

УДК 339.137.2

**Фияксель Э. А.**, докт. экон. наук, канд. физ.-мат. наук, профессор, заведующий кафедрами венчурного менеджмента и маркетинга Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ, г. Н. Новгород, [eduardf@pbox.ru](mailto:eduardf@pbox.ru)

**Сидоров Д. В.**, аналитик проектно-учебной лаборатории «Управление инновационными системами» Нижегородского филиала ГУ-ВШЭ, г. Н. Новгород, [dim137@mail.ru](mailto:dim137@mail.ru)



## КОНКУРЕНЦИЯ ВНУТРИ ИННОВАЦИОННОЙ ТРИАДЫ

Понятие конкуренции в отношении внешней среды организации известно всем и изучено уже в большой степени. Однако конкуренция может возникать и во внутренней среде компании, между основными участниками инновационного проекта. В данной статье рассматриваются взаимоотношения между инвестором, менеджером инновационного проекта и автором инновации (т. е. внутри «инновационной триады») для того, чтобы показать наличие конкуренции, а также исследуется ее влияние на реализацию всего проекта.

**Ключевые слова:** команда инновационного проекта, инновационная триада, конкуренция между участниками инновационного проекта, коммерциализация инноваций, трансляционный барьер.

Анализируя условия, необходимые для успешной коммерциализации проекта, чаще всего обращают внимание на прорывную инновационную технологию<sup>1</sup>, своевременное и достаточное венчурное инвестирование, защиту авторских прав, опытный менеджмент и очень редко обращают внимание на коммуникации внутри команды проекта.

Цель управления инновациями состоит в том, чтобы инициировать, генерировать, контролировать новые идеи, управлять ими и выводить полученные результаты на рынок. В основе управления инновациями ле-

жит сбалансированное сотрудничество новаторов и тех, кто отвечает за обеспечение проекта ресурсами и управление проектом.

Таким образом, инновационная деятельность объединяет в себе трех основных ее участников, образуя тем самым инновационную триаду — «новатор» (изобретатель, автор инновации), «менеджер», «инвестор»<sup>2</sup>. Большая часть проблем в работе над инновационным проектом возникает из-за конфликтных, спорных ситуаций между ними,

<sup>1</sup> Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: ДМК Пресс, 2002. С. 132.

<sup>2</sup> Сидоров Д. В. Эффективное взаимодействие в инновационной триаде — основа успеха инновационного проекта // Перспективы развития инновационной экономики России в XXI веке, Н. Новгород: НФ ГУ-ВШЭ, 2010.

являющихся проявлением конкуренции во внутренней среде компании.

Для эффективного управления инновационным проектом менеджер<sup>3</sup> должен заранее быть готовым к возникновению и устранению конкуренции между участниками проекта, обеспечив их мотивацию и сформировав в организации отношения, построенные на принципах синергизма, а не соперничества. Только так можно использовать аккумулярованные ресурсы для превращения знания в денежный поток<sup>4</sup>.

В статье авторы рассмотрят проблемы во взаимоотношениях внутри инновационной триады, которые возникают в организациях, реализующих инновационные проекты. Исследования проводились на ряде малых инновационных предприятий Нижнего Новгорода. Цель проведенного исследования — изучение вероятных сценариев развития конфликтов и разработка рекомендаций по разрешению проблем во взаимоотношениях внутри инновационной триады.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Выявлены конфликты, являющиеся следствиями конкуренции, команды инновационного проекта на примере бизнес-кейсов;
2. Проведен анализ проблем, возникающих внутри инновационной триады.

### **Анализ проблем во взаимоотношениях внутри инновационной команды на примере бизнес-кейсов**

В настоящее время в России не существует сложившейся системы развития малых

<sup>3</sup> Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа – коллектив – команда: модели группового развития // Социальная психология в современном мире / Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М., 2003. — 320 с.

<sup>4</sup> Безрукова Е. Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования. Дис... канд. психол. наук. М., 2002. — 203 с.

инновационных предприятий. По сути, мы находимся на этапе накопления статистики, необходимой для разработки методологии. Зарубежная практика не вполне подходит для России в силу отличий в законодательстве и специфических черт отечественных участников инновационного процесса, не свойственных их зарубежным коллегам. В частности, различия в формировании личности автора инновации и инвестора приводят к возникновению явления, известного как «трансляционный барьер»<sup>5</sup>. Различия в системах ценностей приводят также к не вполне адекватной оценке своей роли в проекте, следствием чего становится борьба за расширение полномочий и сужение зоны ответственности, носящая характер конкурентной борьбы, подчас более жесткой, нежели конкуренция с внешними контрагентами.

Для нашего исследования были выбраны три кейса, в которых проект дошел до стадии принятия решения об инвестировании. Главный объект исследования — стадия проекта, начавшаяся непосредственно после официального старта совместной работы. Мы анализировали возникающие сложности и искали их причины, сопоставляя их с классификацией внутрикомандных конфликтов.

Нами был проведен ряд содержательных интервью с непосредственными участниками инновационных команд рассматриваемых организаций. Им задавались как общие вопросы о том, какой инновационный проект они выводят (выводили) в настоящий момент на рынок, как давно существуют, как распределяются роли в проекте, кем проект финансируется, так и специальные во-

<sup>5</sup> Кириллова К. В., Сидоров Д. В., Шарапова Э. И., Борышнева Н. Н. Создание эффективной системы взаимодействия участников процесса коммерциализации инновационных проектов // Современные проблемы в области менеджмента, социологии, бизнес-информатики и юриспруденции. Материалы 5-й научно-практической конференции студентов и преподавателей, Н. Новгород, 2007. С. 139.

просы, касающиеся взаимоотношений в команде, распределения ответственности, ситуаций возникновения конфликтов и выхода из них, собственной оценки эффективности работы команды.

На основе проведенных интервью было составлено три бизнес-кейса, описывающих деятельность, участников, развитие инновационного предприятия, а также проявления внутренней конкуренции в инновационной триаде, которые возникали при взаимодействии участников данных инновационных команд.

### 1. Бизнес-кейс «БиоМедТех»

В 1995 г. специально для производства и продвижения исследовательских и медицинских приборов в области оптического когерентного томографа (ОКТ) в Нижнем Новгороде была создана компания «Биомедицинские технологии» (ООО «БиоМедТех»), которая занимается разработкой и производством ОКТ. Учредителями стали трое разработчиков, ученых-изобретателей Института Прикладной Физики РАН, на тот момент занимавшихся проблемой ОКТ. Через несколько лет к ним присоединился ученый, проходивший стажировку в Америке по данной тематике, ставший соучредителем и менеджером инновационного проекта. Его доля в компании была значительно меньше долей остальных участников.

В то время компания имела патент на технологию оптической системы эндоскопического луча, готовые прототипы оптического когерентного томографа и эндоскопического щупа, однако, она не могла начать продавать приборы медицинского назначения без прохождения клинических испытаний и сертификации прибора, что в России сложно реализовать. И эта задача легла на плечи менеджера инновационного проекта.

На доработку и сертификацию прибора, а также оплату фиксированных расходов, таких как аренда, заработная плата со-

трудников, связь, нужны были финансовые средства. Эти статьи затрат финансировались по мере того, как компания производила и продавала за рубеж не медицинские, а исследовательские приборы, также основанные на технологии ОКТ.

Работа над проектом создания томографа всегда вызывала споры между участниками. Опытные изобретатели никогда не останавливались в совершенствовании характеристик прибора, им хотелось заменить какие-то его составляющие, а задачей менеджера являлось доведение прибора до промышленного образца, его испытание и продажа в определенные сроки при существующих договоренностях. Причем часто споры возникали именно в силу того, что участники проекта — разработчики — и менеджеры, по сути, оказывались на равных, не была выстроена субординация в принятии решений (заранее не оговаривалось, что последнее слово за менеджером; кроме того, его доля в компании была значительно меньше долей остальных учредителей и разработчиков в одном лице).

#### Суть конфликта

Здесь представлен конфликт, типичный для малых инновационных компаний, когда ученый-разработчик является важным участником в малом инновационном бизнесе. Разработчик чувствует свою прямую причастность к продукту и не может позволить другим что-либо в нем видоизменять, считая продукт «своим детищем», оставляя за собой право вносить в него изменения.

#### Анализ конфликта

«Слепая» вера разработчика в созданный им продукт, в те свойства, которые он хочет заложить в него, часто не сходятся с реальной потребностью рынка. Автор инновации не знает, куда дальше двигаться, ведь он не является предпринимателем, да и не хочет им становиться, а его партнер-предприниматель (менеджер инновационного проекта должен быть предпринимателем)

страдает от отсутствия мотивации. Именно такая ситуация приводит к конкуренции за расширение полномочий и сужение зоны ответственности. Происходит это потому, что в теории зоны ответственности четко распределены между ролями в проекте, например, задача по доработке продукта относится к зоне ответственности автора инновации, поэтому именно он отвечает перед менеджером за соблюдение сроков завершения этапов работы и адекватное расходование ресурсов. При этом менеджер не вмешивается в НИОКР, не перехватывает у новатора паяльник или гаечный ключ. Если роли распределены недостаточно четко, появляется возможность варьировать границы зоны ответственности, в нашем примере это ситуация, когда менеджер берется за паяльник, а новатор отказывается отвечать за срыв сроков, мотивируя это тем, что менеджер плохо работает паяльником.

### Решение конфликта

В данном кейсе конфликт разрешался благодаря сложившимся между участниками дружеским отношениям, взаимному уважению. По словам менеджера проекта, наилучшим оказалось его сотрудничество с одним из изобретателей, который был на пять лет старше его. Они имели одинаковый взгляд на эволюцию продукта. Вместе их долей стало достаточно для того, чтобы принимать необходимые для развития компании решения. Остальные участники, увидев прогресс, также довольно быстро перестали возражать против предлагаемых решений. Таким образом, очень важно, чтобы участники инновационного проекта имели одно и то же видение проекта (или вырабатывали его в ходе совместной работы, что, возможно, более ценно).

## 2. Бизнес-кейс «Информационный сервис X»

У проблемы, описанной в этом кейсе, следующее содержание. В 2008 г. к команде разработчиков нового инновационного ин-

формационного сервиса присоединился частный инвестор, вложивший в это предприятие более 10 млн руб. и получивший блокирующий пакет в структуре капитала компании. Новый инвестор стал управляющим партнером компании. На месте генерального директора продолжал свою деятельность разработчик данного проекта.

Инвестор принимал активное участие в развитии проекта, что выражалось в еженедельных совещаниях с основными участниками проекта, контроле за выполнением поставленных целей и планов, помощи в реализации проекта посредством привлечения «своих» знакомых профессионалов в тех или иных областях, используя собственные связи, имея опыт ведения переговоров. Инвестор оказывал серьезное влияние на ход развития проекта. Выход инвестора из проекта заранее не оговаривался.

При внедрении инновации основной вопрос стоял в выборе бизнес-модели.

Во время работы над проектом между инвестором и генеральным директором возникло непонимание. Например, когда решался спорный вопрос о монетизации сервиса: сделать ли сервис бесплатным и зарабатывать с помощью рекламы или платным (и плата была бы не столь высока). Инвестору важен прежде всего возврат вложенных средств. Генеральный директор говорил о другой линии развития (в данном случае для него имело значение количество пользователей), и именно он нес ответственность за то или иное решение в компании.

### Суть конфликта

Ошибка, которую допустили участники команды, в том, что они заранее не договорились о полномочиях друг друга, о том, как будет выглядеть процедура принятия решений. Их работа в команде была неэффективной, и в итоге каждый начинал «тянуть одеяло» на себя. Инвестор хотел получить полный контроль над бизнесом, а генеральный директор (идеолог) не желал отдавать свой бизнес полностью под контроль инве-

сторы, у него была своя точка зрения в отношении того, как должна развиваться компания в будущем.

### Анализ конфликта

Данный конфликт называется контрактным<sup>6</sup>, участники проекта заранее не оговорили процедуру принятия решений, должностные полномочия, ответственность в контракте. Кроме того, очевиден конкурентный характер такого конфликта. В ситуации, когда первоначальные договоренности регламентируют взаимоотношения в недостаточной степени, возникает конкуренция за «серые зоны», не описанные в соглашениях. В этом случае конкуренция может принимать крайне жесткие формы, так как обе стороны имеют большой набор средств воздействия друг на друга, а единственным сдерживающим фактором является риск потерять вложенное в проект (деньги — для инвестора, силы и время — для новатора).

### Решение конфликта

Конфликт в данной ситуации решался с помощью взаимного убеждения оппонентов. Соответственно выигрывал в убеждении то инвестор, то идеолог-инноватор и менеджер в одном лице. В результате споров удалось опробовать несколько бизнес-моделей сервиса. В этой ситуации большую роль сыграло отсутствие в России культуры корпоративного управления — у нас принято считать, что во главе всегда должен находиться один человек, который с одной стороны, за все отвечает, а с другой — имеет всю полноту власти. Это явным образом создает почву для конфликта между собственником и руководителем (так как не вполне понятно, кто из них в полной мере несет ответственность, а кто имеет всю полноту власти), при этом особенностью такого конфликта является склонность к разрешению по сце-

нарию «проигрыш — проигрыш», поскольку для реализации стратегии «выигрыш — выигрыш» сторонам нужно идти на взаимные уступки и отказаться, по крайней мере, от части собственных амбиций. Сценарии «выигрыш — проигрыш» здесь маловероятны, так как обе стороны конфликта обладают арсеналом средств для причинения другой стороне ущерба, достаточного для того, чтобы ситуация перешла к сценарию «проигрыш — проигрыш». Ключевым моментом для корректировки сценария является соглашение о разделе полномочий и ответственности, оно должно составляться с расчетом на то, чтобы при любых сценариях принималось решение, наиболее объективно выгодное для развития проекта, а не наносящее ему ущерб.

### 3. Бизнес-кейс «Промин»

В 2005 г. в компании «Промин» был запущен проект по разработке и производству ультразвуковой сушильной установки для древесины. Этот проект стал инновационным и получил развитие в 2006–2007 гг., когда компания приняла участие в программе «Старт». По условиям программы, компания-инноватор получает деньги от Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере на второй год только в том случае, если находит частного инвестора, который вкладывает в развитие инновации не меньше той суммы, которая предлагается программой.

В конце 2006 г. компания нашла инвестора — опытного бизнесмена. Для оформления сделки инвестор поставил своего менеджера, в будущем он должен был стать менеджером проекта, т.е. управлять оперативной работой по проекту, продвижением инновационного продукта. Это было одним из условий сделки. Инвестор хотел принимать активное участие в развитии инновационного проекта.

Когда сделка была заключена, все бумаги подписаны, доли распределены, назначен генеральный директор, но деньги инвестора все еще не поступили на расчетный

<sup>6</sup> Егоров В. В., Шевченко С. Г. Организационно-управленческие инновации: практика российских компаний. М., 2005. С. 15–22.

счет компании, так как существовал интервал — 3 месяца, в который инвестор должен был перечислить средства, возник вопрос о том, кто должен платить заработную плату генеральному директору, проработавшему в организации в течение двух месяцев. На этот период приходилась работа, связанная с юридическим оформлением будущей совместной деятельности, регистрация изменений в учредительных документах и т. п. Инвестор исходил из того, что новатор, заинтересованный в развитии проекта, возьмет расходы на себя, в том числе выплатит заработную плату генеральному директору вновь созданного юридического лица, который и проделал всю эту работу. Новатор же посчитал, что, услышав от инвестора заветное «да», сам больше ничего делать не должен и собирался выплатить деньги генеральному директору (т. е. менеджеру) из тех средств, которые должен был перечислить инвестор. На первый взгляд может показаться, что происходила конкуренция за сужение зоны ответственности, однако, в данном случае конфликт имел более глубокие корни.

### **Суть конфликта**

Этот спор стал последней каплей в отношениях между двумя сторонами: предпринимателем и инвестором. Ранее инвестор интуитивно предполагал, что он и будущие соучредители видели этот бизнес совершенно по-разному. По мнению инвестора, предприниматель на самом деле не хотел развивать это направление, ему важна была оперативная задача — получить дополнительные денежные средства для вливания в свой основной бизнес (не связанный с инновационным проектом). Поэтому предприниматель не хотел нести никаких расходов по проекту, рассматривая его лишь как источник средств, а не как самостоятельное дело, в которое нужно вкладываться.

### **Анализ конфликта**

В данном кейсе явно прослеживается конфликт целей. В то время как цель ин-

новатора — использовать инвестиционные средства в личных целях, а не для развития проекта, инвестор, наоборот, хотел коммерциализовать данный проект и получить выгоду от его успеха.

### **Решение конфликта**

В отличие от предыдущих кейсов, участники этого проекта так и не пришли к конструктивному разрешению конфликта, что показательно, поскольку в случае, если цели совпадают, но есть расхождения в видении путей достижения этих целей, возникает конкуренция между альтернативными сценариями, носителями которых и выступают участники проекта. Если конкуренция проходит корректно, то в итоге побеждает наиболее оптимальный сценарий, и это дополнительно увеличивает шансы проекта на успех. Важно не допускать выхода конкуренции на межличностный уровень, так как это может привести к затруднению коммуникации между участниками и провалу проекта в целом. Если же цели участников различаются с самого начала, то выход конфликта на межличностный уровень и переход к полному антагонизму участников — лишь вопрос времени. В этом случае проект обречен на провал изначально.

### **Обсуждение кейсов**

Рассмотренные кейсы выявили 3 типа (по причине возникновения) конфликтов в команде инновационного проекта, вызванные отсутствием (табл. 1):

- 1) единого понимания общих целей;
- 2) единого пути достижения общих целей;
- 3) общих целей.

Первые 2 типа конфликтов приводят к развитию конкуренции между участниками проекта.

Как видим, определяющую роль играют именно причина и сфера возникновения конфликта. Наиболее уязвимой областью являются взаимоотношения «инвестор — автор

Таблица 1

**Сравнение конфликтов, имевших место в проанализированных кейсах**

	«БиоМедТех»	«Информационный сервис X»	«Промин»
Источник конфликта	различное видение	различные подходы к стратегии	разные цели
Субъекты	менеджер — автор инновации	инвестор — менеджер	инвестор — автор инновации
Сроки	несколько месяцев	несколько месяцев	1 месяц
Явность — скрытость	неявный	явный, на уроне конкуренции альтернативных стратегий	явный, с эскалацией деструктивной компоненты
Интенсивность	умеренная	умеренная	неограниченно нарастающая
Последствия	формирование единого видения	создание механизма выработки взаимоприемлемой стратегии	отказ от совместной деятельности

инновации»; наиболее деструктивной проблемой — недоговоренности о целях, вызванные различием контекста при использовании одинаковой терминологии («трансляционный барьер») в ходе переговоров. В случае, когда в конфликте одной из сторон выступает менеджер проекта, конфликт протекает не столь остро и имеет больше шансов на конструктивное завершение. Тогда конкуренция идей, стратегий и подходов становится явлением, служащим разрешению конфликта. Вопрос лишь в том, чтобы правильно управлять этой конкуренцией.

**Рекомендации по разрешению проблем во взаимоотношениях внутри инновационной триады**

Существует ряд факторов, под влиянием которых команды, работающие над инновационными проектами, становятся более творческими и эффективными, чем другие.

*Во-первых*, эффективные команды работают в условиях полной свободы, независимы и наделены полномочиями. Члены команды отвечают за результаты своих решений. Будь то победа или провал, их разделят все участники.

*Во-вторых*, основой эффективной команды является свободный поток инфор-

мации. Обмениваясь знаниями и стимулируя творчество, члены команды обогащают друг друга.

*В-третьих*, эффективность группы зависит от синергизма. Вместо того чтобы тратить энергию на соперничество, демагогические высказывания и непродуктивные ссоры, члены одной команды полностью уходят в поставленную перед ними проблему.

*В-четвертых*, в эффективных командах цель не оправдывает средства. Творческие группы отличаются моральными устоями и профессионализмом, в них одинаково высоко ценятся как хорошая работа, так и применяемые методы.

*В-пятых*, коммуникации, принятие решений и разрешение конфликтов строятся на консенсусе, а не на голосовании. Консенсус стимулирует открытое обсуждение, обмен мнениями и рассмотрение приемлемых вариантов решения. И, наконец, участники эффективных групп делят между собой все: хорошее и плохое, взлеты и падения, успехи и поражения, славу и позор. Такая атмосфера помогает избавиться от страха пойти на риск и потерпеть неудачу.

По сути, это и есть правила корректной конкуренции идей внутри команды инновационного проекта, призванные не допустить перехода этой конкуренции в сферу межлично-

стных отношений, сохранив конструктивную направленность внутренней дискуссии.

Ответственность каждого участника инновационной команды в целом и целом одинакова и состоит в том, что каждый ее участник должен исполнять в срок свою роль. Авторы статьи снова подчеркивают то обстоятельство, что четкое распределение ролей в команде инновационного проекта обеспечивает в будущем отсутствие межличностной конкуренции за полномочия, подробно не описанные в базовых соглашениях.

В эффективно работающей команде каждый ее член должен иметь полномочия для выполнения своих обязанностей и быть уверенным в том, что получит от других участников все необходимое, так как без наличия у членов проектной группы полномочий и ответственного отношения к работе менеджерам команды пришлось бы постоянно проверять, не происходит ли у кого-либо из работников задержек или накладок.

Любому проекту требуется лидер-руководитель. По опыту большинства инновационных команд далеко не всегда таким человеком может выступать автор проекта, его разработчик. Один из наиболее важных этапов в развитии инновационного проекта — это необходимость определиться с человеком, который возьмет на себя ответственность за координацию работы других членов команды и самое главное — за конечный результат. В нашей терминологии такой человек называется менеджером инновационного проекта. Признание его лидирующей роли всеми членами команды — это залог отсутствия условий для межличностной конкуренции, поскольку все подобные вопросы могут быть решены со ссылкой на авторитет лидера — менеджера проекта. Здесь важно не допускать формального признания лидера, так как признание на формальном уровне в сочетании с поведением, игнорирующим статус лидера, подрывает всю структуру взаимоотношений, вселяет в участников проекта ощущение неопределенности и незащищенности.

Сам менеджер обязан оказывать консультационную помощь членам команды в оценке сложной ситуации. Мониторинг состояния проекта должен проводиться всей командой и стать вспомогательным, а не надзирательным процессом.

Автор инновации должен понимать свою ответственность перед менеджером и инвестором, а не просто заниматься бесконечными исследованиями и разработками, не бояться поделиться с инвестором своей разработкой. Ситуация, когда автор относится к своей разработке как к курице, несущей золотые яйца, и не считает нужным кому-либо ее продать, отрицательно сказывается на перспективах ее коммерциализации.

Изобретатели обычно не понимают сути венчурного бизнеса. Они считают инвестора человеком, которому некуда девать деньги. Некоторые полагают, что те деньги, которые инвестор дает за долю в компании, гораздо дешевле продукта, изобретенного автором инновации. Изобретателям необходимо умерить свои амбиции и взглянуть на вещи реально, научиться доверять инвестору, а не считать его «врагом народа». В силу непонимания сути бизнеса инициатор проекта начинает сопротивляться корректировкам и не желает принять рекомендации инвестора. А чтобы достигнуть взаимовыгодного результата, инноватор должен учитывать рекомендации инвестора и не лезть в управление бизнесом, если он в этом ничего не понимает, а отвечать за ту работу, в которой он разбирается.

Также очень часто при входе инвестора в компанию создатель проекта расслабляется, ошибочно полагая, что на этом его миссия завершена: ведь он добыл деньги, теперь его просто сделают богатым и ни о чем волноваться не стоит. «Если инвестор дал деньги, то знает, как их вернуть и приумножить», — так он рассуждает. Поскольку инвестор думает ровным счетом наоборот, это становится одной из причин, почему нужен третий человек — менеджер инновационного проекта, одной из задач которого и явля-



Рис. 1. Факторы сплочения и разобщения инновационной триады

ется организация эффективного взаимодействия всех участников проекта.

Чтобы не возникло ситуации, когда каждый «тянет одеяло» на себя, необходимо заранее прописывать в договоре о взаимодействии, кто за что отвечает в инновационном проекте и несет ответственность, четко определять свои цели и правильно выбирать в соответствии с целями инвестора. Более наглядно эти соображения представлены на рис. 1.

Сплачивающие факторы направляют внутреннюю конкуренцию в конструктивное русло, когда происходит выбор правильной стратегии или принимаются другие ответственные решения. Разобщающие факторы усиливают межличностную конкуренцию, подрывают мотивацию участников работать во благо проекта.

## Заключение

На основе проделанной работы можно сделать следующие выводы.

Во-первых, были изучены ряд теоретических источников по проблемам взаимоотношений внутри команды, а также различные методики распределения ответственности и полномочий внутри проектной команды, выявлены основные аспекты построения эффективных отношений между участниками инновационной триады.

Во-вторых, рассмотрены типичные проблемы, возникающие внутри инновационных команд, на примере подготовленных реальных бизнес-кейсов.

В-третьих, был проведен анализ данных бизнес-ситуаций, выявлен конкурентный характер проявляющихся проблем и предло-

жен ряд рекомендаций по предотвращению или разрешению типичных сложностей во взаимоотношениях внутри инновационной команды.

Основными рекомендациями являются следующие:

1) на первом этапе всем участникам инновационного проекта необходимо выработать четкое единое понимание сути предстоящей деятельности;

2) до начала практической деятельности следует прописать (договор о взаимодействии), кто за что отвечает в компании, четко определить свои цели и правильно выбрать в соответствии с ними участников проекта;

3) важно не затягивать подготовку и реализацию проекта, часто именно период, предшествующий началу активной фазы работы над проектом, является наиболее уязвимым с точки зрения возникновения межличностной конкуренции внутри команды проекта, так как представляет собой «серую зону» до подписания договора о взаимодействии;

4) автор инновации должен учитывать рекомендации инвестора, инновационного менеджера и не бояться делиться своими разработками с партнерами;

5) инновационный менеджер обязан оказывать консультационную помощь членам команды в оценке какой-то сложной ситуации, а мониторинг прогресса должен проводиться всей командой и стать вспомогательным, а не надзирательным процессом;

б) инвестор должен найти свое место в команде проекта, а не дистанцироваться, пытаясь затем грубо навязывать свою волю участникам проекта.

### Список литературы

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: ДМК Пресс, 2002. — 250 с.
2. Безрукова Е. Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования. Дис... канд. психол. наук. М., 2002. — 203 с.
3. Донцов А. И., Дубовская Е. М., Жуков Ю. М. Группа – коллектив – команда: модели группового развития // Социальная психология в современном мире / Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М., 2003. — 320 с.
4. Егоров В. В., Шевченко С. Г. Организационно-управленческие инновации: практика российских компаний. М., 2005. — 154 с.
5. Кириллова К. В., Сидоров Д. В., Шарапова Э. И., Бoryшнева Н. Н. Создание эффективной системы взаимодействия участников процесса коммерциализации инновационных проектов // Современные проблемы в области менеджмента, социологии, бизнес-информатики и юриспруденции. Материалы 5-й научно-практической конференции студентов и преподавателей. Н. Новгород, 2007.
6. Сидоров Д. В. Эффективное взаимодействие в инновационной триаде — основа успеха инновационного проекта // Перспективы развития инновационной экономики России в XXI веке, Н. Новгород: НФ ГУ-ВШЭ, 2010.

*E. Fiyaksel, State University — Higer School of Economics Nizhny Novgorod, Head of marketing department, head of venture management deptment, Dr. Sc. (Economics), Ph. D. in physics and mathematics, Professor, N. Novgorod, eduardi@pbox.ru*

*D. Sidorov, State University — Higer School of Economics Nizhny Novgorod/ Project study laboratory «Innovation systems management» analyst, N. Novgorod, dim137@mail.ru*

### INNER COMPETITION INSIDE THE INNOVATION TRIAD

The concept of enterprise competition concept is well known, but the competiton can occur inside the enterprise between main actors of innovation process. In this paper we consider relationships between the investor, innovation project manager and the author of innovation (inside the «innovation triad») to show presence of competition and its influence on project realization.

**Key words:** innovation project team, innovation triad, competition between innovation project actors, commercialization of innovations, translation barrier.