

УДК/UDC 334.02

Необходимость управления стейкхолдерами проекта

Браилко Дарья Витальевна

студентка экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: brailko.dasha.01@mail.ru

Калугина Виктория Владимировна

студентка экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: kaluginavika15@gmail.com

Котляр Инна Алексеевна (научный руководитель)

старший преподаватель

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: kochkolda_@mail.ru

Аннотация

Кризисные явления, которым подвержена экономика России в последние годы, вынуждают организации сосредоточиться на обеспечении эффективности и поддержания стабильности своей деятельности. Чтобы решать данные задачи, предприятия должны разрабатывать инновации в сотрудничестве с различными заинтересованными сторонами, включая поставщиков, клиентов и пользователей. В связи с этим особую важность для российской экономики приобретает изучение процесса управления стейкхолдерами в совместном создании инноваций. В частности, в данной работе были выявлены основные мотивационные механизмы, применяемые в отношении различных заинтересованных сторон для обеспечения их углубленного участия в совместной разработке инновационных продуктов и услуг. В результате исследования были предложены основные мероприятия, направленные на создание условий для организации совместного творчества заинтересованных сторон и обеспечение эффективного управления стейкхолдерами в ходе инновационного процесса.

Ключевые слова: инновации, прибыль, эффективность, предприятие, риски, стейкхолдеры, заинтересованные стороны.

The need to manage project stakeholders

Brailko Darya Vitalyevna
student of the Faculty of Economics
Kuban State Agrarian University
Krasnodar, Russia
e-mail: brailko.dasha.01@mail.ru

Kalugina Viktoriya Vladimirovna
student of the Faculty of Economics
Kuban State Agrarian University
Krasnodar, Russia
e-mail: kaluginavika15@gmail.com

Kotlyar Inna Alekseevna (research advisor)
Senior Lecturer
Kuban State Agrarian University
Krasnodar, Russia
e-mail: kochkolda_@mail.ru

Abstract

The current profit trend is forcing organizations to focus on their core business and offer a variety of new services to customers. To meet each of these requirements, an organization must develop innovations in collaboration with various stakeholders, including suppliers, customers, and users. While managers and researchers discuss the benefits of co-creative innovation, little is known about what motivates various stakeholders to engage in co-creation of innovation. In general, project management can be seen as a systematic and structured approach to how organizations manage their one-time activities. It is noted that the project manager must not only know the project management tools, but also use his skills to bring the interests of the working group in line with the goals of the project.

Keywords: innovation, profit, efficiency, enterprise, risks, stakeholders.

В условиях экономического кризиса многие организации в России оказались в сложной финансовой ситуации. В то время как некоторые предприятия становятся банкротами, другие осознают возможности для перемен и будущего роста. В эти критические времена менеджеры ищут и применяют стратегии, которые являются как успешными в краткосрочной перспективе, так и устойчивыми в

течение длительного периода времени. Наиболее известными стратегиями являются:

- 1) аутсорсинг бизнес-функций, которые не относятся к основным компетенциям организации;
- 2) передача производства на аутсорсинг странам с более низкой заработной платой с целью значительного снижения затрат и сохранения глобальной конкурентоспособности [1].

В прошлом эти две стратегии доказали свою эффективность в обеспечении устойчивости и роста многих предприятий. Однако в связи с тем, что в течение последних двадцати лет большинство организаций сосредоточились на экономии, многие непрофильные бизнес-функции уже были переданы на аутсорсинг. Таким образом, эта стратегия практически исчерпана для многих бизнесов.

Ключ к преодолению кризиса заключается не только в снижении затрат. Организациям важно сосредоточиться на инновационном развитии. Некоторые предприятия признают инновационный потенциал различных заинтересованных сторон (поставщиков, клиентов и пользователей), участвующих в их цепочке создания стоимости. В этом контексте приобретает ценность совместное творчество как одна из новых тенденций в маркетинге и инновационном менеджменте, представляющая собой взаимодействие предприятия и клиентов, в ходе которого происходит консолидация ресурсов участников для совместного создания дополнительной ценности [2].

Совместное творчество не является новым феноменом, и ряд

организаций уже много лет используют зачатки данного подхода. Одним из примеров раннего внедрения совместного творчества является ИКЕА — шведский ритейлер мебели для дома. Успешность бизнес-идеи ИКЕА заключается в двух положениях [3]:

- 1) производство высококачественной мебели и поставка компонентов по всему миру,
- 2) эффективное сочетание творческих способностей разных участников.

Вторую часть бизнес-стратегии ИКЕА можно понимать как совместное творчество. ИКЕА предлагает своим клиентам высококачественную продукцию по выгодной цене. Это также позволяет им взять на себя некоторые ключевые задачи, которые традиционно выполняет производитель, например окончательную сборку мебели. Реализация стратегии совместного создания не всегда проста и требует хорошего предложения продукта от бизнеса. Организациям необходимо информировать своих клиентов о том, что выполнение некоторых ключевых задач увеличивает их выгоду. Только когда выгоды для клиентов четко сформулированы, видны и измеримы, подход к совместному созданию ценности может стать частью успешной и многообещающей бизнес-стратегии.

Совместное создание ценности меняет понимание различных ролей заинтересованных сторон, участвующих в разработке новых продуктов и услуг. Это влечет за собой переосмысление сущности инновационного развития. Так, в настоящее время многие организации осознали преимущества совместного создания

инноваций, открыв процесс разработки продуктов и услуг совместными усилиями разработчиков и заинтересованных сторон.

Такое участие в стратегии совместного создания ценности требует использование определенных ресурсов и механизмов для обеспечения защиты инновационных идей, а также полного изменения традиционного мышления в отношении ведения бизнеса, ориентированного на жесткую конкурентную борьбу. В частности, открытый процесс создания ценности требует соблюдения баланса между конкуренцией и сотрудничеством как частью повседневных деловых операций. Каждая организация должна выбрать степень открытости, которая соответствует всей ее стратегии или отдельной идее, над которой она работает. Фирмы также должны решить, будут ли они единственными владельцами разработанной идеи/продукта или участники будут также совладельцами.

В последние годы появилась необходимость совместного создания инноваций со стейкхолдерами. Стейкхолдерами могут быть:

1) те, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние организации и другие исполнители и т. д.);

2) те, на чьи интересы может повлиять проект и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, бизнес-партнеры, клиенты, покупатели и т. д.);

3) те, кто в проект не вовлечен, но кто в силу своего положения или профессиональной деятельности может на него

влиять (топ-менеджеры организации, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т. д.).

Поставщики, заказчики и пользователи обладают широким спектром знаний и навыков, необходимых для инновационного развития, но которые часто остаются неиспользованными. Благодаря сотрудничеству с заинтересованными сторонами организации могут научиться лучше удовлетворять требования клиентов, одновременно сокращая время разработки, производительность и затраты. Для бизнеса важно рассматривать заинтересованные стороны как партнеров в разработке нового продукта или услуги.

Вместе с этим отдельные исследования показали, что организации испытывают затруднения в сотрудничестве с заинтересованными сторонами во время разработки инноваций и что управление интеграцией заинтересованных сторон сопряжено с рядом проблем, связанных с отсутствием понимания возможности извлечения выгод в результате участия в таких проектах [3]. Поэтому организации должны применять механизмы мотивации в отношении различных заинтересованных сторон для обеспечения их углубленного участия в совместной разработке инновационных продуктов и услуг.

Самый простой способ мотивировать заинтересованные стороны к совместному созданию инноваций ☒ это предложить финансовые стимулы для компенсации понесенных расходов. Вложение времени и усилий, предоставление знаний и опыта, а также принятие на себя

рисков развития часто связаны с расходами, которые возникают в результате разработки инноваций с различными партнерами. Но оплата за совместное создание инноваций не воспринимается заинтересованными сторонами как адекватный способ компенсации своих инвестиций. Общие знания трудно измерить и адекватно вознаградить. Так, предложение денег для совместного создания инноваций во многих случаях не является достаточной мотивацией.

Также внедрение инноваций связано с высокой вероятностью неудачной разработки или несоответствия итогового продукта или услуги изначальным планам. Поэтому акцентирование внимания на том, что совместное создание инноваций будет способствовать снижению риска для всех заинтересованных сторон в связи с его распределением между участниками процесса, может повысить мотивацию к участию в таких проектах. Однако этот подход также не гарантирует участия всех заинтересованных сторон в совместном создании новых продуктов и услуг.

Хотя инновации в продуктах и услугах всегда нацелены на получение прибыли, опыт показывает, что построение отношений является важным фактором в достижении прибыли. Так, еще в 80-х годах Э. Фрименом было доказано, что построение отношений с представителями всех заинтересованных сторон стимулирует участие в совместной разработке инноваций [4]. Это часто связано с большими транзакционными издержками, выражающимися в затратах сил и времени, однако устоявшиеся отношения между партнерами приносят большие выгоды для текущих и будущих

проектов: личное знакомство с людьми повышает вовлеченность в проект и, следовательно, вероятность успешного завершения проекта. Процесс совместной разработки новых продуктов и услуг дает возможность различным заинтересованным сторонам обрести новые связи, которые иначе были бы невозможны.

Решающим фактором, побуждающим различные заинтересованные стороны к более интенсивному взаимодействию, является возможность получения новых знаний. Например, одна заинтересованная сторона может поделиться своими знаниями о том, как конечные потребители используют конечный продукт. Все вовлеченные стороны получают возможность приобрести и использовать новые знания в будущих проектах по разработке продуктов или услуг [5]. Кроме того, обмен знаниями между всеми партнерами по развитию может привести к новым решениям, которые сами стороны не в состоянии разработать [6].

Таким образом, проведенное исследование показывает, что российские организации в условиях текущего кризиса должны сосредоточиться на развитии инноваций. В частности, необходимо:

1. Грамотное управление заинтересованными сторонами посредством организации непрерывной коммуникации между ними для удовлетворения интересов участников отношений и решения проблем, возникающих в процессе проектной деятельности. Это возможно реализовать за счет:

— организации взаимодействия и сотрудничества инвесторов, партнеров (вузы, исследовательские организации), клиентов,

поставщиков, общественности, органов власти, профессиональных и местных сообществ и конкурентов на базе инжиниринговых, бизнес-инновационных и информационно-аналитических центров, технопарков, а также центров инновационного предпринимательства (Инновационный центр «Сколково», Иннополис, Центр технологического обеспечения инновационных разработок и т. д.);

— создание организационного механизма управления взаимодействием всех заинтересованных лиц инновационных проектов, его сетевой модели и модели ресурсного обмена между участниками и осуществление контроля за их функционированием со стороны независимых организаций и научно-производственных подразделений;

— привлечение стейкхолдеров к совместному участию (в том числе удаленному) в инновационных проектах посредством активного использования информационных технологий, компьютерного и телекоммуникационного оборудования.

2. Создание условий для совместного творчества за счет:

— тщательного подбора конкретных лиц, которые будут участвовать в процессе создания инноваций, путем проведения исследования рынка, формирования квалификационных и компетентностных требований к участникам;

— содействия самообучению, передаче и интенсивному обмену знаниями между стейкхолдерами;

— стимулирования более высокого уровня интеллектуальных усилий через эффективную систему вознаграждения;

— поощрения инициативного и активного поведения, созданию возможностей для самовыражения и самореализации.

Так, использование совместного творчества для разработки инноваций является ключевым подходом к повышению эффективности отечественного бизнеса и преодоления им текущих кризисных явлений в экономике.

Список литературы:

1. Бедердинова О. И., Водовозова Ю. А. Автоматизированное управление IT-проектами: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 92 с.
2. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2011. 258 с.
3. О компании ИКЕА. Миссия и бизнес-идея // ИКЕА. URL: <https://clck.ru/ewu6A> (дата обращения: 12.03.2022).
4. Freeman, R.E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA. 276 p.
5. Бояркова Т. Д. Управление проектами в условиях риска // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А. А. Шестемирова, М. В. Ефимовой. М.: ООО Издательство «КноРус», 2020. С. 292–299.
6. Вейнберг Р. Р., Моисеев Н. А., Сахарова С. М. Применение стандартов управления проектами в IT-индустрии: PRINCE2 и PMBoK // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2020. № 1 (109). С. 56–66.

References:

1. Bederdinova O. I., Vodovozova Yu. A. Automated management of IT projects: a tutorial. M.: INFRA-M, 2021. 92 p.
2. Space of business innovation: Creation of value together with the consumer / K. K. Prahalad, M. S. Krishnan; Per. from English. M.: Alpina Publishers: Urayt Publishing House, 2011. 258 p.
3. About IKEA. Mission and business idea // IKEA. URL: <https://clck.ru/ewu6A> (access date: March 12, 2022).
4. Freeman, R.E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing Inc., Marshfield, MA. 276 p.
5. Boyarkova T. D. Project management under risk // Risk-oriented management in the public and corporate sector of the economy of the city of Moscow: Collection of articles / Ed. A. A. Shestemirova, M. V. Efimova. M.: LLC Publishing house "KnoRus", 2020. Pp. 292–299.

6. Weinberg R. R., Moiseev N. A., Sakharova S. M. Application of project management standards in the IT industry: PRINCE2 and PMBoK // Bulletin of the Russian Economic University. G. V. Plekhanov. 2020. No. 1(109). Pp. 56–66.
7. Russian Economic University. G. V. Plekhanov. 2020. No. 1(109). Pp. 56–66.