

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Семенова Ольга Вячеславовна,
старший преподаватель Самарского университета,
Россия, г. Самара*

PROBLEMS OF MANAGING INNOVATIVE PROJECTS IN AN ORGANIZATION

*Semenova Olga,
Senior Lecturer, Samara University, Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

Цель настоящей статьи заключается в исследовании основных проблем, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении инновационными проектами. В рамках данного исследования использовался метод анализа, синтеза, сравнение и классификации. В результате исследования выявлены основные проблемы управления инновационными проектами в организации, среди которых можно выделить недостаток опыта менеджеров в управлении инновациями, рассмотрение отечественными организациями инноваций как высоко рискованных инвестиций и др. На основе проведенного анализа предложены рекомендации по эффективному управлению инновационными проектами.

ABSTRACT

The purpose of this article is to investigate the main problems that managers face when managing innovative projects. Within the framework of this study, the method of analysis, synthesis, comparison and classification was used. As a result of the study, the main problems of managing innovative projects in an organization were identified, among which are the lack of experience of managers in managing innovations, the consideration of innovations by domestic organizations as high-risk investments, etc. Based on the analysis, recommendations for the effective management of innovative projects are proposed.

Ключевые слова: инновационные проекты; проблемная зона; риск; финансирование проекта; управление инновациями.

Key words: innovative projects; problem area; risk; project financing; innovation management.

Инновации давно стали центральным понятием во всех сферах жизни общества. Несмотря на важность внедрения инновационных проектов, многие организации частного и государственного сектора предпочли бы избегать их. Одной из причин такого поведения, которое особенно развито в России, является отсутствие навыков в управлении инновационными проектами и изменениями, которые они могут вызвать. Однако, как и большинство других аспектов менеджмента управление инновационными проектами может быть изучено. В последнее время растет количество исследований, указывающих на важность вовлечения менеджмента в инновационную деятельность. Лидерство необходимо для того, чтобы проекты были успешными и инновации приносили большую прибыль.

В современных реалиях глобальной конкурентной среды организации больше не задаются вопросом о разумности внедрения инноваций, но они думают о том, сколько активов и других необходимых ресурсов они готовы или должны инвестировать в процесс реализации инновационных проектов. Планирование и реализация инновационного проекта подразумевает весь процесс проектного управления инновацией, начиная с определения проблемы и заканчивая успешным внедрением инновации и мониторингом полученных результатов.

Для активного вовлечения российских организаций в инновационный менеджмент важно развивать в организационной культуре следующие этапы:

- внести инновации в повседневную работы предприятия;
- развивать критическое и творческое мышление сотрудников для экспериментирования при управлении теми или иными ресурсами организации;
- вдохновлять сотрудников на идеи об изменениях в проблемной области;
- отбирать наиболее перспективные идеи в качестве инноваций;

- разработать план создания инновации или ее основной функционал, а затем обратиться к специалистам, которые могут разработать требуемое изобретение;

- проинформировать сотрудников и убедиться в их информированности о всех достоинствах введения изменений в их повседневной деятельности;

- проектное введение инновации в рамках одного отдела или подразделения;

- внедрение инновации в обычную практику организации в целом;

- постоянный сбор новых идей и опыта успешных предприятий.

Весь процесс внедрения инноваций возобновляется с последнего этапа.

Заслуживает быть отмеченным, что в своей конкурентной борьбе организации часто не находят времени и ресурсов на управление инновациями. Инвестировать в инновационные проекты могут зачастую лишь финансово сильные и крупные предприятия, имеющие точную инновационную стратегию развития. Следовательно, систематический и организованный подход к инновациям часто остается просто желаемым мышлением для малых и средних предприятий. Проблемой в рамках управления инновационным проектом является и то, что организации зачастую не обладают специалистами с экспертными знаниями и квалификацией в области управления инновациями.

Следует также обратить внимание на то, что традиционные модели управления проектами сосредоточены почти исключительно на предоставлении продуктов и услуг - определенных результатов с четкими и измеримыми критериями выполнения. В этом контексте возможности для инноваций обычно сосредоточены на решении проблем. Например, столкнувшись с риском, которого необходимо избежать или уменьшить, руководитель проекта должен часто генерировать идеи, которые добавляют ценность (вводят новшества), чтобы определить соответствующее реагирование на риск и план действий в чрезвычайных ситуациях [2, с. 65].

Важно также подчеркнуть, что в рамках инновационного менеджмента предполагается не только внедрение инновационных

продуктов для решения проблемы, но и инновационный подход к решению проблемы. В свою очередь инновационные модели управления проектами ориентированы на достижение результата. Объем, график и стоимость важны, но зависят от результатов «общей картины», которых пытается достичь конкретная организация при реализации проекта. Например, менеджера проекта могут попросить управлять инициативой по увеличению удержания клиентов на 10% за восемнадцать месяцев. В этой модели менеджер проекта является отчасти тактиком, ответственным за выполнение объема работ (после того, как он был определен) в установленные сроки, а отчасти стратегом, ответственным за:

- Интерпретацию бизнес-стратегии;
- Оценку выполнимости цели;
- Анализ причины проблемы;
- Разработку рекомендации и / или инновационного решения;
- Формулировку объема работ;
- Постепенное расширение объем работ;
- Выполнение проекта, мониторинг производительности;
- Обеспечение достижения стратегических целей [3, с. 108].

В этой модели инновации становятся более важным элементом работы менеджера проекта. Менеджер проекта должен активно искать идеи, которые повышают ценность на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы гарантировать достижение результата.

Независимо от модели работы, инновации стали ключевой компетенцией руководителей проектов. К сожалению, на пути руководителей проектов к развитию этого навыка, как уже было отмечено, стоит несколько серьезных препятствий. В основном:

- Риск. Многие менеджеры проектов работают в организациях, не склонных к риску, где передовой опыт ценится выше новых идей;
- Отсутствие знаний. Инструменты, необходимые для эффективных инноваций, широко не известны и не поняты, а фактически, активно неправильно понимаются многими организациями;
- Нехватка времени. Тактические требования ко времени руководителя проекта оставляют мало места для инноваций и решений основных причин [2, с. 106].

В конечном итоге отношение организации к риску будет сильно влиять на способность руководителя проекта продвигать инновации. В организациях, не склонных к риску, соблюдение передовых практик обычно предпочтительнее новшеств и экспериментов. Тем не менее, чтобы идти в ногу с конкурентной средой, необходима определенная степень инноваций. Руководители проектов, работающие в организациях этого типа, могут извлечь выгоду из «пилотных» идей и улучшений в контролируемой среде, прежде чем рекомендовать более широкое внедрение. Например, идея может быть сначала проверена на небольшом внутреннем проекте, а затем опробована в группе тактических проектов, прежде чем, наконец, будет проверена на более крупном проекте. Такой подход несет в себе гораздо меньший риск, чем инновационная стратегия «быстро сбой, часто сбой», которую легче внедрить в организациях, ищущих риски. Какой бы ни была проектная среда, отказ от инноваций почти всегда контрпродуктивен. Как и любой другой навык, способность вводить новшества требует времени и практики. Когда инновации отодвигаются на второй план из-за неприятия риска, компетенция не может быть развита. Когда компетенция не развита, компании пытаются оставаться конкурентоспособными и адаптируемыми.

Здесь становится вопрос об эффективности использования в рамках управления инновационными проектами метода мозгового штурма, предложенного Алексом Осборном. «Правила» мозгового штурма были просты. Во-первых, нужно было придумать как можно больше идей. Количество превышает качество. Второе правило - избегать критики идей. Осборн считал, что для правильной работы творческой части мозга необходимо временно приостановить аналитическую деятельность мозга. По его словам: «Творчество - такой нежный цветок, что хвала заставляет его цвести, а разочарование часто пресекает его в бутоне». Однако, данная методика в некоторых случаях менее эффективна, чем индивидуальное мышление. Это обусловлено тем, что в сеансе мозгового штурма одновременно говорит только один участник. Остальные участники либо слушают выступающего, либо пытаются генерировать идеи, отвлекаясь. Это явление называется «производственной блокировкой». Блокировка производства еще больше усугубляется, когда в группу входит сильная личность. В этом случае

доминирующий оратор может активно подавлять альтернативные точки зрения, что еще больше снижает творческий результат. Техника Осборна была основана на (ныне несуществующей) идее о том, что мозг функционально разделен на «творческое» правое полушарие и «логическое» левое полушарие. Осборн считал, что для максимизации потенциала правого полушария необходимо активно сдерживать или подавлять левое полушарие. Сегодня нейробиологи понимают, что взаимодействия между полушариями намного сложнее, чем считалось ранее. Несмотря на это, преимущества у метода все же есть, а именно возможность участников неформально обмениваться мыслями и идеями в течение определенного периода времени [1, с. 345].

Другой не менее важной проблемой отечественных предприятий является недостаток финансирования проектов, а также их высокая стоимость и низкая инвестиционная привлекательность для инновационных проектов, практически полное игнорирование маркетинговых затрат и недоучет технологических затрат, что ведет к ухудшению положения предприятий на рынке.

При управлении инновационным проектом возникают также трудности при непосредственно выявлении проблемной зоны, а именно ее причин. При отсутствии объективной оценки причин возникновения проблемной ситуации инновационный проект может не принести вовсе никакого социального и экономического эффекта. Эта проблема может возникнуть на фоне неправильной оценки обстоятельств, некорректное описание проблемы или неадекватное понимание проблемы. Менеджер инновационного проекта может ошибиться с его концепцией ввиду положения на свою интуицию, которая может привести к неправильному принятию решения на основе недостаточности информации или некорректной обработки данных. Из-за асимметрии информации менеджер проекта приходит к неверным выводам, поскольку критические сценарии разрабатываются без необходимости профессиональной широты.

Для эффективного управления инновационными проектами необходим комплексный подход, включающий в себя: современные методы управления, основанные на рыночных отношениях, детальное планирование работ, оптимизацию всех расходов и ресурсов, тщательный отбор участников, аргументированную мотивацию.

вацию на конечный результат работ всех участников проекта, заинтересованность в завершении работ в кратчайшие сроки, формирование кооперации на конкурсной основе и привлечение к участию в проекте ведущих в своей области деятельности специалистов, ориентация всех участников на высокое качество выполнения работ по проекту, все выплаты производить только за выполненный объем работ.

Список литературы:

1. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – М.: Диалектика, 2019. – 480 с.
2. Литаяу, Е. Я. Финансовое управление развивающимися проектами: учебное пособие / Е. Я. Литаяу. – СПб.: Лань, 2019. – 120 с.
3. Соснин, Э. А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э. А. Соснин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2018. – 256 с.

References:

1. Verzhukh, E. Project Management: a crash course in the MBA program / E. Verzhukh. – M.: Dialectics, 2019. – 480 p.
2. Litau, E. Ya. Financial management of developing projects: textbook / E. Ya. Litau. – SPb.: Lan, 2019. – 120 p.
3. Sosnin, E. A. Management of innovative projects: textbook / E. A. Sosnin. – Rn/D: Phoenix, 2018. – 256 p.