

УДК 330.332:630  
DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-2-127-134

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ

### FEATURES OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS INNOVATIVE PROJECTS IN THE FORESTY SECTOR



*V. I. Буньковский,*  
Иркутский национальный  
исследовательский  
технический университет,  
г. Иркутск  
*bunker59@mail.ru*

*V. Bunkovsky,*  
Irkutsk National Research  
Technical University, Irkutsk



*I. Ю. Ильичев,*  
Иркутский национальный  
исследовательский  
технический университет,  
г. Иркутск  
*ilichev-@mail.ru*

*I. Il'yichev,*  
Irkutsk National Research  
Technical University, Irkutsk

Отмечено, что лесная отрасль является достаточно капиталоемкой, что отражается на конкурентоспособности инновационных проектов и управлении их конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли осуществляется в условиях отсутствия «готовности» и «восприимчивости» отрасли к инновациям. Указано, что инновационные проекты в лесной отрасли реализуются в условиях, не отвечающих готовности отрасли к инновационному развитию. В качестве основных критериев, которые должны быть подвержены оценке при управлении конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли, предложены внутренние и внешние точки опоры конкурентоспособности инновационного проекта. Точка опоры конкурентоспособности инновационного проекта рассматривается как сложившееся в пользу данного инновационного проекта на данный момент времени (этапе жизненного цикла) обстоятельство, благодаря которому повышаются шансы на успех анализируемого инновационного проекта. Отмечено, что внутренние точки опоры — это обстоятельства его внутренней среды, внешние — обстоятельства его внешней среды. Авторы полагают, что важнейшим критерием анализа управления конкурентоспособностью инновационного проекта является показатель эффективности и конкурентоспособности проекта в будущем. Сделан вывод, что для каждого инновационного проекта должна быть разработана своя методология управления, учитывающая его индивидуальные особенности.

**Ключевые слова:** управление; конкурентоспособность; стратегии; инновации; инновационный проект; инновационный потенциал; лесная отрасль; структура лесной отрасли; инновационная привлекательность лесной отрасли; внешняя и внутренняя среда инновационного проекта

The forest industry is quite capital-intensive, which cannot but affect the competitiveness of innovative projects, and management of their competitiveness. In this regard, the management of the competitiveness of innovative projects in the forest industry is carried out in the absence of “readiness” and “susceptibility” of the industry to innovation. According to the authors, innovative projects in the forest industry are currently being implemented in conditions that do not meet the industry's readiness for innovative development. As the main criteria that should be subject to evaluation in the management of the competitiveness of innovative projects in the forest industry, the authors offer internal and external points of support for the competitiveness of the innovative project. The point of support for the competitiveness of an innovative project is a circumstance that has developed in favor of this innovative project at this point in time (stage of the life cycle), thanks to which the chances of success of the analyzed innovative project are increased. Internal points of support are the circumstances of its internal environment, external — the circumstances of its external environment. Also, according to the authors, the most important criterion for analyzing the management of the competitiveness of an innovative project is an indicator of the effectiveness and competitiveness of the project in the future. In this regard, according to the authors, for each innovative project its own management methodology should be developed, taking into account its individual characteristics.

**Key words:** management; competitiveness; strategy; innovations; innovative project; innovation potential; forest sector; structure of the forest industry; innovative potential of forestry sector; internal and external environment of innovation project

---

**Введение.** Искусству управления инновационными проектами посвящено значительное количество научных работ, по данной тематике сформированы учебные курсы и дисциплины, сформулированы типовые принципы, методы, инструменты, механизмы управления, даны оценки их эффективности. Однако управление конкурентоспособностью инновационного проекта в лесной отрасли не может на них опираться и базироваться в силу своей специфики и особенностей.

В широком понимании сущность и природа управления инновационным проектом представляет собой комплексную основу, которая осуществляется путем моделирования системы управления, составления бизнес-плана инновационного проекта, формирования рабочей команды и контроля на всех этапах его реализации.

Реализация инновационных проектов в лесной отрасли и управление их конкурентоспособностью будут определяться особенностями отраслевого развития, ее инфраструктурными характеристиками, а также степенью ее «готовности», или «восприимчивости» к инновациям.

Факторы, определяющие уровень инновационной «восприимчивости» экономических подсистем, представлены на рис. 1 [4].

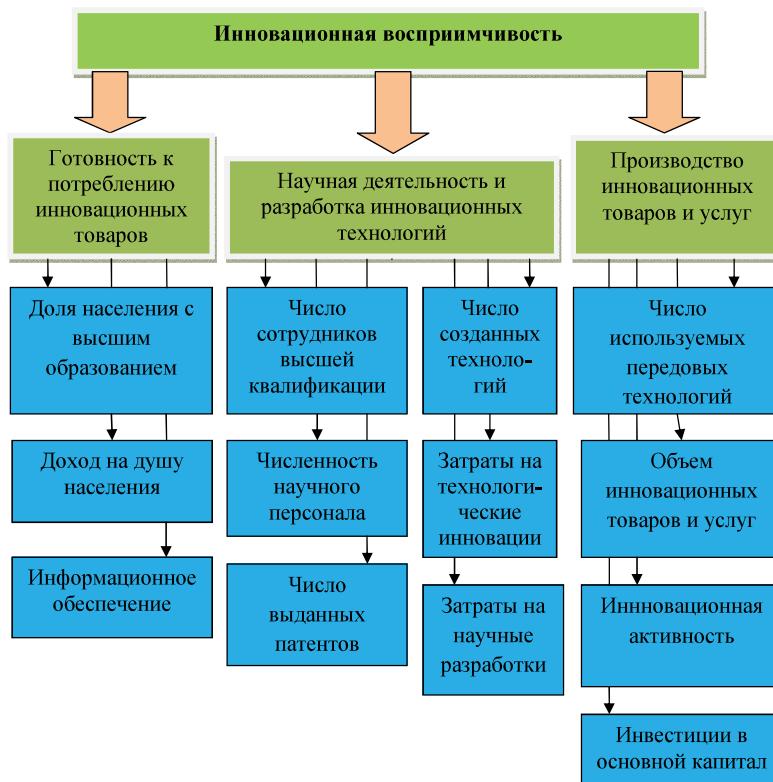
По нашему мнению, при управлении конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли необходимо учитывать обозначенные факторы.

Лесная отрасль является достаточно капиталоемкой, что отражается на конкурентоспособности инновационных проектов и управлении их конкурентоспособностью. В этой связи управление конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли осуществляется в условиях отсутствия «готовности» и «восприимчивости» отрасли к инновациям. В то же время для лесной отрасли России

реализация инновационных проектов и инновационный путь развития является единственно возможным. К этому мнению пришли эксперты, теоретики и практики, а также все высшие государственные органы управления отраслью.

Данной проблематике посвящено множество исследований, имеющих теоретическую и практическую значимость. Так, по мнению Р. Ю. Селименкова, П. М. Советова, «инновационное развитие лесного комплекса России затруднено из-за неразработанности методов расширенного воспроизводства капитала, методического инструментария анализа и прогнозирования инновационных процессов, механизма управления инновациями и инвестированием инновационных проектов» [7]. Они выявили особенности реализации инноваций в лесной отрасли, которые заключаются:

- в наличии самовозобновляемой, а не самосохраняемой ресурсной базы в отрасли (леса);
  - долгосрочном сроке «инновационной отдачи»;
  - пространственной локализации сырьевых ресурсов;
  - необходимости постоянного и непрерывного развития инфраструктуры отрасли.
- Заслуживает внимания точка зрения Р. Ю. Селименкова, П. М. Советова относительно типологии структур лесной отрасли, с особенностями которой они связывают реализацию инновационных проектов и инновационное развитие отрасли в целом. Исследователи предлагают следующую типологию структур лесной отрасли:
- структура лесного фонда;
  - структура отраслей лесного производства;
  - структура реализуемой продукции;
  - структура источников финансирования;
  - структура воспроизведения лесов;
  - инфраструктура.



*Рис. 1. Факторы, определяющие уровень инновационной «восприимчивости» экономических подсистем / Fig. 1. Factors, determining the level of innovation “susceptibility” of economic subsystems*

Р. Ю. Селименков, П. М. Советов утверждают, что «внедрение новшеств и реализация инновационных проектов в лесной отрасли должны осуществляться на всех этапах технологической цепочки инновационной лесопродукции, формируя инновационный процесс по всем направлениям: лесохозяйственное, лесозаготовительное, деревообрабатывающее, лесохимическое и целлюлозно-бумажное производства» [7].

Данная точка зрения легла в основу региональной лесной политики Волгоградской области и, по нашему мнению, не лишена логики, поскольку инновационные проекты в лесной отрасли должны разрабатываться и реализовываться в разрезе последовательности технологических связей отрасли и учитывать факторы инновационного развития предыдущего и последующего технологического звена, поскольку освоение новейших технологий сопряжено с готовностью к последующей переработке и использованию.

Кроме того, особенности реализации и управления инновационными проектами в лесной отрасли формируются под воздействием «инновационной готовности» отрасли, т. е. от того, насколько развита инновационная инфраструктура, элементами которой выступает законодательная база, техническое и технологическое развитие отрасли, наличие квалифицированных кадров, используемые механизмы управления лесами, использование современного оборудования, наличие экспериментальной базы НИИ, объемы финансирования отраслевой науки и т.п.

Аналогичной позиции придерживается М. Ю. Пахтусова, которая в докторской диссертационном исследовании «Инструменты оценки инвестиционной привлекательности лесного сектора региона» определила факторы инвестиционно-инновационной привлекательности лесного сектора [5].

Полагаем, что они также формируют особенности инновационных проектов отрасли и управления их конкурентоспо-

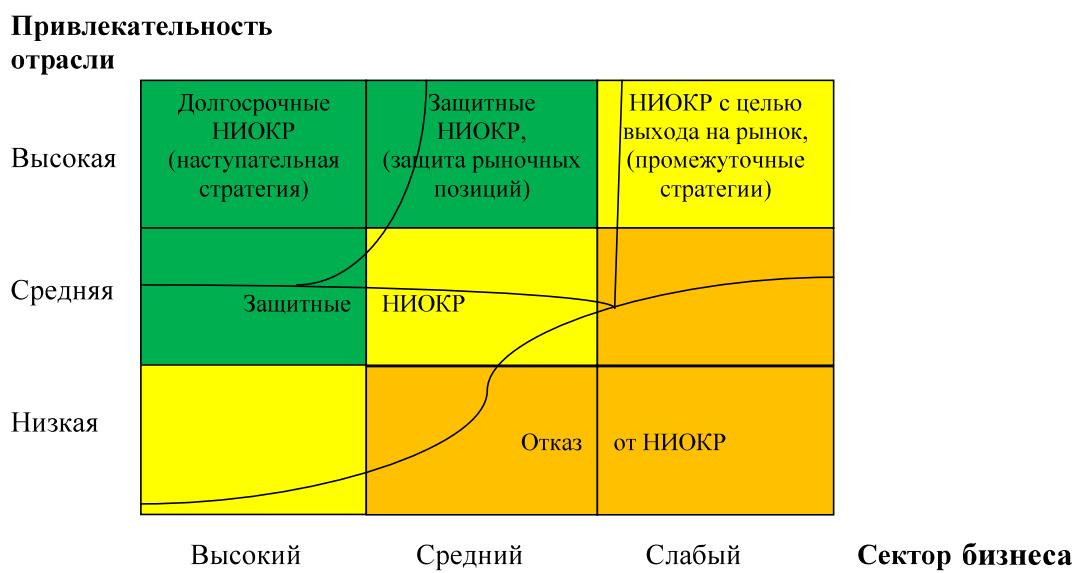
собностью. К ним относятся «размер территории, пограничные территории, природно-ресурсный потенциал, инфраструктура и др.; отраслевая структура (темпы роста, инвестиционная активность, инвестиционный потенциал, инвестиционный риск и др.); инновационная деятельность (степень государственного участия в управлении инновационными процессами, уровень изъятия первичных доходов государством, уровень развития рыночной инфраструктуры, степень интеграции науки и производства, уровень конкурентоспособности технологий на мировых рынках, возрастаение или стабилизация доли региона на государственном и мировом рынке высокотехнологических товаров, степень отраслевой диверсификации, преобладающая форма организации НИОКР, изменчивость и обособленность технологических процессов отрасли и др.); население, рынок труда, социальная сфера (прожиточный уровень, уровень безработицы и др.), а также финансовые результаты деятельности хозяйствующих субъектов района» [5].

Все это формирует институциональное окружение инновационного проекта, кото-

рое должно быть проанализировано и спрогнозировано при принятии управленческих решений.

Л. А. Раменская предлагает осуществлять экономическую оценку инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов лесного сектора на основе комплексного показателя путем взвешивания частных стоимостных показателей, полученных методом дисконтируемых будущих доходов и методом реальных опционов [6].

Б. О. Хаширотносительно особенностей реализации и управления конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли предлагает использование матрицы «Дженерал Электрик – Мак Кинsey» для определения оптимальной стратегии инноваций в диверсифицированной лесной компании в зависимости от сектора расположения лесного бизнеса [9] (рис. 2). Она делает акцент на информационном обеспечении инновационного проекта на всех стадиях и фазах, особенно на первоначальном этапе, когда принимаются стратегические управленческие решения.



*Рис. 2. Стратегии инноваций в диверсифицированной лесной компании в зависимости от сектора расположения лесного бизнеса / Fig. 2. Innovation strategies in a diversified forest company, depending on the location of the forest business sector*

Кроме того, Б. О. Хашир предложен алгоритм управления конкурентоспособностью инновационным проектом, который включает следующие этапы [9]:

- выявление факторов, относящихся к проекту;
- оценка проектных предложений по этим факторам (с использованием количественной информации или экспертных оценок);
- принятие или отказ от проектных предложений;
- выявление областей, где нужна дополнительная информация и выделение ресурсов на ее получение;
- сопоставление информации (до и после анализа);
- оценка воздействия на проект новых выделенных переменных;
- принятие решения о продолжении или прекращении работы проекта.

Информация должна быть по следующим направлениям:

- финансовые результаты реализации проекта;
- воздействие данного проекта на другие в рамках портфеля НИОКР предприятия;
- влияние проекта в случае его успеха на экономику предприятия и его конкурентоспособность.

В целом мы придерживаемся точки зрения О. Б. Хашир относительно методических подходов к управлению конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли: фильтрация идей проектов, проверка компетенций, экономический анализ, прогнозирование [Там же].

*Результаты исследования и их обсуждение.* При оценке конкурентоспособности любого экономического субъекта (в том числе и инноваций, инновационных проектов) фундаментальной основой являются следующие экономические категории:

1) фактор конкурентоспособности (означающий явления или процессы, влияющие на величину затрат);

2) конкурентное преимущество (наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих его от других) [2].

Т. В. Кутергина утверждает, что «управление конкурентоспособностью инновационной промышленной технологии с целью обеспечения ее коммерческого успеха означает поддержание, использование и приумножение конкурентных преимуществ инновационных предприятий, создающих и использующих инновационную промышленную технологию для максимизации прибыли в условиях расширения выпуска конкурентоспособной инновационной продукции» [3].

По нашему мнению, инновационные проекты в лесной отрасли реализуются в условиях, не отвечающих готовности отрасли к инновационному пути развития, а именно:

- низкий уровень инвестиционной привлекательности, сопряженной с высокими рисками и капиталоёмкостью проектов;
- высокие кредитные ставки, а также низкий уровень защищенности инициаторов проекта и заемщиков;
- не равная конкуренция предприятий;
- неэффективное законодательное регулирование прав собственности;
- низкий уровень интеграции российской экономики в мировую;
- неразвитость инфраструктуры, обеспечивающей коммерциализацию инноваций;
- технологическое отставание отрасли от ведущих мировых стран;
- сырьевая направленность отрасли;
- низкий уровень развития отраслевой науки в силу дотационного финансирования;
- остаточный принцип финансирования отрасли со стороны государства.

Таким образом, условия, в которых формируется инновационный потенциал и в которых лесная отрасль берет курс на инновационное развитие, в которых должны разрабатываться и реализовываться инновационные проекты, предопределяют замедление инновационного развития отрасли, что должно учитываться при управлении конкурентоспособностью инновационных проектов, реализуемых в отрасли.

Под инновационным проектом понимается сложная система взаимосвязанных

по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конечных целей на разных направлениях развития науки и техники. Конкурентоспособность инновационного проекта — такое качественное состояние его «содержимого», при котором он способен иметь все возможные эффекты и эффективности для заинтересованных сторон на каждом этапе своего жизненного цикла.

По нашему мнению, основные критерии, которые должны быть подвержены оценке при управлении конкурентоспособностью инновационного проекта в лесной отрасли, должны подразделяться на две основные группы: «внутренние и внешние точки опоры конкурентоспособности» инновационного проекта.

Точка опоры конкурентоспособности инновационного проекта — это сложившееся в пользу данного (конкретного/анализируемого) инновационного проекта на данный момент времени (этапе жизненного цикла) обстоятельство, благодаря которому повышаются шансы на успех (успешное развитие) анализируемого инновационного проекта.

«Внутренние точки опоры конкурентоспособности» — сложившиеся в пользу данного (конкретного/анализируемого) инновационного проекта на данный момент времени (этапе жизненного цикла) обстоятельства из его внутренней среды, повышающие его шансы на успех (например, цели, стратегия, политика, ценности, маркетинг, НИОКР, финансы, технологии, производство лесного предприятия).

«Внешние точки опоры конкурентоспособности» инновационного проекта — сложившиеся в пользу данного (конкретного/анализируемого) инновационного проекта на данный момент времени (этапе жизненного цикла) обстоятельства из его внешней среды, повышающие его шансы на успех (например, связанные с территориальным расположением проекта; наличием развитой инфраструктуры, стоимостью электроэнергии, наличием транспортных узлов, возможностью эффективных и оптимальных поставок; условиями финансирования;

наличием/отсутствием льготного кредитования, субсидирования государственной поддержки, лизинга, поддержки со стороны партнеров или возможностью реализации в рамках интеграции и др.).

Инновационные проекты, предполагающие реализацию базовых инноваций [8], должны иметь больше внешних (отраслевых) «точек опоры», а инновационные проекты, реализующие инновационные усовершенствования, — внутренние «точки опоры».

В зависимости от типа реализуемого инновационного проекта диапазон значений «точек опоры» из макроокружения будет различным. Например, монопроекты и мегапроекты существенно отличаются по масштабу между собой [1].

Для каждого инновационного проекта количество и природа точек опор сугубо индивидуальны (они уникальны так же, как и уникален сам инновационный проект или инновация).

**Заключение.** Важнейшим объектом исследования и анализа управления конкурентоспособностью инновационного проекта является критерий эффективности и конкурентоспособности проекта (продукта/технологии/услуги) в будущем. Необходимо оценивать проект не только в сложившихся условиях, а именно в будущем, когда проект будет реализован, а инновация — коммерциализирована. Результатом анализа должен стать ответ на вопрос: как долго инновация (инновационный проект) будет конкурентоспособна в будущем, в условиях неопределенности?

Однако это сложнейшая задача, поскольку невозможно максимально точно определить критерии, которые на 100 % отразят реальное положение дел в будущем. Для этого можно применять различные методы, которые давно известны науке и активно используются на практике, например, анализ чувствительности проекта или метод сценариев, а также SWOT- и PEST-анализ и др. Посредством перечисленных методов можно предполагать наиболее вероятный результат, поскольку степень будущей неопределенности иннова-

ционного проекта принципиально высока. Этим объясняется и относительно высокая рискованность инновационных проектов, так как может возникнуть ситуация, при которой проект окажется неоправданным с технической точки зрения или технически успешный проект получит неудачу на рынке.

Поэтому для каждого инновационного проекта, реализуемого в любой отрасли (в том числе и в лесной), должна быть разработана оригинальная и отличная от других подобных методология управления, учиты-

вающая индивидуальные особенности конкретного инновационного проекта.

Таким образом, управление конкурентоспособностью инновационных проектов будет базироваться на особенностях инновационного проекта, институционального окружения инновационного проекта, диктуемым развитием лесной отрасли России на современном этапе и в будущем, а также на особенностях самой инновации, получаемой в результате инновационного проекта.

### Список литературы

---

1. Барыкин А. Н. Проектирование инноваций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lagoda.by/docs/10319.pdf> (дата обращения: 13.12.2018).
2. Гранберг А. Г. Моделирование пространственного развития экономики // Стратегическое планирование в регионах и городах России: обновление стратегий, обновление смыслов: материалы XIII Общероссийского форума. СПб., 2015. С. 32–34.
3. Кутергина Т. В. Управление конкурентоспособностью инновационных промышленных технологий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-konkurentosposobnostyu> (дата обращения: 12.11.2018).
4. Мильх Ф. Г., Kovalevskaya D. E. Индикаторы уровня инновационной восприимчивости экономических систем // Управление экономическими системами. 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/innovacii-investicii/item/1880-2012-12-25-10-21-11> (дата обращения: 12.11.2018).
5. Пахтусова М. Ю. Инструменты оценки инвестиционной привлекательности лесного сектора региона: на примере Архангельской области: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2011. 21 с.
6. Раменская Л. А. Экономическая оценка и повышение инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов лесного сектора экономики: на примере Свердловской области: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2009. 148 с.
7. Селимиков Р. Ю., Советов П. М. Лесной комплекс: управление инновационным развитием. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2012. 215 с.
8. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. М.: Финансы и статистика, 2005. 304 с.
9. Хашир Б. О. Механизмы управления инновационным развитием лесного сектора (на примере лесодефицитного региона): дис. ... д-ра экон. наук. Краснодар, 2009. 283 с.

### References

---

1. Barykin A. N. *Proektirovanie innovalsiy* (Innovation Designing). Available at: <http://www.lagoda.by/docs/10319.pdf> (Date of access: 13.12.2018).
2. Granberg A. G. *Strategic planning in regions and cities of Russia: updating strategies, updating meanings: materials of the XIII All-Russian Forum* (Strategic planning in the regions and cities of Russia: updating strategies, updating meanings: materials of the XIII All-Russian Forum). St. Petersburg, 2015, pp. 32–34.
3. Kulergina T. V. *Upravlenie konkurentosposobnostyu innovalsionnyh promyshlennyh tehnologiy: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* (Managing the competitiveness of innovative industrial technologies: abstract dis. ... cand. econ sciences: 08.00.05). Available at: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-konkurentosposobnostyu> (Date of access: 12.11.2018).
4. Milykh F. G., Kovalevskaya D. Ye. *Indikatory urovnya innovalsionnoy vospriimchivosti ekonomicheskikh system* (Indicators of the level of innovation susceptibility of economic systems); Management of economic systems. 2012. Available at: <http://www.uecs.ru/innovacii-investicii/item/1880-2012-12-25-10-10-11-11> (Date of access: 12.11.2018).

5. Pakhtusova M. Yu. *Instruments for assessing the investment attractiveness of the forest sector in the region: on the example of the Arkhangelsk region: abstract dis. ... cand. econ sciences: 08.00.05* (Instruments for assessing the investment attractiveness of the forest sector in the region: on the example of the Arkhangelsk region: abstract dis. ... cand. econ. sciences: 08.00.05). Moscow, 2011. 21 p.
6. Ramenskaya L. A. *Ekonomiceskaya otsenka I povyshenie investitsionnoy privlekatelnosti hozaystvuyushchih subektov lesnogo sektora ekonomiki: na primere Sverdlovskoy oblasti: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* (Economic assessment and increase of investment attractiveness of economic entities of the forest sector of the economy: on the example of the Sverdlovsk region: dis. ... cand. econ. sciences: 08.00.05). Moscow, 2009. 148 p.
7. Selimenkov R.Yu., Soviets P.M. *Lesnoy kompleks: upravlenie innovatsionnym razvitiem* (Forest complex: management of innovative development). Vologda: ISEDT RAS, 2012. 215 p.
8. Trifilova A. A. *Otsenka effektivnosti innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya* (Evaluation of the effectiveness of innovative development of the enterprise). Moscow: Finance and Statistics, 2005. 304 p.
9. Khashir B.O. *Mehanizm upravleniya innovatsionnym razvitiem lesnogo sektora (na primere lesodefitsitnogo regiona): dis. ... d-ra ekon. nauk* (Mechanisms for managing the innovative development of the forest sector (on the example of a forest-deficient region): dis. ... dr. econ. sciences). Krasnodar, 2009. 283 p.

### **Коротко об авторах**

---

**Буньковский Владимир Иосифович**, д-р экон. наук, профессор, Иркутский национальный исследовательский технический университет, г. Иркутск, Россия. Область научных интересов: разработка методологических и методических подходов к решению проблем в области экономики, организации управления, формирования механизмов инновационного развития предприятий (организаций)  
bunker59@mail.ru

**Ильичев Игорь Юрьевич**, аспирант, Иркутский национальный исследовательский технический университет, г. Иркутск, Россия. Область научных интересов: инноватика, организация производства  
ilichev@mail.ru

### **Briefly about the authors**

---

**Vladimir Bunkovsky**, doctor of economics, professor, Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russia. Sphere of scientific interests: development of methodological and methodical approaches to solving problems in the field of economics, management organization, formation of innovative development mechanisms for enterprises (organizations)

**Igor Illichev**, postgraduate, Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russia. Sphere of scientific interests: innovation, production organization

### **Образец цитирования**

---

**Буньковский В. И., Ильичев И. Ю. Особенности управления конкурентоспособностью инновационных проектов в лесной отрасли// Вестн. Забайкал. гос. ун-та. 2019. Т. 25. № 2. С. 127–134. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-2-127-134.**

**Bunkovsky V., Illichev I. Features of management of competitiveness innovative projects in the forestry sector // Transbaikal State University Journal, 2019, vol. 25, no. 2, pp. 127–134. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-2-127-134.**

Статья поступила в редакцию: 18.01.2019 г.  
Статья принята к публикации: 01.02.2019 г.

