологий и ростом потребностей аудиторий, поэтому относительно небольшая часть узкоотраслевых СМИ могут предложить качественный информационный продукт, базирующийся на передовых технологиях обработки данных. Мы, на основании анализа рыночной ситуации, можем объяснить это с позиции несовершенства системы получения доходов: при переходе в цифровую среду, который произошел всего за несколько лет в начале 2 000-х годов, большинство медиапредприятий не учло,

¹³⁷ Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

что доходы от цифровой аудитории не полностью перекроют недополучение прибыли от высокооплачиваемой печатной рекламы.

Сохранить прибыль удалось только тем игрокам, которые разумно балансировали доходы от аналогового и интернет сегментов: например, выручка газеты «Ведомости» за 2013 год составила более 1 млрд рублей, при этом всего 25% издание получило от интернет-рекламы и электронной подписки. А также тем, кто первоначально планировал выход только на цифровой сегмент рынка и, в соответствии с этим, выстраивал модель управления предприятием: например, редакция *vc.ru*, на сегодняшний день самого читаемого ресурса об ИТ и бизнесе, построена по матричной, или проектной, структуре, где каждый сотрудник отвечает перед своим функциональным или проектным менеджером.

В случае iTrend руководством компании был выбран второй подход: ориентация исключительно на цифровой сегмент аудитории с получением доходов от интернет-рекламы. Приоритет при этом был отдан инновациям, то есть таким новаторским решениям, которые обеспечивают технологическое превосходство перед другими игроками высококонкурентного медийного рынка. Этот тезис коррелируется с тем фактом, что в основе управления любым современным медиабизнесом лежит координация усилий, направленных на укрепление собственного положения на рынке и повышение уровня конкурентоспособности предприятия за счет технологических инициатив.

Поэтому мы считаем, что для решения задачи, поставленной перед автором генеральным директором ООО «ИАЦ», необходимо применение стратегии управления инновационной деятельностью предприятия, разработанной нами в рамках данного исследования, и ее адаптация к специфическим потребностям компании.

Пошаговое руководство по подготовке стратегического плана инновационной деятельности редакции iTrend

Прежде всего, в разработке стратегии управления инновационной деятельностью медийного предприятия необходимо определить, *готова ли организация к технологической трансформации*. Мы в рамках данного исследования предлагаем для этого ответить на несколько вопросов, которые являются адаптацией основных тезисов П. Друкера об экономически успешном предприятии.

Прежде всего, необходимо понять, имеет ли организация опыт в освоении непрофильных направлений бизнеса. Во-первых, это покажет, насколько гибко предприятие может адаптироваться к новым бизнес-условиям. Во-вторых, в том случае, если предприятие имеет непрофильные активы, оно может получать от них дополнительный доход, который будет перераспределяться на инновационную деятельность. К примеру, the New York Times выпускает под своим брендом аксессуары и вино, организует мероприятия и пресс-туры и даже продает ингредиенты для рецептов из приложения the NYT Cooking с 2016 года. На непрофильной деятельности компания получает 95 млн долларов США, которые может использовать на развитие технологических направлений – эксперименты с виртуальной реальностью и роботизированными алгоритмами.

iTrend также имеет выход на смежные рынки (преимущественно на рынок информационных технологий): в прошлом компания занималась разработкой программного обеспечения на заказ, что позволило им приобрести немалый опыт в разработке и программировании, а также полиграфической деятельностью и веб-дизайном. В настоящий момент компания не предоставляет эти услуги, поэтому мы не можем использовать доход от них как стратегический резерв, однако вполне можем прогнозировать гибкость предприятия в освоении новых рыночных ниш.

Второй вопрос, «На каких географических и аудиторных рынках работала компания?» связан с тем фактом, что компания, работающая в виртуальной среде, конкурирует не только с региональными игроками, но также на уровне федерального и глобального рынков. Фирма должна понимать, на каких пра-

вилах и условиях ведется конкурентная борьба на рынках различного масштаба, чтобы эффективно реализовать инновационную стратегию в цифровой среде. Компания iTrend уже сейчас работает как нишевое агентство преимущественно на федеральном рынке, кроме того, компания реализовала несколько краткосрочных проектов для глобального рынка, поэтому руководство обладает знаниями о том, как организовать проектную деятельность на разных уровнях.

Также следует понять, готова ли компания к стратегическому партнерству с техническими и другими медийными фирмами. Мы включили данный вопрос, поскольку считаем, что для инновационной деятельности в медиаиндустрии недостаточно внутренних ресурсов фирм. Необходима качественная поддержка технических провайдеров, которые помогут разработать и внедрить решение в процессы медиапроизводства. iTrend на данный момент не имеет стратегических партнеров среди технических компаний, однако сам является партнером НПО «РУССОФТ», некоммерческой организации, объединяющей специалистов в области Интернета вещей и смежных технологий.

Наконец, последний вопрос, который, как мы считаем, компании должны задать себе еще до начала разработки инновационной стратегии, - насколько хорошо защищена фирма от цифровых угроз, в том числе кибератак. На сегодняшний день ddos-атаки являются самой сложной и наименее решенной проблемой российского бизнеса. Так, только за 2015 год российский бизнес, в том числе медийный, потерял 3,3 млрд долларов США на кибератаках. И это единственный вопрос, на который мы в данном контексте вынуждены ответить отрицательно, поскольку традиционный пакет услуг информационной безопасности от одного из ведущих поставщиков ИБ в России все же не покрывает все задачи по защите информации агентства. Во-первых, риск обхода системы на сегодняшний день достаточно велик. Во-вторых, в любой организации велика вероятность хищения профессиональных и личных данных сотрудниками: по данным Konica Minolta Business Solutions Russia, каждый седьмой документ любой фирмы теряется.

Таким образом, на 3 из четырех вопросов мы ответили в пользу готовности iTrend к технологической трансформации, и потому считаем, что после обеспечения более высокого уровня защиты данных компания сможет приступить к выполнению второго стратегического шага – формированию организационной культуры инноваций в компании.

На этом этапе, по нашему мнению, необходимо *оценить готовность сотрудников к использованию новых технологий, средств и методов медиапроизводства*. Команда iTrend владеет основными навыками в области веб-дизайна, принципами работы в интерактивной визуальной среде (в том числе, с графическими редакторами), принципами разработки сайтов. Однако сотрудникам, которые работают в компании на сегодняшний момент, по нашему мнению, не хватает навыков программирования. К примеру, редакция «Медузы» обучила редакторов работать с основными языками программирования (такими, как R и Python), а все сотрудники онлайн-газеты «Бумага», от редакторов до журналистов, владеют html и умеют качественно верстать текст. Небольшим медиафирмам, которые не могут держать штатный ИТ-отдел, это помогает не зависеть от единственного программиста и дизайнера в редакции. Тем не менее, мы считаем, что как минимум один специалист, владеющий на высоком уровне принципами разработки и интеграции ИТ-решений в ИТ-инфраструктуру компании необходим сегодня в любом бизнесе.

Мы можем заключить, что, несмотря на некоторую нехватку практических навыков, сотрудники iTrend готовы к реализации инновационной деятельности, а также открыты к инновационным процессам благодаря присущей журналистам и PR-специалистам любознательности и широкому опыту в сфере ИТ.

Другими словами, мы можем приступить к самому главному – подготовке стратегии инновационной деятельности ньюсрума под брендом iTrend, принадлежащего ООО «Информационно-аналитический центр».

На первом этапе, согласно разработанной нами модели стратегического планирования инновационной деятельности предприятия, мы сформируем миссию и цели компании. Глобальное видение iTrend сформулировал в 2013 году П. Житнюк, генеральный директор компании: «**iTrend – это PR и маркетинговое агентство** для компаний, работающих в высокотехнологичных секторах экономики: ИТ, телеком, научные разработки, стартап-проекты»¹³⁸. Мы и дальше будем придерживаться данной концепции, однако уточним, что открытие, по сути, отдельного направления бизнеса – ньюсрума под брендом iTrend – означает, что миссия компании, которая состоит в эффективной организации коммуникации между ИТ-компаниями и средствами массовой информации, должна быть пересмотрена.

Исследователи стратегического менеджмента подтверждают данный тезис: диверсифицированная компания, по их мнению, может не ограничиваться формированием одной миссии. В таком случае материнская компания разрабатывает некий «эскиз», который дорабатывается ее филиалами с учетом особенностей отраслевого или локального рынка¹³⁹.

Формулируя миссию предприятия, мы должны учесть особенности ведения бизнеса iTrend, в том числе ориентацию на федеральный ИТ-рынок, а также высокий кадровый потенциал, а именно, подготовку и профессиональное развитие внутри компании специалистов, которые имеют качественный уровень письменной культуры и обладают глубинными познаниями в области информационных и других высоких технологий. Таким образом, организуя инновационную деятельность новообразованного медиапредприятия, на наш взгляд, руководство iTrend не должно забывать о своем самом ценном капитале - человеческих ресурсах. Сегодня медиапредприятия все чаще «...реализуют инновации ради самих инноваций – и в итоге это не приводит ни к какому экономическому результату», - подтверждает Денис Бойцов, эксперт iTrend в области инноваций.

¹³⁸ <https://itrend.ru/Pochemu-iTrend>

¹³⁹ http://www.cfin.ru/press/management/2002-3/09.shtml#1_1

Таким образом, с одной стороны, iTrend не может сосредоточиться на получении доходов от подписчиков, как это делает, к примеру, редакция The NYT. Последняя уже три года ищет баланс между технологиями (цифровой подпиской и доходами от рекламы в интернете) и качеством (ориентацией на журналистику мнений, авторитетный и высокоцитируемый продукт). iTrend не имеет такой крупной лояльной базы клиентов, как глобальная редакция (более 500 тысяч подписчиков на момент смены стратегической политики). Но, с другой стороны, у редакции есть 2 основных преимущества: специалисты, которые могут создавать контент в узкой нише, слабо охваченной конкурентами и непростой в освоении из-за высокого интеллектуального барьера. А также сплоченная команда, которая создавалась на протяжении более чем 10 лет.

Поэтому мы предлагаем в формулировке *миссии ньюсрума* сосредоточиться на преимуществе iTrend в человеческих ресурсах и интеллектуальном капитале. Миссия, на наш взгляд, должна выглядеть следующим образом: «Мы, редакция iTrend – бизнес, основанный на качественной информации о российском и зарубежном отраслевом ИТ-рынке. Мы не пытаемся вести гонку за кликабельность страницы и количество просмотров. Мы используем технологии, чтобы работать со всем многообразием цифровых данных, и создаем продукт, которым можем гордиться».

Таким образом, она удовлетворит, помимо потребности читателя в качественном продукте и бизнеса – в инновационном моделировании, также ключевую, по А. Маслоу, потребность сотрудников редакции в самореализации.

Исходя из миссии компании, которую мы развернули в сторону технологической трансформации бизнеса, сформулируем также *цели инновационной деятельности iTrend*. Поскольку бюджетный план редакции iTrend еще не согласован, а значит, мы работаем со стратегической, а не финансовой перспективой, на данном этапе мы поставим стратегические цели инноватизации ньюсрума. А. Томпсон и А. Стрикленд считают, что при выводе нового продукта на рынок или организации нового предприятия нужно ставить такие

стратегические цели, которые лишь немного увеличили бы производительность фирмы, но при этом потребовали от нее концентрации усилий и ресурсов на достижении. Кроме того, исследователи предлагают не ставить больше одной-двух целей, если руководители бизнеса не уверены в их достижении.

Исходя из того, что П. Житнюк хотел бы реализовать в новом бизнесе (а именно, расширение редакции и максимизацию использования человеческого капитала, личных контактов и знакомств в медийной и ИТ-среде), стратегические цели iTrend, на наш взгляд, должны выглядеть следующим образом:

1. превосходство над конкурентами – федеральными СМИ о технологиях и инновациях – в качестве обработки данных, написания текстов и подачи материала;
2. выход в топ-25 СМИ об ИТ и Телеком, по данным отраслевого рейтинга «Медиалогии» по итогам 2 квартала 2018 года.

В России рейтинг «Медиалогии», отечественного лидера в автоматизированном мониторинге и анализе СМИ, является авторитетнейшим ресурсом информации о состоянии отраслевых медиа, именно поэтому мы определяем его в качестве основного индикатора успешности первого года работы на рынке. Мониторинг данных Роскомнадзора также показал, что из 79 651 СМИ по состоянию на май 2017 года не более 300 СМИ посвящено отраслевому рынку ИТ¹⁴⁰. Поэтому мы считаем, что предложенные цели достижимы в годовой перспективе.

Стоит, кроме того, отметить, что сложность российского медиарынка об ИТ, помимо прочего, заключается в том, что даже крупнейшие отраслевые СМИ (CNews и TAdviser) крайне редко попадают в число самых цитируемых изданий рунета (российского интернет-сегмента). Именно поэтому мы исключили из целевого планирования пункт «Попадание в топ-100 самых цитируемых ресурсов», более традиционный для российского контент-

¹⁴⁰ <https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/media/>

ориентированного медиабизнеса, а также любые упоминания индекса цитирования в качестве оценочного индикатора деятельности фирмы.

Наконец, после постановки целей инновационной деятельности организации мы начинаем *планирование шагов по их достижению*. Для этого, прежде всего, необходимо провести оценку отраслевого рынка, на котором iTrend предстоит работать. Для анализа макроэкономической среды предприятия мы анализируем поведение конкурентов на отраслевом медиарынке, а также используем методику GETS-анализа (government, economy, technology, social) с акцентом на технологиях и медиаиндустрии.

Проведенный анализ, во-первых, показал нам, что медиаменеджерам в ИТ приходится приспосабливаться к крайне динамичным условиям ведения бизнеса. Технологическая трансформация бизнеса сильно меняет отраслевые условия: понижается барьер для входа на рынок, затрудняется прогнозирование спроса и растет нестабильность конкурентной позиции фирм, объясняют эксперты Бостонской консалтинговой группы (BCG)¹⁴¹. Новые цифровые медиакомпании меняют экономический ландшафт и расстановку сил в медиаиндустрии. Так, на ИТ-рынке в последние два года утвердились новые отраслевые лидеры: портал vc.ru (бывший «Шредингер шутит»), дочка российского провайдера mail.ru HI-Tech.mail.ru, аналитический журнал «N+1», описывающий развитие наукоемких технических и естественно-научных отраслей. Они оттянули значительную долю аудиторий (4 млн посетителей за март 2017 года у vc.ru, по данным Similarweb) и, соответственно, рекламных доходов у традиционных лидеров сектора: цифровых порталов CNews, TAdviser, PC Week (например, рекламная площадка на vc.ru может достигать стоимости в 150 000 рублей, по данным медиа-кита).

Кроме того, появляется множество социальных ресурсов о технологиях и инновациях, в том числе от самих журналистов: например, самые популярные блоги об инновациях в медиа за 2016 год – Media Toolbox от шеф-редактора портала Russia Beyond The Headlines и блог главного редактора ре-

¹⁴¹ Отчет за 2015 г, с 5

дакции Sports.ru. В начале 2016 года редакция, самая инновационная в России на сегодняшний день, под руководством корпорации «Яндекс» внедрила чат-бот для общения с аудиторией, а также интеллектуальные алгоритмы для обработки данных (статистики матчей) и их автоматической публикации. В своем блоге главный редактор издания рассказывает, с какими сложностями пришлось столкнуться, а также делает подборки новостей со всего мира на тему инноваций в медиабизнесе.

Еще один тренд, который наметился к началу 2017 года, - использование мессенджеров в качестве основного источника новостей о технологическом состоянии индустрий. В России популярный telegram-блог директора по маркетингу интернет-поисковика и разработчика «Яндекс» А. Себрандта TechSparks насчитывает более 23 000 подписчиков, и количество просмотров одного поста достигает отметки в 10 000 в течение первых суток. Для сравнения, крупнейшие ИТ-СМИ в среднем набирают от 2 000 (PC Week) до 20 000 (vc.ru) просмотров на одну публикацию. На наш взгляд, популярность таких ресурсов связана с тем, что они принадлежат «лидерам мнений» в ИТ-среде. Так, например, А. Себрандт – участник крупнейших выставок и конференций об ИТ в России, визионер технологий искусственного интеллекта и автор многочисленных онлайн-лекциях о самообучающихся алгоритмах. Плюс, открыть вкладку в мессенджере-приложении пользователям намного удобнее, чем искать страницу издания в интернете. Этот факт подтверждают результаты исследований: до 57% медиааудитории предпочитает читать новости в приложениях: агрегаторах или социальных ресурсах.

Таким образом, конкуренция в сфере отраслевых медиа об ИТ от управления лояльностью и качеством продукта переходит в область управления пользовательским опытом – именно он определяет итоговый выбор ресурса. Также нужно понимать, что конкуренцию iTrend составят, помимо отраслевых СМИ, все виды социально ориентированных онлайн платформ – в условиях такого высококонкурентного рынка оптимальным станет использование

инновационных решений для формирования нового клиентского опыта и развития отношений с клиентами.

Что же касается собственно технологического развития медиасферы, информационные технологии здесь используются незначительно, в основном в области финансов, учета (1С) и формирования отчетности, а также взаимоотношений с пользователями; наибольший вес имеют технологии цифрового маркетинга: поддержка сайтов компаний, социальных ресурсов, цифровое общение с клиентами. Фактически, мы можем говорить о том, что технологии направлены на решение локальных проблем медиаиндустрии, таких как поиск наиболее удобных путей доступа к аудитории, и не задействованы в формировании новых рынков товаров или услуг.

Более того, с точки зрения нормативного регулирования отрасль тоже регулируется довольно слабо, причем как медийная, так и технологическая. Так, в законодательных актах, посвященных социально-экономическому развитию РФ на следующие 5 лет, сформулированы задачи, стоящие перед различными уровнями государственного управления. Их решение в долгосрочной перспективе должно обеспечить развитие экономики знаний и технологий. Однако не предписано никаких практических мер, которые позволили бы вывести бизнес на новый технологический уровень, и организации не успевают адаптироваться к структурным преобразованиям, происходящими в отрасли.

В целом, как показывает практика, инновационное строительство в России с точки зрения роста производительности на сегодняшний день не оправдывают ожиданий. Несмотря на рост инвестиций в наукоемкие технологии и НИОКР (научно-исследовательские разработки) до более чем 40,5 млрд долларов США за 2015 год, Россия по объему вложенных в науку средств все еще значительно отстает от лидеров рынка – Китая (368,7 млрд) и США (457 млрд), по данным ВШЭ¹⁴².

¹⁴² Отчет, с 30

Однако на сегодняшний день в России появилась качественная площадка для полемики об инновационных процессах – центр «СКОЛКОВО», построенный для коммерциализации новых технологий и поддерживаемый Правительством РФ (в частности, на развитие центра до 2020 года выделено 125,2 млрд рублей¹⁴³). Центр, совместно с некоммерческими организациями, стимулирующими развитие инноваций в РФ, реализует ряд информационно-образовательных инициатив в рамках государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика»¹⁴⁴. Например, Сколково и АСИ (Агентство стратегических инициатив) разработали электронный альманах «Атлас новых профессий» для профориентации молодежи¹⁴⁵. Центр также поддерживает студенческие инициативы, сотрудничает с государственными и частными высшими учебными заведениями.

В свою очередь, Агентство стратегических инициатив, совместно с фондом развития инноваций «РВК», организует программы финансирования наиболее интересных инновационных стартап-проектов. А также разрабатывает так называемые «дорожные карты», то есть долгосрочные программы развития отдельных отраслевых инноваций: например, в партнерстве с госкорпорацией «Ростелеком» АСИ сейчас работает над стандартами для технологий индустриального интернета вещей.

Таким образом, технологическая деятельность в России сдвигается с «мертвой точки», и, на наш взгляд, медиабизнес как часть информационно-коммуникационной среды одним из первых отреагирует на происходящие изменения. В таких условиях, как нам кажется, стоит обратить внимание на возможности, которые предлагают центры финансирования инноваций – в данном контексте iTrend может использовать годами наработанные контакты с большинством крупнейших исследовательских технологических центров России. В качестве примера налаживания коммуникации с такими площадками можно привести возможность участия в ежегодном конкурсе «Иннова-

¹⁴³ <http://government.ru/docs/3843/>

¹⁴⁴ <http://government.ru/programs/225/events/>

¹⁴⁵ <http://atlas100.ru/>

ции глазами журналистов», который проводится с 2011 года при содействии фонда «РВК».

Теперь, когда мы понимаем динамику внешнего рынка, можно оценить внутреннее состояние фирмы и понять, стоит ли руководству iTrend двигаться в направлении высоких технологий – или же лучше остановить свой выбор на стратегии малых побед. Для анализа внутренней среды предприятия мы выбрали SNW-анализ (современную интерпретацию методики SWOT-анализа, оценивающего сильные и слабые стороны компании). Анализ проводился по следующей методологии.

Шаг первый. Мы выбрали 15 характеристик предприятия, описанных А. Арутюновой: корпоративная стратегия; организационная структура; финансы как общее финансовое положение; продукт как конкурентоспособность; информационная технология; дистрибуция как система реализации продукта; способность к реализации на рынке новых продуктов; структура затрат; уровень self-PR и маркетинга; способности к лидерству; инновации и исследования; уровень менеджмента; качество персонала; репутация на рынке; система послепродажного обслуживания.

Шаг второй. Затем мы субъективно оценили их как «среднерыночную», «выше среднего» или «ниже среднего». Оценка проводилась на основании опроса сотрудников iTrend, мониторинга материалов сайта компании (рекомендационных писем клиентов) а также собственного мнения о компании, сформировавшегося за 1,5 года работы в ней.

Шаг третий. Наконец, третьи шагом мы подвели итоги анализа. К числу сильных сторон компании мы отнесли: корпоративную стратегию, организационную структуру, качество персонала, репутацию на рынке и систему послепродажного обслуживания.

К числу слабых, в свою очередь, – уровень self-PR: за последние 2 года имя компании появилось в публичных материалах всего дважды. Несмотря на то, что благодаря репутации компании на узком рынке, iTrend не нуждается во внешних пиар-активностях, мы считаем, что с выходом фирмы на но-

вый рынок на эту проблемную зону придется обратить пристальное внимание. Оценить структуру издержек и финансовое положение компании мы не смогли, поскольку они остались за пределами данного исследования, однако остальные характеристики определили как среднерыночные.

По итогам анализа, мы предлагаем сосредоточиться на сильных сторонах компании и усилить их еще больше при помощи внедрения технологий.

Во-первых, факторный анализ организационной структуры предприятия показал, что уже на сегодняшний день в компании успешно работает матричная схема организации бизнеса, которая предполагает функциональное проектное управление и распространена, в основном, в сфере ИТ и высоких технологий. Кроме того, iTrend использует элементы Agile-методологии в управлении проектами: в частности, систему промежуточного контроля результатов проекта (для этого применяются системы планирования времени в электронной форме), а также ежедневные короткие брифинги (scrum-meetings, в терминах Agile), на которых каждый сотрудник может высказать свою инновационную идею для рассмотрения руководством компании.

На наш взгляд, такую систему менеджмента, характерную для высокотехнологического бизнеса, стоит сохранить при планировании работы инновационной редакции. Инновационные стратегии фирм базируются на преимуществах, заключенных в человеческих ресурсах: знаниях и навыках, накопленных сотрудниками компании¹⁴⁶, а гибкие методологии проектного менеджмента позволяют создать в компании атмосферу доверия и открытого диалога, что крайне важно для обмена инновационными идеями и новыми знаниями.

Исходя из текущих человеческих ресурсов компании, мы предлагаем организовать штат редакции по такой схеме: 7 постоянных специалистов в области информации и коммуникаций, включая главного редактора (Денис Бойцова, на сегодняшний момент аккаунт-директора ООО «ИАЦ»), 3 журна-

¹⁴⁶ **Инновационная экономика**

Авторы: Богатова Елена Владимировна

листов, дизайнера-верстальщика, директора по рекламе и, что главное, программиста. За основу мы взяли модель регионального онлайн-издания «Бумага», которое вышло на рынок менее 5 лет назад и в короткие сроки завоевало рыночную нишу прогрессивных молодых изданий.

Остальные сотрудники, на наш взгляд, должны работать в удаленном режиме. Во-первых, такая схема учитывает пожелание П. Житнюка, чтобы редакция осваивала параллельно 2 направления: сетевой ресурс об ИТ, а также онлайн-канал, посвященный новинкам ИТ-отрасли для B2B сегмента (компания на сегодняшний день не имеет ресурсов, достаточных для включения в работу видео-подразделения). Во-вторых, она снижает затраты на постоянный Фонд оплаты труда, что позволит компании использовать освободившиеся средства для ведения инновационной деятельности.

Во-вторых, послепродажное обслуживание клиентов (или коммуникацию с клиентами) можно усилить, если использовать новые средства и способы интерактивного общения. Мы предлагаем сосредоточиться на работе в области управления клиентским опытом и клиентской лояльностью, а также активном взаимодействии с социальными (Facebook) и технологическими (Snapchat) онлайн площадками. Управление клиентским опытом подразумевает под собой, в данном контексте, внедрение автоматизированных хранилищ клиентских данных (CRM – customer relationship management), где хранится вся информация о взаимодействии каждого клиента с компанией и его цифровом опыте: переходы по сайту, клики на гиперссылки, рекламные баннеры, статьи. Таким образом, консолидируя всю информацию об аудитории, редакция сможет делать клиентам максимально точные целевые предложения.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия показал нам, что основной фокус инновационной активности редакции iTrend должен сместиться с технологических на организационные и управленческие медиаинновации. И поскольку инновации которые мы предлагаем реализовать в компании, упрутся в ее кадровый потенциал, мы предлагаем реализовать в ре-

дакции стратегию стержневых компетенций, то есть сосредоточиться на том, что компания, в отличие от конкурентов, делает лучше их. Для iTrend работа с клиентами на всех этапах PR, а после реструктуризации и медиапроизводства, а также использование навыков, умений и глубокого понимания особенностей ИТ-рынка сотрудников будущей редакции.

Для оценки ее исполнения мы предлагаем использовать нематериальные показатели, поскольку, как мы выяснили, основным преимуществом фирмы является ее нематериальный, или интеллектуальный, капитал:

1. позиция в отраслевом рейтинге «Медиалогии» за 1 квартал 2018 года (исходя из целей инновационной стратегии);
2. прирост клиентской базы;
3. динамика положительных и динамика отрицательных отзывов о редакции, в особенности, от клиентов агентства, среди которых оно обладает высокой репутацией.

Кроме того, работа исключительно в виртуальном пространстве позволит нам использовать в качестве показателя цифровые индикаторы поведения клиентов на странице компании:

- ◆ статистика посещения страницы сайта;
- ◆ CTR (Click-Through Rate) – кликабельность или отклик посетителей на страницу;
- ◆ CTI (Click-To-Interest) – показатель числа заинтересованных посетителей.

Таким образом, во второй главе исследования мы смогли показать, что медиасреда обладает рядом характеристик, которые меняют подход к управлению инновационной деятельностью на предприятии. К примеру, в апреле 2017 года Columbia Journalism Review, авторитетный портал о медиабизнесе и медиаинновациях, опубликовал текст «День из жизни журналиста в 2027 году: репортер встречается с искусственным интеллектом»¹⁴⁷. В сатирической форме редакция рассказывает, как бум «умных вещей», скриптов и алгоритмов

¹⁴⁷ <http://www.cjr.org/innovations/artificial-intelligence-journalism.php>

изменит не только повседневную жизнь людей, но и их профессиональную деятельность. И, прежде всего, под влиянием алгоритмизации окажутся индустрии, связанные с процессами обработки и анализа данных. Например, журналисты, при помощи ИТ-инструментов, смогут снизить трудозатраты на поиск информации и оперировать всеми доступными 44 трлн гигабайт цифровых данных (по прогнозу International Data Corporation)¹⁴⁸. Другими словами, зависимость бизнеса от данных постепенно стирает границу между информационным и технологическим бизнесом – инновационные процессы сегодня затрагивают все точки цепи создания новостей, от сбора новостей до производства и распространения.

В теории мы посчитали, что ядром модели управления техноцентричным медиабизнесом становится корпоративная культура компании, которая подразумевает выстраивание иерархии операционных целей подразделений или проектных команд компании вокруг единой бизнес-цели инновационной деятельности организации.

Однако применение данной идеи на практике показало, что этот тезис может быть подвергнут критике: так, при разработке стратегической модели инновационного ньюсрума iTrend нам, после проведенного анализа внешней и внутренней среды компании, пришлось отталкиваться не от стратегических целей компании, а от ее сильных сторон в силу специфики бизнеса и задач заказчика.

¹⁴⁸ Отчет по заказу EMC

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным вызовом для медиасистемы в настоящий момент является снижение издержек при одновременном увеличении финансирования цифровых разработок, о чем в своей программе развития на 2016 г. заявляет цифровой медиалидер The New York Times. Логика изменений, происходящих в стремительно меняющейся цифровой среде, определяется, прежде всего, переходом к инновационной экономике. Первыми на изменения реагируют те бизнесы, которые сосредоточены на монетизации человеческого, или интеллектуального, капитала, то есть, прежде всего, медиабизнес. Поэтому в рамках данного исследования мы изучаем вопросы управления медиапредприятиями, которые обращаются к инновационной деятельности.

Таким образом, в первой главе данного исследования мы проанализировали основные теоретические подходы к инновациям и инновационной деятельности компании, в результате чего выяснили, что на сегодняшний день в отечественной науке нет однозначного определения инновации как экономической категории. Нам показалось, что классические теории инноваций дают неполное представление о современных процессах инновационного строительства в индустриях. Поэтому в определении инноваций мы использовали комплексный подход, задействующий все инструменты экономической теории и менеджмента.

Проанализировав основные подходы к дефиниции, мы смогли дистанцировать ее от смежных категорий, а также определить набор существенных характеристик инноваций, в числе которых ключевыми мы считаем: целевое планирование и наличие измеряемого экономического эффекта.

Именно эти характеристики инноваций привели нас к идее о том, что оптимальным способом управления инновационной деятельностью предприятия (то есть всем комплексом мер и действий, направленных на создание, адаптацию и распространение инноваций) станет стратегическое планирование деятельности предприятия. Проведенный мониторинг теоретических ра-

бот по теме управления инновациями показал, что наше предположение верно. Поэтому, базируясь на работах классических теоретиков стратегического менеджмента (П. Друкера, А. Томпсона и А. Стрикленда, Г. Минтцберга и др.), а также современных исследователей менеджмента инноваций (М. Кантамесса и Ф. Морганта, М. Мазукатто и др.), мы предложили пошаговую методику разработки инновационной стратегии предприятия. Отличительной особенностью приведенной аналитической модели является включение в нее механизма оценки экономического эффекта инновационной деятельности, поскольку традиционно этот пункт упускается из-за того, что результаты инновационной деятельности представляют собой нематериальную форму капитала, и потому сложно поддаются оценке.

По итогам разработки стратегической модели инновационной деятельности фирмы, мы можем охарактеризовать ее по следующим параметрам:

1. основная задача – балансировка инновационных целей департаментов и подчинение их стратегическим целям инновационной деятельности компании;
2. основной акцент – на оптимизации использования интеллектуальных ресурсов предприятия, другими словами, превращение организации в некую самообучающуюся систему с социально-кадровым менеджментом в качестве ее ядра;
3. основной ресурс – ориентация на краткосрочное планирование с постоянным мониторингом промежуточных показателей инновационной деятельности и корректировкой стратегии под новый набор входящих данных.

На основе полученных данных мы смогли проанализировать состояние медийной индустрии с позиции ее инновационной деятельности, и поскольку научный аппарат в этой узкоотраслевой среде еще не разработан, на наш взгляд, данные выводы обладают хорошим научным потенциалом.

Для медиабизнеса сделанные нами выводы представляют особенный интерес. Медиасреда на сегодняшний день – преимущественно цифровая, и это

определяет специфику индустрии: отсутствие границ между странами, географически распределенная структура предприятия, как у The New York Times или Time Warner. Во многом такая специфика отрасли позволяет медиапредприятиям почти мгновенно принимать изменения глобального характера и адекватно реагировать на них (к примеру, внедрение роботизированной журналистики многие редакции освоили всего за 2 года с момента появления тенденции).

Во второй главе данного исследования мы попытались понять, как цифровая среда медиапредприятия и ее специфические характеристики (интерактивная коммуникация с потребителем, или аудиторией СМИ, вертикальная концентрация бизнеса, непрямой доступ к клиенту) влияют на инновационную деятельность медиапредприятий. Нам удалось выяснить, что, прежде всего, инновационная деятельность в медиасреде не ограничивается внедрением технологий. В качестве «инноваций» также выступают качественные изменения бизнес-процессов в медиаорганизациях, включая трансформацию управленческих, организационных и HR-процессов. Кроме того, инновационная деятельность в медиафирмах обусловлена, прежде всего, необходимостью более оперативного и качественного доступа к аудиториям СМИ, другими словами, маркетинговыми задачами. Это определяет технологический фокус медиаиндустрии: автоматизацию внешних коммуникаций, использование новейших социальных и технических платформ, стратегический фокус на партнерские отношения с крупными техническими компаниями.

Другой важный вывод, который мы смогли сделать, - медиаорганизации, в погоне за нормой прибыли и лояльностью потребителя в краткосрочной перспективе, слишком часто увлекаются излишним акцентом на технологии. Проще говоря, они начинают внедрять технологии ради технологии – и в итоге вместо получения дополнительной прибыли несут более серьезные, чем раньше, издержки. Решить эту проблему, по результатам нашего анализа, предприятия стремятся при помощи долгосрочного – стратегического анализа.

Приняв этот тезис за аксиому, мы попробовали адаптировать разработанную нами в первой главе модель стратегического управления инновационной деятельностью к специфике и потребностям медиаорганизаций. После чего, на основании разработанной концепции, предложили комплексную систему управления инновационными процессами для новой редакции ООО «Информационно-аналитический центр».

Таким образом, по результатам исследования нам удалось получить следующие итоги:

- ◆ доказать тот факт, что инновационная деятельность в медиасреде строится вокруг коммуникаций с аудиторией;
- ◆ объяснить, что управление инновациями и инновационным процессом в краткосрочной перспективе сокращает издержки, но не ведет к прибыли, а в долгосрочной – повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости медиапредприятия в условиях инновационной экономики.
- ◆ охарактеризовать инновации в медиабизнесе: во-первых, их основными характеристиками мы назвали, в первую очередь, целевое планирование и наличие измеряемого экономического эффекта. Во-вторых, обозначили, что при этом центральный вектор управления инновационной деятельностью медиапредприятий определяется их интеллектуальным капиталом.

Также мы смогли определить, что в силу того, что инновации направлены на снижение издержек предприятия и, соответственно, не дают экономического эффекта в краткосрочной перспективе, оптимальным способом управления инновационной деятельностью предприятия становится стратегическое планирование, или планирование деятельности медиапредприятия в долгосрочной перспективе.

Некоторые практики журналистики полагают, что в течение 5-10 лет место человека в редакции займут автономные робототехнические системы, а роль сотрудников сведется лишь к техническому контролю и механическим

проверкам оборудования. На наш взгляд, эта позиция неверна по ряду причин. Во-первых, из-за тесной связи между поставщиком контента (журналистом), продуктом и аудиторией. Проведенный нами анализ показал, что только высокая степень доверия к медиаресурсам, подкрепленная обратной связью с аудиторией со стороны журналиста, позволяет получать максимальную отдачу от финансовых вложений в проект. Этим объясняется высокая популярность социальных медиа как канала дистрибуции контента СМИ. Во-вторых, из-за специфики медиаконтента: творческого характера журналиста и «персонализации» новостей. СМИ преимущественно воспринимаются аудиторией как каналы дистрибуции творческого продукта отдельных журналистов. В случае перехода к робототехническим системам индивидуальность журналистики пропадет как данность, так же как и интерес к ней. В свою очередь, подтвердить интерес аудитории к персональному продукту от отдельного журналиста или канала сообщения способен тот факт, что если еще в 2012 году речь шла об активном вторжении в процесс медиапроизводства мультимедийных технологий, сейчас исследователи прогнозируют переход медиасреды к 2020 году на формат доступа к новостям через «text messaging» и «accessing email»¹⁴⁹ (сообщения по востребованию).

¹⁴⁹ The future of digital – 2015. Report // Business insider, analytics, 2015. URL: <http://www.businessinsider.com/the-future-of-digital-2015-2015-12> (дата обращения: 11.05.2017)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Монографии:

1. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий : пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей редакцией Б.Л.Резниченко. – М. : Вершина, 2006. – 368 с.
2. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде. — М.: Вильямс, 2007.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ, 5-е изд.: пер с англ. – СПб: Питер, 2008. – 554 с.
4. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с. – С. 39.
5. Журналистика и рынок: проблемы маркетинга и менеджмента средств массовой информации. – СПб., 1997. – 232 с. – С.33.
6. Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве //Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. - 2000. – с.71.
7. Кныш М.И., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями.- СПб., 1996. - С. 19
8. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент, 11е изд.: пер. с англ. – М., 2007. С.92.
9. Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Б.Т.Кузнецов, А.Б. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 367 с.
10. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — М.: Эксмо, 2007.
11. Кристенсен К. Дилемма инноватора. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

12. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. – 3е изд, перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 496 стр.
13. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010., - 180 с.
14. Мовсесян А, Либман А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // «Проблемы теории и практики управления» 2004.-С.3-5
15. Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / Под ред. Е.Л.Вартановой. – М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. – 400 с. – С.43.
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 23.
17. Томпсон мл. А.А. и Стрикленд III А. Дж.. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
18. Учебник 4СЮ. Версия 2.0. под ред. С.Кирюшин. М.: 4СЮ, 2013. – 720 с.
19. Peter F. Drucker. Innovations and Entrepreneurship (New-York: Harper and Row), 1985.
20. Reg Jennings, Charles Cox. Business Elites: the Psychology of Entrepreneur and Intrapreneur (London: Routledge), 2004.
21. Tanja Storsul & Arne H. Krumsvik (eds.). Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change. Sweden: Nordicom, University of Gothenburg, 2013.
22. Quinn Stephen MoJo. Mobile Journalism in the Asian Region. Singapore: Konrad. Adenauer-Stiftung, 2009.
23. Westlund Oscar. Digital Journalism : Department of Journalism, Media and Communication, University of Gothenburg: Routledge, 2015 [Электронный ресурс] URL:
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21670811.2012.740273>

24. Lucy Kung. Innovators in Digital News // London, New-York: I.B.Tauris & Co. Ltd, the Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2015.
25. Rasa Smite, Raitis Smits, Lev Manovich. Data Drift: Archiving Media and Data Art in the 21st Century // Riga: RIXC, LiepU MPLab, 2015. – 296 p.
26. Lev Manovich. The Illusions, Digital Original Edition. A BIT of The Language of New Media // Cambridge, Mass.: MIT Press, 2014.
27. Thomas Meyer, Fritz Gottschalk. Starting the Right Stuff: Toolbox for Entrepreneurs // Sweden: Murmann, 2015.
28. Handbook of media management and economics // edited by Alan B. Albaran. - Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – 751 p. – P.10.
29. Media economics : theory and practice / edited by Alison Alexander, 3rd ed. – Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, London, 2004. - 301 p. - P. 15.
30. Minzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal, №6, 1985. P. 257-272.

Статьи:

31. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review — Россия. Март 2009. <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a9780/>
32. Дерк Сауэр: «Надеюсь на лучшее, потому что «Ведомости» — мой проект» // Forbes Life, 2015. URL: <http://www.forbes.ru/kompanii/internet-telekom-i-media/306359-derk-sauer-nadeyus-na-luchshee-potomu-chto-vedomosti-moi-pr>
33. Макеенко, К.И. Ведущие медиакорпорации США: тенденции и стратегии развития // К.И. Макеенко. Медиаскоп, эл.журнал, №2, 2007. URL: <http://www.mediascope.ru/node/50>

34. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах // Ученые записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. – 2012. - №2 (37).
35. [Henry Blodget](#), [Will McKitterick](#). THE FUTURE OF DIGITAL: 2015 // Business Insider, 2015. URL: <http://www.businessinsider.com/the-future-of-digital-2015-2015-12>
36. BBC follows Netflix in using online viewing data to help it pick new shows // The Guardian, 2016. URL: <http://www.theguardian.com/media/2016/may/07/bbc-netflix-data-twitter-facebook-bbc-id>
37. Sonderman Jeff. Unlocking mobile revenue and audience: New ideas and best practices // American Press Institute, 2014. URL: <http://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/white-papers/unlocking-mobile-revenue-audience>
38. Gracie Lawson-Borders. More Than a Mouse Trap: Effective Business Models in a Digital World (2010) // International Journal on Media Management, 12:1, 41-45, DOI: 10.1080/14241270903558400. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14241270903558400>
39. Cinzia Colapinto. Moving to a Multichannel and Multiplatform Company in the Emerging and Digital Media Ecosystem: The Case of Mediaset Group (2010) // International Journal on Media Management, 12:2, 59-75, DOI: 10.1080/14241277.2010.510459. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2010.510459>
40. Lucy Küng. Why Media Managers Are Not Interested in Media Management—And What We Could Do About It (2010) // International Journal on Media Management, 12:1, 55-57, DOI: 10.1080/14241270903558467. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/14241270903558467>
41. O'Donovan Caroline. Why The New York Times and The Washington Post (and Mozilla) are building an audience engagement platform together // The

- Nieman : news platform, 2014. URL: <http://www.niemanlab.org/2014/06/why-the-new-york-times-and-the-washington-post-and-mozilla-are-building-an-audience-engagement-platform-together/>
42. Sutcliffe Chris Feedback loops: Making social media metrics work for the newsroom // [TheMediaBriefing.com](http://www.themediabriefing.com), 2014. URL: <http://www.themediabriefing.com/article/feedback-loop>.
43. David Carr: Journalism Is Still Serious, Just Different (discussion about future of journalism) // BU Today, 2014. URL: <http://www.bu.edu/today/2014/david-carr-journalism-is-still-serious-just-different/>
44. Krishnan C.K., M.S, Prahalad. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology // MIT Sloan Management Review Summer, Volume 43, № 4, 2002. URL: <http://mit-smr.com/past/2002/smr4342.html>
45. Rosen, Jay. How to be literate in what's changing journalism // PressThink. Ghost of democracy in the media machine. URL: <http://pressthink.org/2014/11/how-to-be-literate-in-whats-changing-journalism/> (дата обращения: 10.05.2016)
46. Somaiya Ravi, Isaac Mike, Goel Vindu Facebook May Host News Sites' Content // The New York Times, 2015. URL: <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2014/social-networks-and-participation-2014/>
47. The Only Twitter Account You Need For The NCAA Tournament // BuzzFeed, 2016. URL: https://www.buzzfeed.com/charliwarzel/the-only-twitter-account-you-need-for-the-ncaa-tournament?utm_term=.odVvoJ5ep#.nxgo5mlQz

Источники:

48. Будущее технопарков за глобализацией. IFMO-news / URL: http://news.ifmo.ru/ru/startups_and_business/partnership/news/6101/

49. Digital News Report 2014 [Электронный ресурс] // Reuters Institute for the Study of Journalism: [сайт], 2014. URL: <http://www.digitalnewsreport.org/>
50. Social Networks and Participation with News [Электронный ресурс] // Reuters Institute for the Study of Journalism : [сайт], 2014. URL: <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2014/social-networks-and-participation-2014/>
51. 2016 Tech Trends from Webbmedia Group (2015). URL: <http://www.slideshare.net/webbmedia/webbmedia-group-2016-tech-trends?ref=http://newreporter.org/2015/12/09/trendy-cifrovyyh-media-i-novyh-texnologij-v-2016-godu/>
52. Friedman, T. Data Warehouse Infrastructure: Providing Flexibility for Inevitable Change / Gartner Business Intelligence Conference, Amsterdam, 2003.
53. Global entertainment and media outlook: 2012–2016. Industry overview // PricewaterhouseCoopers. - 13th annual edition. - June 2012 – p.49.
54. The future of digital – 2015. Report // Business insider, analytics, 2015. URL: <http://www.businessinsider.com/the-future-of-digital-2015-2015-12>

Приложение 1. Интервью с Павлом Житнюком, генеральным директором ООО «Информационно-аналитический центр», от 23.03.2017 г.

- Павел, подскажите, пожалуйста, что привело вас к мысли об открытии ньюсрума, посвященного информационным технологиям?

- На информационном рынке «Информационно-аналитический центр» под брендом “iTrend” работает с 2007 года. Более 10 лет – немало, не так ли? За это время мы успели, к примеру, открыть и закрыть направления веб-дизайна и полиграфии, разработки заказного ПО. Мы видели, как на наших глазах меняются инструменты на рынке информационного бизнеса и сам рынок – именно поэтому мы, помимо классического PR, запустили направление digital marketing, а несколько лет назад включили в список услуг social media marketing, то есть управление аккаунтами на социальных платформах. И все это время мы работали на одном узком рынке – информационные технологии. Сфера, как вы понимаете, сложная, специфичная.

- Сложная в каком плане?

- В плане поиска высококлассных специалистов. Основная трудность работы в PR и маркетинге на рынке ИТ – в том, что о сложных вещах нужно говорить так, чтобы тебя поняли. При этом пишущих журналистов, PR-менеджеров или копирайтеров, которые еще и разбираются в сложных технологических терминах и категориях, на рынке единицы. Поэтому перед нами как работодателем встала задача: набирать журналистов или PR-специалистов и обучать его специфике работы в ИТ? Или же нанимать ИТ-специалистов и обучать их навыкам письма? Я решил пойти по первому пути, и почти за 10 лет нам удалось собрать вокруг себя команду специалистов, отлично владеющих словом, и при этом глубоко понимающих специфику ИТ-сферы: они работают с разными компаниями – нашими клиентами, от системных интеграторов [компании, работающие на B2Bрынке и внедряю-

щие решения для автоматизации бизнеса – прим.автора] до специалистов по информационной безопасности и производителей роботов.

Одновременно мы стали замечать, что сегодня рынок ИТ-СМИ не перенасыщен: потребность в качественных онлайн-журналах или сетевых ресурсах растет, а предложение ограничено несколькими крупными федеральными игроками. Опрос знакомых медиаменеджеров показал, что они сталкиваются с той же проблемой, которую пришлось решать нам, - с проблемой кадров.

- То есть с проблемой, которую вы уже решили?

- Именно. Таким образом, все факторы сошлись в одной точке. Во-первых, у нас оказались ресурсы, прежде всего – интеллектуальные, что так важно на инфокоммуникационном рынке. Во-вторых, у нас есть годами наработанная экспертиза в ИТ, и работая со ИТ-компаниями разных профилей и масштабов, мы понимаем процессы в этом бизнесе «изнутри». Плюс, работа на нишевом рынке позволила нам получить личные контакты и знакомства как среди журналистов и редакторов ИТ-изданий, так и среди специалистов исследовательских центров и агентств.

Наконец, в-третьих, у нас появилась потребность в расширении. Собственно, об этом мы задумались после того, как заметили, что крупные PR-агентства стали выходить на смежные рынки. Например, многие знают, что агентство “PR-partner” является сооснователем сервиса для обмена данными между журналистами и PR-специалистами Pressfeed. Нельзя сказать, что эти примеры подтолкнули нас к идее расширения, но определенное значение для нас они имели.

- Как вы представляете себе ньюсрум?

- Мы замечаем, что ИТ-издания довольно инертны: долго не воспринимают новые технологические веяния, медленно внедряют их в работу редакции. Очень любопытно, что ряд крупнейших изданий отрасли, которая занимается разработкой высоких технологий, работает только в печатном формате. Нам

очень хочется уйти от модели, когда для того, чтобы прочитать о только что выпущенной технологии, например, 3D моделирования человеческих органов, нужно было ждать месяц, пока выйдет новый номер журнала.

Честно говоря, в сети сейчас ситуация немногим лучше: материалы выпускаются с задержками и не всегда на 100% используют данные, которых, чтобы вы понимали, в мире к 2020 году будет 44 триллиона гигабайт. Другими словами, если все данные, доступные для анализа в конкретную секунду времени, объединить в формате видео-презентации, она будет идти много лет. И сегодня большинство этих данных доступно для работы, благодаря открытой информационной среде и появляющимся технологиям обработки информации, только мало кто этим пользуется. Поэтому мы хотим максимально использовать потенциал технологий: и в управлении бизнесом, и, конечно, в работе с аудиториями. На наш взгляд, самым оптимальным способом организации редакции на сегодняшний момент становится мультиканальность и мультиформатность, потому что вкусы у аудитории очень разные, и способы получения медиасообщения тоже. Мы решили, что наш ньюсрум будет работать в двух направлениях: во-первых, мы организуем собственный сетевой ресурс, посвященный ИТ, во-вторых, запустим онлайн видео-канал, где будем рассказывать о самых интересных, на наш взгляд, новинках из мира технологий.

- Значит, оптимизация работы с данными – это и есть основная причина виртуализации ньюсрума и внедрения инноваций?

- Основная, конечно, намного более прагматична. Мы, работая в ИТ-индустрии, понимаем, что информационные технологии оказывают на бизнес огромное влияние, от автоматизации рутинных операций до повышения точности управленческих решений благодаря тому, что информация о бизнесе под рукой 24/7. Поэтому в работе редакции мы хотели бы максимально использовать потенциал того, с чем хорошо знакомы.

Однако сложность в том, что мы не уверены, какой именно эффект оказывают инновации на работу редакций, - практических примеров перед глазами совсем немного. Помогут ли они нам снизить издержки на производство конечного продукта – медиасообщения? Или принесут дополнительную прибыль? Прежде чем говорить о внедрении инноваций, мы хотим понять, насколько игра стоит свеч.

Беседу провела Виктория Фоменко

Приложение 2. Интервью с Денисом Бойцовым, аккаунт-директором и специалистом в области инноваций ООО «Информационно-аналитический центр», от 23.03.2017 г.

- Денис, как вы считаете, какие тенденции сейчас определяют вектор развития рынка инноваций?

- Мне кажется, сегодня корректно говорить не о рынке инноваций как таковом, а об инновационном развитии отдельных отраслей. Технологическое развитие индустрий достигло на сегодняшний день того уровня, когда инновации почти мгновенно воспринимаются отраслевыми рынками и адаптируются под их специфику. Так было, например, с технологией 3D моделирования. Инновация была создана в научной среде, и всего за несколько десятилетий полностью изменила такие отрасли, как промышленное производство, кинопроизводство и медицина. Причем приобрело совершенно разный контекст: если на производстве, например, 3D модели применяются для проектирования сборки конвейерных линий, в медицине сегодня проводятся эксперименты по созданию моделей искусственных органов.

- Другими словами, инновации приобрели социальный контекст?

- Именно. Сегодня говорить о том, что инновации – это только технологический или экономический феномен как минимум некорректно. Это во многом определяет и специфику развития индустрии: преимущественно совершенствуются те решения, которые могут сделать жизнь человека проще: например, благодаря технологиям Интернета вещей [концепция единой сетевой технологии, которая связывает между собой тысячи цифровых устройств – прим.автора] лет через пять ваш холодильник будет напоминать вам, что пора купить молоко или сесть на диету. Такой «умный» цифровой микрокосм.

- Вы сейчас говорите о российской практике?

- В том числе. В России есть любопытная специфика инновационных процессов: в большинстве стран запада инновации создаются, прежде всего, с целью удовлетворить потребность клиента в комфорте и направлены на потре-

бительский сегмент. В нашей стране технологическое развитие началось с управления промышленными объектами и другим крупным, географически распределенным бизнесом. Только представьте, сколько промышленных станций или, например, филиалов аптечных сетей расположено в труднодоступных зонах – их десятки и сотни тысяч. Чтобы дистанционно управлять такими махинами, потребовалось нечто большее, чем таблички в Excel. Проще говоря, российские технологии начались с бизнеса – и все еще ориентированы на удовлетворение его потребностей.

- То есть холодильник российским домохозяйкам диету в ближайшее время не посоветует?

- Посоветует. А еще расскажет, в какой магазин завезли свежее молоко, и даже сделает за них заказ. Отечественная концепция «умного дома», более того, уже находит практическое применение в умных системах безопасности. Я говорю не о том, что в России потребительский рынок технологий не будет развиваться. Моя основная мысль в том, что этот рынок будет следовать за B2B сегментом, а не предшествовать ему. Я считаю, например, что технология распределенного реестра – блокчейна, будет быстрее развиваться в России, чем во всем мире, потому что крупные финансовые организации видят в ней перспективу для более эффективного управления кредитными портфелями. В то же время, немного на сегодняшний день найдется у нас в стране потенциальных покупателей на работа-домоправителя. И все же, даже в бизнесе инновационные процессы, конечно, движутся крайне медленно.

- С чем вы это связываете?

- Инновационная деятельность требует создания качественной технологической и экономической инфраструктуры, как на уровне отдельно взятой фирмы, так и на уровне государственного управления. Такая инфраструктура должна быть обеспечена техническими стандартами, нормами и правилами лицензирования, нормативным регулированием. В российском законодательстве на сегодняшний день многие технические нюансы не учтены. Так, например, только в 2016 году госкорпорация «Ростелеком» занялась стандарти-

зацией сетевого протокола для Индустриального интернета вещей и разработали так называемую «дорожную карту», то есть стратегический документ развития и поддержки технического направления. Хотя концепции и технологии работают на рынке уже более 5 лет.

Иногда такие государственные меры не успевают за жизненным циклом инновации. Так было, для иллюстрации, с концепцией и инструментами обработки Больших данных: «бум» технологии прошел почти год назад, но из-за того, что не был разработан аппарат нормативного регулирования, некоторые отрасли (такие как медицина и фармацевтика) начинают работать с инструментами Big Data только сейчас, да и то в ограниченном размере.

- С позиции фирм те же проблемы?

Для предприятий основная проблема в том, что их руководители не понимают, как именно инновации оказывают влияние на бизнес. Они ожидают, что внедрят технологию – и продажи продукта мгновенно взлетят вверх. Но это не так.

Во-первых, инновационное развитие предприятий – процесс инертный, поскольку требует не только смены производственных активов, но и изменения внутренней идеологии компании. Только в том случае, если вся организационная вертикаль фирмы будет построена вокруг инновационного движения, мы сможем говорить о каких-то дивидендах в будущем.

Во-вторых, инновационный процесс в принципе не оказывает влияния на продажи или прибыль в краткосрочной перспективе, поскольку направлен на автоматизацию труда и снижение трудозатрат, то есть на оптимизацию, а не на расширение бизнеса.

- Тогда в каком случае внедрение инноваций в фирме можно назвать успешным?

- На мой взгляд, успешное управление инновационным процессом подразумевает нахождение баланса между технологией и стратегическими, или долгосрочными, целями компании. Сегодня большинство предпринимателей, на мой взгляд, слишком увлекается инновационными процессами. Получается,

что они реализуют инновации ради самих инноваций – и в итоге это не приводит ни к какому экономическому результату. А вот в том случае, если внедрение инноваций определяется программой развития самого предприятия, учитывающей как позитивные, так и негативные факторы автоматизации ресурсов, а также направленной на получение измеряемого экономического эффекта, тогда инновации логично встраются в текущую деятельность предприятия и будут подчиняться его экономическим целям.

- Что вы имеете в виду под негативными факторами?

- Прежде всего, страх персонала перед автоматизацией. В креативных индустриях, таких как медиа и PR, он не так очевиден, поскольку распространено мнение, что алгоритм не сможет заменить человека в выполнении нестандартных задач: написания текстов или подготовки комплексной программы продвижения бизнеса клиента. Хотя и здесь появляются истории о массовых увольнениях, подчиненных технологической реструктуризации бизнеса. А вот в тех отраслях, где большинство персонала выполняет рутинные операции, например, в производстве или строительстве, доходит до того, что только установленное оборудование вырывают и отказываются работать, пока не будут убраны камеры высокого разрешения для считывания данных. Поэтому у бизнеса, который пытается стать высокотехнологичным, впереди долгий путь.

Беседу провела Виктория Фоменко