

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

УДК 658.589

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2020 Е. А. Нерсесян, О. К. Прохорова, Р. О. Воронцов

Воронежский институт высоких технологий (Воронеж, Россия)

Управление инновационным развитием посредством организации проектного офиса. Применение бенчмаркинга в процессе мониторинга предприятий эффективно решающих вопросы своего инновационного развития в поисках самых перспективных для реализации идей. Использование технологий скрининга для фильтрации инновационных идей с целью выявления пригодных для внедрения на предприятии. Использование технологий скоринга для комплексной оценки инновационных проектов с одновременной балансировкой их реализации по основным параметрам (срок реализации, наличие необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материальных, человеческих и др.).

Ключевые слова: управление инновационным развитием предприятия, оценка инновационных идей, использование технологий скрининга и скоринга.

В настоящее время у руководителей современных предприятий малого и среднего бизнеса, работающих в условиях высококонкурентной среды, возникает понимание острой необходимости во внедрении технологий, позволяющих эффективно осуществлять управление инновационным развитием предприятия.

Не секрет, что механизм управления предприятием состоит из большого количества различных инструментов воздействия на те или иные функциональные процессы, протекающие на предприятии.

В нынешних условиях для поддержания высокого уровня конкурентоспособности предприятия уже недостаточно просто организовать качественное выполнение всех управленческих и производственных функций. Для развития необходимо организовать процесс постоянного совершенствования

каждого функционального элемента, составляющего это предприятие.

Одним из методов достижения этой цели является внедрение инноваций. Именно организация постоянного внедрения инноваций во все компоненты управления предприятием имеет право называться инновационным развитием. В отличие от довольно распространённого подхода, когда под инновационным развитием понимается процесс постоянного совершенствования выпускаемой продукции.

Сложность в процессе перехода хорошо функционирующего предприятия на траекторию инновационного развития заключается в необходимости синхронизировать процессы поиска и внедрения инноваций по компонентам менеджмента. Дополнительной сложностью является принятие решения о централизации либо децентрализации управления инновациями с учётом специфики предприятия.

В случае принятия решения о централизованном варианте организации управления инновациями на предприятии наиболее эффективным методом организации данного процесса, на наш взгляд, представляется ис-

Нерсесян Елена Александровна – Воронежский институт высоких технологий, студент магистратуры.
Прохорова Ольга Константиновна – Воронежский институт высоких технологий, канд. экон. наук, roza_rochta@list.ru.
Воронцов Роман Олегович – Воронежский институт высоких технологий, аспирант.

пользование технологий проектного менеджмента, а структурой управления будет являться проектный офис. В рамках его деятельности любая инновация рассматривается как отдельный проект и сопровождается сотрудниками офиса при прохождении инновацией всех фаз жизненного цикла.

Такое решение обеспечивает высокую эффективность, прежде всего из-за институциональных особенностей работы проектного офиса. Имеется в виду тот факт, что проектный офис практически всегда организуется как матричная структура и обладает важными преимуществами по сравнению с линейно-функциональной структурой. По мнению экспертов матричная организационная структура сочетает в себе достоинства программно-целевой и линейно-функциональной структур.

Хорошо продуманная организационная структура при организации проектного офиса на предприятии позволит в дальнейшем не только эффективно управлять инновациями, но также будет способствовать совершенствованию системы менеджмента и процессов управления на предприятии, акцентировать деятельность других структурных подразделений на качестве и своевременности достижения результатов. Сотрудники проектного офиса в этом случае нацелены не на выполнение жестко определённых функций, а на достижение установленных конечных целей, на эффективное управление изменениями, несут ответственность за решение определённого набора межфункциональных задач.

В этом случае максимально эффективно используется как штатные работники предприятия, так и привлечённые на конкретный срок сторонние специалисты и эксперты. В целом управление инновациями посредством организации проектного офиса дает возможность эффективного использования всех видов ресурсов предприятия.

Одним из основных этапов в управлении инновациями является этап инициации инновации. Первым процессом внутри данного этапа является процесс появления инновационной идеи. Предприятия по-разному реализуют данную функцию. На некоторых предприятиях имеются ресурсы для генерации собственных новых инновационных идей. Особенно данный подход реализуется крупными предприятиями, которые могут позволить себе иметь отдельное структурное подразделение, отвечающее за генерацию новых инновационных идей. Предприятия

среднего и малого бизнеса, как правило, такими ресурсами не располагают.

Тем не менее, жёсткая конкурентная борьба, ведущаяся между предприятиями практически во всех сегментах рынка, диктует предприятиям малого и среднего бизнеса настоятельную необходимость поддерживать свою конкурентоспособность на приемлемом уровне. В связи с этим задачу по поиску инновационных идей они решают посредством использования такого инструмента инновационного менеджмента как бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке и в отрасли. При этом необходимо понимать, что в данном случае во внешней среде находятся уже реализованные кем-то идеи и инновационными они являются только по отношению к предприятию, планирующему их внедрение.

Тем не менее, такой подход позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса поддерживать достаточно высокий уровень конкурентоспособности, не имея при этом структурного подразделения по генерации новых инновационных идей.

При использовании бенчмаркинга для поиска инновационных идей предприятие организует работу по постоянному мониторингу предприятий эффективно решающих вопросы своего инновационного развития в поисках самых перспективных для реализации идей. При этом исследуются инновации во всех компонентах менеджмента. По материалам мониторинга проводятся комплексные исследования позволяющие сформировать пакет потенциально приемлемых для реализации предприятием инновационных идей.

После формирования пакета новых идей в целях отбора инновационных идей потенциально пригодных для реализации на предприятии выполняются скрининговые мероприятия.

Термин скрининг происходит от английского слова «screening», которое в данном контексте означает метод фильтрации инновационных идей, на основе заранее заданных «показателей соответствия», которые предприятие устанавливает индивидуально в зависимости от того набора требований к инновационным идеям, предъявляемых исходя из наличия возможностей предприятия и текущей конъюнктуры рынка.

Несмотря на то, что методология скрининга позволяет отобрать инновационные

идеи, которые потенциально могут быть реализованы предприятием она не позволяет определить лучшие инновационные идеи, с точки зрения их комплексной эффективности для предприятия.

Поэтому после отбора лучших инновационных идей выполняется работа по их оформлению в прототипные версии проектов по разработке и внедрению конкретной инновации для проведения их комплексной оценки с использованием скоринговой модели. В дальнейшем на основе результатов формируется портфель инновационных проектов, запускаемых предприятием в реализацию.

Скоринг, это метод оценки (анализа), который позволяет проранжировать прототипные версии проектов с одновременной балансировкой их реализации по основным параметрам (срок реализации, наличие необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материальных, человеческих и др.) и выбрать из отобранных, например семи прототипных проектов, два.

Как правило, скоринговую модель используют для оценки компонентов всех про-

тотипных проектов, находящихся в пакете, для чего каждый прототипный проект формируют по одинаковому для всех проектов алгоритму и описывают его с помощью единообразных компонентов. Это позволяет сравнивать прототипные проекты с помощью единой системы критериев и тем самым значительно облегчить процесс составления итогового портфеля проектов, запускаемых в реализацию.

Данные о каждом из компонентов могут носить как количественный, так и качественный характер, а используемые оценочные критерии должны давать возможность достаточно точного измерения вклада каждого прототипного проекта в усиление конкурентоспособности предприятия.

Скоринговая оценка компонентов прототипных проектов является одним из фильтров при их отборе в итоговый портфель проектов, запускаемых в реализацию.

На рисунке 1 приведён пример формирования групп критериев оценки компонентов портфеля прототипных проектов.

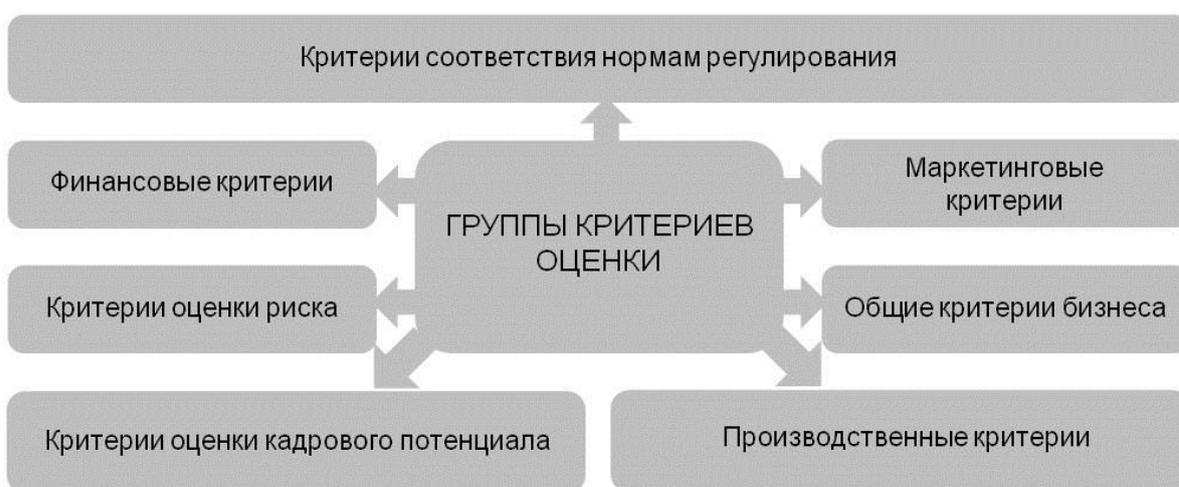


Рисунок 1. Группы критериев оценки компонентов портфеля прототипных проектов.

Однако необходимо помнить, что данные группы имеют в своём составе не только разное количество критериев, но и различную степень их важности.

В качестве примера приведём составляющие таких групп критериев, как маркетинговые и производственные. Важность качественного подбора критериев оценки компонентов портфеля прототипных проектов заключается в том, что в дальнейшем отобранные критерии могут быть использо-

ваны в измерении результатов от реализации принятых к выполнению проектов и определении фактического вклада каждого из них в повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

Чем большее количество критериев оценки будет учтено при проведении скоринга, тем более качественными будут результаты оценки прототипных проектов.

Основной проблемой при использовании скоринговой модели оценки является

разработка оптимальной системы оценочных показателей, которая адекватно отража-

ла значимость каждого оценочного критерия для предприятия.



Рисунок 2. Маркетинговые критерии оценки.

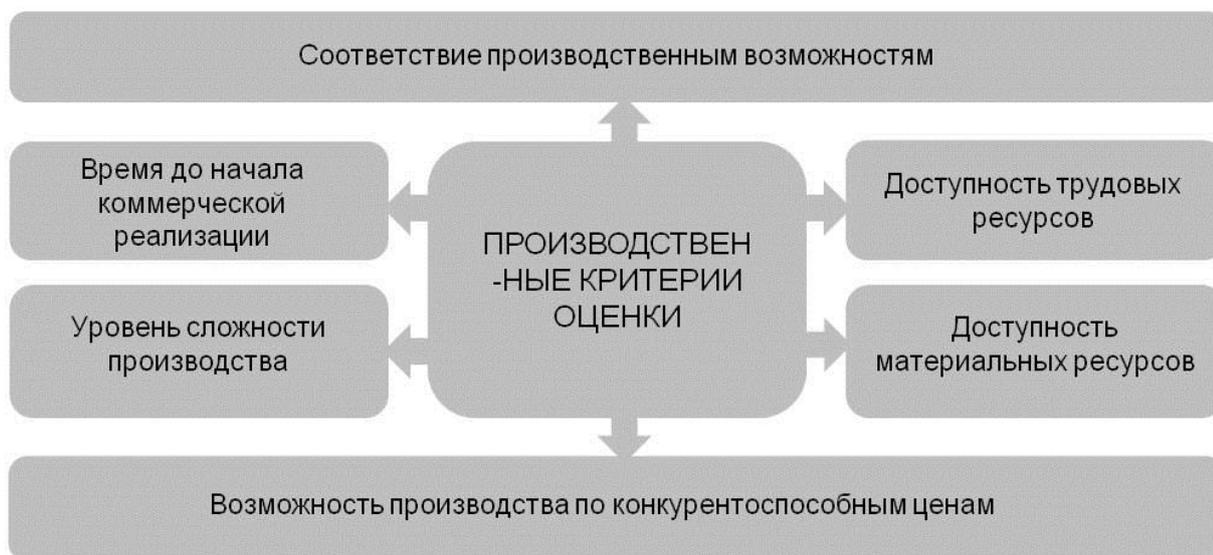


Рисунок 3. Производственные критерии оценки.

При выполнении скоринговой оценке компонентов прототипных проектов, как правило, каждый отобранный оценочный критерий отображается в баллах или в процентных пунктах. Сумма принятых оценочных единиц всех критериев должна равняться 100. В зависимости от значимости каждого отобранного оценочного критерия определяется размер оценочного шага. Значимость критериев в сумме дают ценность от-

дельного компонента для конкретного прототипного проекта и в дальнейшем при сравнении с показателями других прототипных проектов определяют степень его эффективности для предприятия.

Методология выполнения мероприятий по проведению скоринговой оценки компонентов прототипных проектов приведена на рисунке 4.

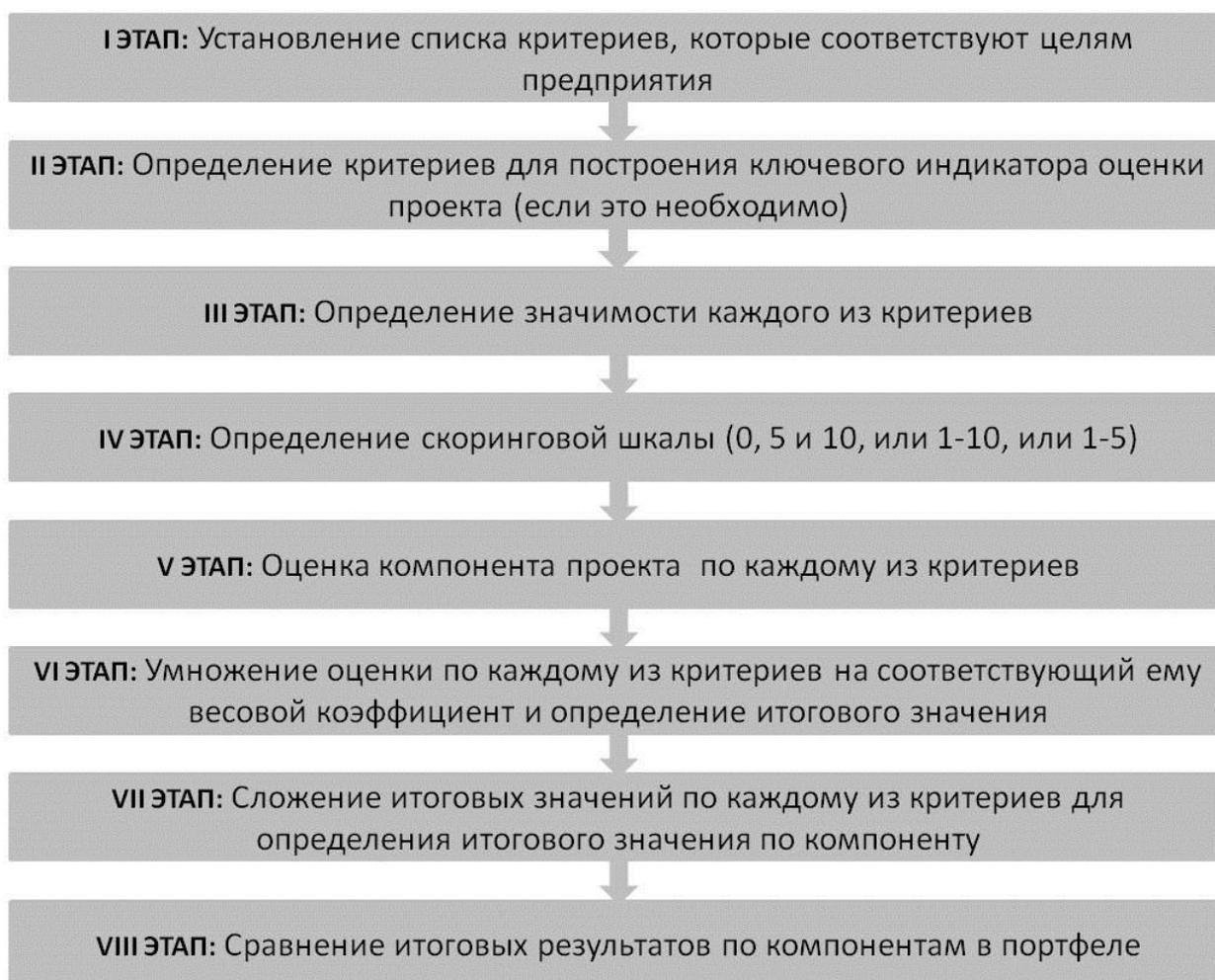


Рисунок 4. Мероприятия по проведению скоринговой оценки компонентов прототипных проектов.

Необходимо учитывать тот факт, что технология скоринговой оценки рассчитана на максимально глубокий, но предельно формализованный анализ данных по оценочным критериям.

После выполнения скрининговых мероприятий отбора, лучшие прототипные проекты сертифицируются проектным комитетом, получая статус инициированного проекта и становятся частью портфеля проектов принятых к реализации.

В целом комплексная оценка прототипных проектов позволяет предприятию при формировании портфеля инновационных проектов добиться соблюдения баланса между достижением долгосрочных целей развития и укреплением конкурентоспособности с одной стороны и решением краткосрочных задач, часто связанных с колебаниями отраслевой или общерыночной конъюнктуры, с другой стороны. Также использование

данных технологий позволяет сбалансировать портфель проектов по срокам реализации уровням риска и показателям доходности (рентабельности).

ЛИТЕРАТУРА

1. Жданкин Н. А. Инновационный менеджмент / Н. А. Жданкин рецензент: д. э. н. проф. В. И. Чалов. – М.: КноРус, 2017. – 362 с.
2. Жемчугов М. К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей / М. К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2.
3. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Э. Харгадон. – М.: «Вильямс», 2017.

RELEVANT ASPECTS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

© 2020 E. A. Nersesyan, O. K. Prokhorova, R. O. Vorontsov

Voronezh Institute of High Technologies (Voronezh, Russia)

Management of innovative development by means of the project office organization. Application of benchmarking in the process of monitoring enterprises that effectively solve the issues of their innovative development in pursuit of the most viable ideas to implement. The use of screening technologies for innovative ideas filtering in order to reveal the ones that might be appropriate for their introduction in enterprises. The use of scoring technologies for a comprehensive assessment of the innovative projects with in-parallel balancing of their implementation according to basic parameters (execution period, availability of required resources, including financial, physical, human ones, etc.).

Keywords: management of the enterprise innovative development, assessment of innovative ideas, use of screening and scoring technologies.