

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМАНДЫ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

© Дорожков Н. Д., 2017

Иркутский государственный университет, Иркутск

Инновации это неотъемлемый элемент развития экономики в 21 веке. Разработка и внедрение инноваций ведется как в крупных компаниях так и самостоятельно путем созданий проектных групп. Целью данной стать является изучение и описание особенностей построения команды инновационного проекта. В статье описаны основные понятие и аспекты построения проектной команды. Перечислены барьеры и ограничители эффективности работы команды. Автором статьи приведены основные роли и функции членов команды инновационного проекта. Даны рекомендации по построению и управлению командой инновационного проекта для достижения большей результативности работы.

Ключевые слова: инновации, инвестиции, инновационная команда, целеполагание, SMART, барьеры, командные роли, коммуникации, мотивация

Управление организацией, вне зависимости от ее типа и структуры тесно связано с проектным управлением. Современное руководство организацией это сложный и многогранный процесс, единолично выполнение различных операций, задач и процессов в организации возможно лишь на ее начальном этапе развития.

По мере развития организации: рост числа сотрудников, клиентской базы, объема информации, количества взаимосвязанных процессов; возникает необходимость в применении командного подхода. Создание проектной команды может казаться простой задачей, однако он включает в себя множество элементов и правил, не соблюдение которых может негативно сказаться на работе команды и сделать достижение цели проекта невозможным. Особенно если обратить внимание о популярные инновационные проекты, к которым относятся как стартапы, так и инновационные проекты внутри уже существующих компаний. В

случае с инновационными проектами, проектная команда может столкнуться с большим объемом противоречий и трудностей. В данной научной работе будут рассмотрены понятие проекта с различных точек зрения. Будут описаны различия между инвестиционным и инновационным проектами и определены различия в подходе построение проектных команд. Будут определены и описаны особенности и ограничения эффективности работы команд инновационных проектов. Более того в работе будет представлен процесс формирования проектной команды с описанием необходимых условий и рекомендаций по формированию.

В первую очередь, необходимо установить разницу в понятиях инновационного проекта и инвестиционного проекта. Инвестиционный проект, это «обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в

соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)». То есть организаторы проекта обязуются подготовить бизнес план с подтверждением экономической эффективности проекта, для привлечения инвестора [1, 2].

Рассматривая инновационный проект, то есть «комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов», можно сказать, что инновационный проект не имеет точных прогнозов об экономической эффективности. Рассматривая понятие инновационного проекта с точки зрения комплекса мероприятий, можно сказать, что инвестиционный проект это комплекс целенаправленных, взаимообусловленных мероприятий, в существенной мере уникальный и автономный, спланированный и документально зафиксированный, направленный на разработку и / или внедрение новшества товарного или технологического характера, ограниченный по срокам и ресурсам [3, 4].

Исходя из описанных определений, можно выявить основное отличие инновационного проекта от инвестиционного проекта. Таковым будет параметр уникальности проекта, то есть отсутствие предыдущего опыта у кого-либо, что повышает неопределенность и риски в проекте. То есть если в инвестиционном проекте риски рассчитываются и прогнозируются заранее, предлагаются меры их минимизации и защиты, инвестор точно знает, куда он вкладывает свои деньги, приблизительные сроки окупаемости проекта, и прибыль от инвестиций в проект. При работе с инвестиционным проектом инвестор вкладывает деньги в инновационный продукт, ранее не существовавший. Исследования и прогнозирование рисков, периода окупаемости, прибыльности по такому продукту провести достаточно сложно, а порой и невозможно [5, 6].

В связи со сложностью разработки и управления инновационными проектами, особое внимание уделяется формированию проектных групп в подобных мероприятиях. Формирование проектной группы для работы с инновациями требует более детального подхода, так как запуск инновационного проекта — непростая задача, поскольку работа ведется над продуктами и услугами ранее не существовавшими, то есть не используемыми большинством потребителей обычных продуктов и услуг. Это порождает сложности в продвижении инновации, поиске финансирования для разработок и неопределенностью результата. Более того, не стоит забывать, что участие в таком проекте сопряжено не только с экономическими рисками, но и с психологическими. Многие бурно начинавшиеся проекты по созданию инноваций, сталкиваясь с первыми трудностями и

непониманием, оказались заброшенными, а команда проекта сталкивалась с психологическими трудностями, барьерами и не могла далее продолжать разработки. Даже при условии продолжения финансирования проекта, полученный психологический удар от неприятия может быть гениальной идеи потребителем, сильнейшим образом дезорганизовывает проектную команду, снижая ее эффективность и отбивая желание продолжать. Не стоит забывать о роли основателя проекта, поскольку зачастую именно он и мотивирует всех остальных участников команды и должен принимать участие во всех аспектах командной работы. Поскольку только ему, изобретателю, первооткрывателю, понятен истинный смысл разработки. И как только главные идейный вдохновитель покидает проект или степень его участия снижается, другие члены проектной команды могут потерять интерес к проекту или переключиться на другие [7].

Работа команды инновационного проекта тесно связана с понятием эффективности или результативности работы этой команды. Определение данное О.К. Шинкевич характеризует эффективность, как отношение полученного результата к понесенным затратам. Эффективность или результативность должны выражаться в определенных условных единицах измерений, например, времени, денежных средствах или иных других, установленных для проекта. При работе проектных команд, могут возникать разные ограничения, отражающиеся на эффективности работы команды, ниже представлен детальный обзор основных ограничений (барьеров) [8].

Несоответствие менеджера и команды, подобное ограничение возникает в команде, когда лидер проекта не намерен или не обучен использовать коллективный подход при работе в команде. Создание благоприятного климата в проектной группе является важным фактором ее успешной работы в сфере инноваций, поскольку коллективный подход к решению задач позволяет объединить компетенции всех членов команды, что ускоряет и упрощает процесс поиска решений. В случае же если руководитель проекта использует авторитарный стиль управления, не позволяя команде принимать участие в управлении проектом, инновационный потенциал снижается, и проектная команда перестает результативно работать [9].

Низкая квалификация и нежелание развиваться среди членов команды, также негативно сказываются на работе команды. Любой инновационный проект требует высококвалифицированных специалистов на начальном этапе, поскольку разработка ранее не существовавшего продукта трудоемкий и непростой проект. Однако недостаточно просто быть высококвалифицированным специалистом, работа с инновациями подразумевает постоянное развитие и совершенствование членов группы. Это может быть связано как с профессиональными

качествами, так и с личными характеристиками, способствующими сбалансированной работе в коллективе [9].

Социально-психологический климат, важен при работе в любой команде вне зависимости инновационный ли это проект или инвестиционный. Если члены команды не способны работать вместе, и руководитель не может на это повлиять, такая команда будет гораздо менее эффективной. Достижение синергетического эффекта и развитие преданности коллективу являются важными элементами результативной работы. Члены проектной команды должны понимать, что индивидуальная работа каждого из них существенно влияет на общий результат [9].

Еще одним барьером является нечеткость целей и критериев работы. Даже команда, состоящая из высококвалифицированных сотрудников, с желанием работать вместе и развиваться может показывать низкую эффективность, если не установлены конкретные цели и критерии их достижения. Стратегические цели проекта не должны быть подвержены частым изменениям, в то же время индивидуальные цели могут меняться в зависимости от внешних факторов или их достижения. Необходимо изначально определить зоны ответственности и определить основные критерии оценки достижения целей проекта, для более четкого мониторинга прогресса [9].

Финальным, но не менее значимым является такой ограничитель эффективности, как низкая мотивация, слабое ощущение своей сопричастности и ценности команде. Именно по этой причине многие сотрудники в инновационных компаниях часто покидают коллектив или не показывают хорошие результаты работы. Если член проектной команды не ощущает значимости собственной работы или целей, которые перед ними ставятся, то он потеряет интерес, и его низкая эффективность будет сказываться на работе всего коллектива. Ощущение сопричастности к тому или ному достижению команды, участие в принятии решений влияющих на весь проект, является важным фактором мотивации коллектива [9].

Основываясь на основных понятиях описывающих инновационные проекты, проблемы с которыми сталкиваются проектные группы на этапе формирования и, описав основные ограничители эффективности работы инновационных проектных групп, в этой части научной работы будет рассмотрен процесс формирования эффективной группы для работы с инновационным проектом.

Формирование группы для инновационного проекта обычно происходит из группы единомышленников, разделяющих цели и идею проекта, поскольку подобные проекты являются уникальными, и их начало и развитие базируется на энтузиазме членов команды. Состав команды может меняться в зависимости от сферы проекта, в

разных технологических сферах будут задействованы различные специалисты. Например, в сфере медицинских инноваций, команда будет состоять преимущественно из специалистов с медицинским образованием, специалисту из нефтедобывающей области в такой команде нет места, поскольку это не его профиль [10].

Современные тенденции в развитии менеджмента и бизнеса, показывают, что классические организационные структуры начинают отходить на второй план. В случае с инновационной командой, использование классических линейных организационных структур может негативно сказаться на результативности. Приветствуется использование современных подходов к организации [10].

Эффективная проектная команда обычно состоит из 5–9 человек, с четким функциональным и ролевым распределением. Подобный подход позитивно сказывается на работе команды, поскольку позволяет определить зоны ответственности, критерии оценки результатов работы и компетенции каждого участника. Однако не стоит распределять роли и задачи в перманентном порядке, так как по мере развитие проекта и внешних условия роли и функции членов команды могут меняться [10].

Рассматривая профессиональный состав команды, выделяют четыре основных роли в команде инновационного проекта: инженеры, ученые, менеджер, маркетолог. Инженеры и ученые являются основными поставщиками инноваций. Цель инженеров в проектной группе разработать концепции и основные элементы, определяющие технические характеристики, необходимые ресурсы и процесс производства будущей инновации. Ученые ответственны за детальный анализ будущей инновации с точки зрения науки, предоставление точного описания и технологии. Это может быть необходимо при защите прав на изобретение. Менеджер в проектной команде играет роль связующего звена между сотрудниками, подразделениями проекта. Необходимость в правильно построенном менеджменте возрастает по мере развития проекта, при возникновении большого количества процессов. Обычно эту позицию занимает глава проекта или инициатор. Маркетолог может быть полезен только в том случае, когда руководитель проекта четко понимает для чего и для кого он создает продукт или услугу. Это необходимо для того, чтобы четко координировать деятельность маркетолога, для того чтобы инновационный продукт успешно вышел на рынок. Основные задачи, выполняемые маркетологом в рамках работы в проектной команде, узнать как можно больше о рынке, создать информационное сообщение об инновации и о том, как и когда нужно вывести продукт на рынок для успешной коммерциализации [10, 11].

Явно прослеживается сильная взаимосвязь всех участников проектной группы, поскольку только слаженная работа всех элементов позволяет достичь нужного результата — разработать инновационный продукт и вывести его на рынок.

Важной особенностью в формировании успешной команды проекта является ролевое распределение участников. Согласно классификации В.Л. Попова в команде существуют следующие роли: организатор, аналитик, переговорщик, критик, душа компании, эксперт, стратег. В случае сбалансированности ролей в команде, достигается эффект синергии — потенциальный уровень усилий команды возрастает за счет совместной работы. Это неформальное распределение ролей в команде, является очень важным элементом создания благоприятного климата, и позволяет эффективно использовать коллективные способы поиска решений (например: мозговой штурм, методика ТРИЗ, модифицированный метод Дельфи и др.) [10, 12].

Переходя к разделу рекомендаций по формированию и работе результативных проектных команд, стоит отметить, что каждый инновационный проект имеет свои особенности, которые могут повлиять на процесс формирования команды и распределению ролей. Перечисленные советы призваны обозначить основные аспекты успешной работы проектной команды.

Установка трудных, но в то же время достижимых целей для проекта. Одним из лучших подходов будет целеполагание по методике SMART, поскольку она позволяет установить точные, ограниченные по времени, измеримые и достижимые цели для команды. Также необходимо обеспечить возможности для обучения членов команды, с целью приобретения и закрепления новых компетенций за время участия в проекте. Использование инструментов внешней и внутренней мотивации команды. Внешняя мотивация позволяет оперативно вмешиваться в ход работы проектной группы, если это необходимо, примерами внешней мотивации могут быть установка правил и границ, создание перечня показателей и норм. Однако, внешняя мотивация носит кратковременный характер, и ее комбинация с внутренней мотивацией сотрудника будет более эффективной. Пробуждение интереса к инновационному проекту и энтузиазма среди сотрудников, могут положительно сказываться на работе всей проектной команды. Также важным аспектом успешного инновационного проекта, как и инвестиционного, является прозрачная и понятная система вознаграждения сотрудников. Комбинирование индивидуальной и совместной работы членов команды являются одним из ключевых аспектов результативной работы команды проекта. Причастность к коллективным успехам и одновременно личные успехи в рамках проекта выступают сильными мотивационными

факторами. Немаловажно отметить значимость коммуникационной системы в команде: взаимосвязь членов команды, связь с лидером команды, открытость, коллективные обсуждения и элементы совместного принятия решений позволяют улучшить социально-психологический климат в команде, выступают в качестве регуляторов конфликтов в группе и позволяют ускорить информационный обмен между членами команды. Следование перечисленным рекомендациям и правилам, позволит команде инновационного проекта, повысить эффективность работы и сделать проект более управляемым, что позволит оперативно вносить корректировки в стратегию и операционную деятельность команды проекта. ■

1. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс] // Портал «Консультант Плюс» – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/ (Дата обращения: 18.03.2017)
2. Понятие инвестиционного проекта. Классификация инвестиционных проектов. [Электронный ресурс] // Портал «Goodstudents» – URL: <http://www.goodstudents.ru/invest-projects/909-ponyatie-investicionnogo-proekta.html> (Дата обращения: 18.03.2017)
3. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс] // Портал «Консультант Плюс» – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/ (Дата обращения: 18.03.2017)
4. Инновационный проект: понятие, функции, элементы, задачи, участники, виды, оценка эффективности. [Электронный ресурс] // Портал «Studopedia» – URL: <http://studopedia.org/8-214660.html> (Дата обращения: 18.03.2017)
5. Отличие инновационного проекта от инвестиционного проекта. [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Управление компанией» – URL: <http://www.zhuk.net/page.php?id=161> (Дата обращения: 19.03.2017)
6. Малинина С. Е. Обоснование комплексной оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов. [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Современная наука. Актуальные проблемы теории и практики» – URL: <http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/ru/---ep14-03/1173-a> (Дата обращения: 20.03.2017)
7. Как формировать команду инновационного проекта? Нужны ли гениям менеджеры? [Электронный ресурс] // Портал «Exrus.ru» – URL: <https://ru.exrus.eu/Kak-formirovat-komandu-innovatsionnogo-proyekta-Nuzhny-li-geniyam-menedzhe-id5299c8adae2015413139e374> (Дата обращения: 20.03.2017)
8. Шинкевич О. К. Понятие эффективности управленческой деятельности. [Электронный ресурс] //

Портал «Uchebnik-online.ru» – URL: <http://uchebnik-online.com/132/99.html> (Дата обращения: 20.03.2017)

9. Дорофеев В. Ограничения эффективной работы коллектива. [Электронный ресурс] // Портал «Психология и бизнес» – URL: <https://www.psycho.ru/library/3545> (Дата обращения: 20.03.2017)

10. Попова В. Л. Управление инновационными проектами. [Электронный ресурс] // Портал «Образовательные ресурсы Интернета — Менеджмент» – URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man185.htm> (Дата обращения: 25.03.2017)

11. Сергеев В. А. Основы инновационного проектирования. Роли и функции участников инновационного проекта. [Электронный ресурс] // Портал «Экономическая библиотека» – URL: <http://eclib.net/58/12.html> (Дата обращения: 25.03.2017)

Технология и методы коллективного решения проблем. [Электронный ресурс] // Портал «Центр Креативных Технологий» – URL: <https://www.inventech.ru/lib/methods/> (Дата обращения: 25.03.2017)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Дорофеев В. Ограничения эффективной работы коллектива. [Электронный ресурс] // Портал «Психология и бизнес» – URL: <https://www.psycho.ru/library/3545> (Дата обращения: 20.03.2017)

Инновационный проект: понятие, функции, элементы, задачи, участники, виды, оценка эффективности. [Электронный ресурс] // Портал «Studopedia» – URL: <http://studopedia.org/8-214660.html> (Дата обращения: 18.03.2017)

Как формировать команду инновационного проекта? Нужны ли гениям менеджеры? [Электронный ресурс] // Портал «Exrus.ru» – URL: <https://ru.exrus.eu/Kak-formirovat-komandu-innovatsionnogo-proyekt-a-Nuzhny-li-geniyam-menedzhe-id5299c8adae2015413139e374> (Дата обращения: 20.03.2017)

Малинина С. Е. Обоснование комплексной оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов. [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Современная наука. Актуальные проблемы теории и практики» – URL: <http://www.vipstd.ru/nauteh/index.php/ru/---er14-03/1173-a> (Дата обращения: 20.03.2017)

Отличие инновационного проекта от инвестиционного проекта. [Электронный ресурс] // Электронный журнал «Управление компанией» – URL: <http://www.zhuk.net/page.php?id=161> (Дата обращения: 19.03.2017)

Понятие инвестиционного проекта. Классификация инвестиционных проектов. [Электронный ресурс] // Портал «Goodstudents» – URL: <http://www.goodstudents.ru/invest-projects/909-ponyatie-investicionnogo-proyekt-a.html> (Дата обращения: 18.03.2017)

Попова В. Л. Управление инновационными проектами. [Электронный ресурс] // Портал

«Образовательные ресурсы Интернета — Менеджмент» – URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man185.htm> (Дата обращения: 25.03.2017)

Сергеев В. А. Основы инновационного проектирования. Роли и функции участников инновационного проекта. [Электронный ресурс] // Портал «Экономическая библиотека» – URL: <http://eclib.net/58/12.html> (Дата обращения: 25.03.2017)

Технология и методы коллективного решения проблем. [Электронный ресурс] // Портал «Центр Креативных Технологий» – URL: <https://www.inventech.ru/lib/methods/> (Дата обращения: 25.03.2017)

Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс] // Портал «Консультант Плюс» – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/ (Дата обращения: 18.03.2017)

Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс] // Портал «Консультант Плюс» – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/c0a49fc869aeeb5b28ca88d3d37b7d8f7474375f/ (Дата обращения: 18.03.2017)

Шинкевич О. К. Понятие эффективности управленческой деятельности. [Электронный ресурс] // Портал «Uchebnik-online.ru» – URL: <http://uchebnik-online.com/132/99.html> (Дата обращения: 20.03.2017)

Peculiarities of construction and interaction of the innovative project team

© Dorozhkov N., 2017

Innovation is an integral element of economic development in the 21st century. The development and implementation of innovations is carried out both in large companies and independently through the creation of project teams. The purpose of this article is to study and describe the features of creating an innovative project team. The article describes the basic concepts and aspects of building a project team. The barriers and limits of the team's effectiveness are listed. The author of the article, also, presents the main roles and functions of the team members in the innovation project. In addition, this article describes recommendations on the construction and management of an innovative project team to achieve greater effectiveness.

Keywords: innovations, investments, innovative team, goal-setting, SMART, barriers, team roles, communication, motivation