

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления инновационными системами

КУРСОВАЯ РАБОТА

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ ИННОВАЦИЙ

Работу выполнил _____ Д.А. Балзовский
(подпись)

Направление подготовки _____ 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и
трансфер технологий

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретический аспект роли руководителя в процессе инноваций	5
1.1 Руководитель, как один из основных движущих сил в процессе инноваций	5
1.2 Эффективные коммуникации в инновационном процессе	7
1.3 Противостояние инновациям и методы его нейтрализации	9
2 Анализ проблем инновационного управления	13
2.1 Проблемы, с которыми сталкивается руководитель инновационного процесса	13
2.2 Анализ допускаемых ошибок в инновационной сфере	16
3 Пути решения проблем инновационного управления	20
Заключение	23
Список использованных источников	25

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В процессе инноваций, роль руководителя крайне важна, ведь он является ключевой фигурой в развитии инновационного прогресса. Сотрудники обращаются к руководителю своей команды за поддержкой, и когда руководитель ценит их работу, это повышает их уверенность в себе. Лидер играет очень важную роль, выступая в качестве связующего звена между работниками и руководством. Они объясняют политику и правила, созданные руководством, членам своей команды. Также хороший руководитель инновационного процесса представляет ожидания и интересы своего подчиненного перед руководством.

Разработка стратегии – очень важная функция лидера для бесперебойного функционирования работы. Руководители включают правила, которым необходимо следовать для эффективного выполнения операций работы. Лидеры также разрабатывают механизм, которому должны следовать все члены команды для достижения целей организации.

Самая большая проблема в лидерстве – выслушать мнение каждого и прийти к взаимовыгодному решению. Руководителю действительно нужно быть беспристрастным по отношению ко всем. Не каждый человек обладает качеством быть справедливым по отношению к сотрудникам. Отсутствие проектов, нехватка средств и отсутствие поддержки со стороны клиентов – вот некоторые из внешних проблем, с которыми сталкивается руководитель инноваций. В связи с этим изучение роли руководителя в инновационном процессе является актуальным. Отмечая актуальность темы, были определены цели и задачи курсовой работы, а также объект и предмет исследования.

Цель курсовой работы – исследовать роль руководителя в процессе инновации и разработать пути решения инновационного управления.

Объект исследования – роль руководителя в инновационном процессе.

Предмет исследования – управление инновационным процессом

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические аспекты роли руководителя в процессе инноваций;
- 2) определить эффективные коммуникации в инновационном процессе;
- 3) выявить компоненты противостояния инновациям и методов его нейтрализации
- 4) осуществить анализ проблем, с которыми сталкивается руководитель инновационного процесса;
- 5) найти пути решения проблем инновационного управления.

Методы исследования – анализ научной литературы по теме исследования и допускаемых ошибок в инновационной сфере, индукция, сравнение.

Теоретическая значимость исследования – в данной курсовой работе проанализирован и обобщен теоретический материал по изучению роли руководителя в процессе инноваций. Проанализированы проблемы, с которыми сталкивается руководитель инновационного процесса и допускаемые ошибки в инновационной сфере. Также были даны рекомендации по решению проблем и оптимизации ошибок инновационного управления.

Структура исследования – курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (30 наименования). Текст изложен на 28 страницах.

1 Теоретический аспект роли руководителя в процессе инноваций

1.1 Руководитель, как один из основных движущих сил в процессе инноваций

Э. А. Уткин полагает, что нововведение – это итог фактического либо научно–технологического формирования инновации. Для него инновация и нововведение считаются синонимами, а также окончательным итогом инновационной работы.

Не может быть организационных инноваций без участия и полной поддержки руководства [3, с.79]. Отдельные сотрудники могут быть творческими, придумывать новые вещи, готовыми применить эти вещи на практике, но без поддержки и руководства лидеров инновации не могут быть реализованы на организационном уровне. Инновации сочетают в себе новые идеи с готовностью действовать в соответствии с ними. Как один из основных движущих сил организационных инноваций, интеллектуальное лидерство должно быть сосредоточено на четырех основных руководящих навыках:

- честность и доверие,
- гибкость и видение,
- мужество быстро двигаться и использовать возможности,
- понимание.

Эти четыре лидерских навыка существуют в симбиотических отношениях. Они дополняют и поддерживают друг друга, обеспечивая прочную основу для инновационного лидерства [23, с. 56].

У руководства всегда есть некоторые видения о том, как улучшить перспективы организации. В этом смысле руководители обязательно являются новаторами, которые способствуют изобретениям, чтобы материализовать свое видение лучшего будущего. Хотя и нет универсальных характеристик, которыми должен обладать руководитель инноваций, важно отметить, что он должен быть хорошим коммуникатором, который способен помочь своим

последователям полностью понять стратегию организации и убедиться, что все его последователи смогут правильно реализовать стратегию лидера. В то же время это может гарантировать, что все последователи будут своевременно проинформированы о прогрессе организации и о прогрессе каждого человека. Это может обеспечить плавное и точное выполнение всего процесса по задачам и, следовательно, достижение общей стратегической цели.

Внутри компании инновационный лидер должен хорошо управлять процессом выполнения каждой задачи и следить за тем, чтобы команда могла выполнить задачу вовремя и выполнить все требования. Исследуя инновационную работу разных компаний, О. М. Хотяшева, приходит к заключению, что во взаимоотношении с объединением абсолютно всех функций, исполняемых руководителем компании, имеются некоторые различия в условиях высшего руководства, а также характере единого управления в зависимости от приоритета в подборе инновационных стратегий [29, с.145]. При внедрении маркетинговых инноваций руководители обязаны владеть существенным маркетинговым навыком и знанием рынка, готовностью идти на риск, а также способностью производить анализ больших объемов информации. М

Руководители, обладающие навыком многофункциональных исследований и разработок, с большей вероятностью станут создавать новейшие продукты или совершенствовать прежние продукты [24, с.71]. Данный вид инновационного процесса требует, чтобы человек, ответственный за компанию, понимал научно–технический процесс, для того чтобы компания выиграла конкурентную борьбу [29, с.146].

По мнению В.Г. Медынского, даже наиболее способные лидеры не могут осуществлять инновации самостоятельно. Результат данного процесса потребует результативной коммуникации, а также распределения полномочий в степени управления внутри фирмы [16, с. 54].

Таким образом, очевидно, что значимость руководителя в реализации инноваций очень велика. От того, насколько он осознает трудность этого процесса, будет зависеть результат его реализации. Кроме того, почти все

зависит от стратегии управления, которой руководствуется компания, таких как «капитал», «труд», «средства достижения целей компании», но помимо прочего от того, как оцениваются ее работники. Немаловажно выделить, что все без исключения сотрудники опасаются инноваций вследствие того, что, на подсознательном уровне они воспринимаются как посягательство на стабильность [18, с.150].

1.2 Эффективные коммуникации в инновационном процессе

Инновационная коммуникация – это активность, направленная на материализацию новаций. Суть новаторской коммуникации состоит из трех ключевых элементов:

- коммуникация как сфера деятельности,
- технологический аспект коммуникации,
- реализация идей и действий предпринимателя [9, с.457].

Для реализации инновационной идеи используются различные методы, набор объектов и предметный состав, что является научно–техническим подходом к инновационной коммуникации. Эффективные коммуникации, а также выражение творчества формируют особую инновационную культуру [9, с.458].

Коммуникация важна для руководителей в следующих случаях:

- коммуникация необходима для принятия власти и формулирования управленческой свободы,
- коммуникация необходима для эффективного управления,
- налаженная коммуникация обеспечивает координацию работы [17, с. 143].

Руководитель подает пример и моделирует поведение, основанное на организационных ценностях. Для проведения серьезной перестройки всей деятельности компании руководителю необходимо обладать такими личными характеристиками, как самоуверенность, способность убеждения и интел-

лигентность. Ключевыми чертами также являются профессионализм и опыт. Такое лидерство невозможно без доверия [29, с.141]. А честность формирует основу доверия. Неспособность практиковать то, что руководитель проповедует, оставит сотрудников разочарованными и не мотивированными, что приведет к быстрой остановке производства инноваций. Сотрудники стремятся следовать за лидером, который демонстрирует честность во всем, что он или она говорит и делает

Руководитель высокой честности использует силу похвалы, искренне поддерживает других и последовательно уделяет приоритетное внимание развитию лидерства.

Честность и доверие всегда важны, но эти качества часто видны и ценятся другими во время кризиса; это два основных качества, которые способствуют индивидуальной и организационной устойчивости. Инновационные лидеры отлично определяют возможности, а также ресурсы, необходимы для использования таких возможностей с помощью инноваций [6, с.61].

Они понимают, что действительно важно в контексте того, чего они хотят достичь. Это острое чувство направления заразительно, и оно легко спускается к отчетам на всех уровнях. Это дает сотрудникам возможность двигаться к качественному принятию решений с их стороны и более эффективному решению проблем [25, с.198].

Проницательные лидеры также выступают за групповое сотрудничество, конструктивную обратную связь и восторженное общение. Эффективность руководителей, является важным аспектом в деятельности компании, а также ее инновативности [29, с.141].

Если руководитель требует, чтобы команда делала только то, что возможно, вряд ли он добьется исключительных результатов. Команда, которую поощряют мыслить в рамках существующих и проверенных шаблонов решений, получит мало идей за пределами этих границ [11, с. 56]. Лидерство в инновациях означает постановку амбициозных дальновидных целей и регулярное расширение общепринятых границ. Лидерство в инновациях означа-

ет, что каждый менеджер усвоил инновацию как интеллектуальное отношение. И что каждый сотрудник поощряется к разработке идей, ведущих к инновациям. Лидерство является фактором культуры постоянного совершенствования и инноваций [1, с.56]. Руководителей команд и менеджеров среднего звена можно регулярно приглашать для участия в дискуссиях по инновациям. Руководителей поощряют действовать самоуверенно, но не до такой степени, чтобы возникло ощущение, что другие не могли бы добиться большего. Лучшие лидеры знают, что инновации должны исходить из нескольких источников, как внутренних, так и внешних [7, с.461]. Когда люди и их различные точки зрения, и опыт сходятся, они создают типы инноваций, которые люди не смогли бы сделать или найти в одиночку.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что коммуникабельность руководителя, его честность и поддержка по отношению к своей команде, является залогом успеха в инновационном процессе. Без данных качеств, лидер не сможет завоевать доверие команды и достичь поставленных целей компании.

1.3 Противостояние инновациям и методы его нейтрализации

Нововведение, как известно из практики, временно усложняет работу, требуя ее корректировки. Кроме того, изменение функции ведет к изменению структуры, что чревато социальными издержками. Применительно к социальной системе этот инновационный конфликт выражается, прежде всего, в социальной группе. В своей работе «Толкование сновидений» Фрейд утверждал, все, что препятствует продвижению аналитической работы, является сопротивлением [26, с. 307].

Основными трудностями являются бездеятельность сотрудников, отсутствие квалифицированного и мотивированного персонала. Напротив, с точки зрения менеджера, эти проблемы связаны со страхами сотрудников перед снижением заработной платы, введением нового продукта или расши-

рением бизнеса в будущем. Они опасаются, что не смогут взять на себя новые обязательства, и лишь немногие заинтересованы в участии и практике. При их применении отсутствует материальный или моральный стимул. Основной причиной этого является страх работников перед ухудшением социально-экономического положения.

Так же инновационные процессы предполагают множество изменений, которые могут коснуться любого сотрудника компании. Эти изменения могут быть разных типов, среди прочего, например:

- изменения в способе установления отношений между различными заинтересованными сторонами в компании;

- изменение инструментов, используемых в работе. Например, средства управления информацией, хранилище устройства или протоколы для использования инструментов;

- появление новых задач. Внедрение новой инфраструктуры и инструментов часто включает появление новых кадров сотрудников для управления и их обслуживания.

Эти изменения, так как они могут быть очень многочисленны и в принципе неизвестны рабочим, могут создать чувства беспокойства, страха, враждебности, интриги, конфликта или нетерпения по отношению к сотрудникам. Эти чувства вызывают побочные эффекты: сотрудники пытаются заблокировать изменения, они стараются не менять текущую ситуацию и условия их работы.

Эффекты сопротивления наносят ущерб инновационному процессу в зависимости от их интенсивности. Выявляют следующие уровни сопротивления, которые классифицируют статус сотрудника на основе его отношения к инновационному процессу:

- отсутствие сопротивления: работник находится в соответствии с предложенным нововведением и прикладывает все свои навыки к инновационному процессу. Это идеальное состояние для инновационных процессов,

потому что работник не оказывает сопротивление. Кроме того, сотрудник стремится к тому, чтобы процесс изменений и инноваций был успешным;

– недоверие: сотрудник не желает обрабатывать инновации, не сопротивляется, но и не предоставляет ресурсы. В целом эта позиция сохраняется на ранних стадиях инновационного процесса, пока не перерастет в положение большей силы или становится сопротивлением;

– отсутствие сотрудничества: работник не верит в инновации, не желает их принимать и не хочет участвовать в инновационном процессе. Сотрудники в этом состоянии препятствуют инновационному процессу, что влияет на их работу. Они не хотят приспосабливаться к изменениям и считают, что, если проект не будет продвигаться, менеджеры компании поверят, что изменения невозможны. Это сотрудники, которые сопротивляются изменениям, но их сопротивление изолировано и сосредоточено на их работе;

– враждебность: сотрудник не верит в инновации, а также пытается влиять на других рабочих. Враждебно настроенный сотрудник пытается заставить других сотрудников думать так же, как он. Сотрудник пытается увеличить силы сопротивления. Для этого он пытается убедить коллег, что развивает подобную работу. Такие позиции могут быть опасны. Если все сотрудники в секции встречаются в сопротивлении изменениям, то это может привести к провалу инноваций, потому что директора могут подумать, что инновационный процесс неверен;

– враг: в эту группу относят сотрудников, проявляющих враждебность к инновационному процессу, а также используемых уловки, чтобы попытаться сорвать проект как бойкот или саботаж. Очень мало сотрудников находится в этом состоянии. Как правило, это изолированные личности, неспособные привлечь на эту должность других коллег, потому что такое отношение может иметь юридические последствия.

При внедрении инноваций очень важно выявить все требования с самого начала. Если этот аспект упускается из виду, то последующие изме-

нения будут невозможны или приведут к большим затратам финансовых средств.

Цель руководителя заключается в том, чтобы уменьшить противодействие, а также сосредоточить энергию в положительном направлении на стадии планирования и разработки инновационной политической деятельности [4, с. 315]. Для этого необходимо:

- сформировать скоординированную концепцию сбора, а также обработки информации;
- правильно произвести оценку способности фирмы;
- стимулировать поток информации от всех без исключения имеющихся отделов;
- введение концепции группового принятия заключений и корпоративной ответственности руководителей, а также работников абсолютно всех степеней;
- смоделировать мотивационную концепцию, которая поощряет творческий процесс и производит многочисленные мысли.

2 Анализ проблем инновационного управления

2.1 Проблемы, с которыми сталкивается руководитель инновационного процесса

Лидеры инноваций сталкиваются с очень сложной задачей, отвечающей как за лидерство в традиционном корпоративном смысле, так и за содействие внутренним инновациям. инновационное лидерство как процесс синтеза стилей лидерства, чтобы влиять на сотрудников для создания творческих идей и решений проблем, с которыми они сталкиваются [2, с.117]. Это может показаться достаточно простым, но ключевой переменной являются «стили лидерства» – здесь есть бесчисленное множество вариантов, и может быть, невероятно трудно понять, какой из них будет работать лучше всего. Однако для тех, кто может развить эту черту, стимулы стать лидером инноваций очевидны. Культура инновационного лидерства у руля организации часто упоминается в качестве ключевого дифференциатора между компаниями, которые преуспевают и терпят неудачу в одной отрасли [8, с.105].

Возьмем в качестве примера дальновидного лидера «Apple» Стива Джобса, которого часто считают прототипом лидера инноваций. Горячая вера Джобса в общеорганизационное творчество помогла компании выделиться среди своих ранних конкурентов. Способность Джобса «встряхивать инновации» среди сотрудников компании была характерной чертой его успешного руководства компанией. Тем не менее, чтобы стать лидером инноваций, требуется работа и исследования успеха усилий по стимулированию инноваций, иллюстрирующие сложность процесса становления таковым.

Большая часть того, чтобы быть великим лидером, приходит с предвкушением неожиданных проблем и готовностью решать их [15, с. 90]. Но на самом деле, все это сводится к навыкам работы с людьми и инновациям.

Текущее мышление лидера гораздо важнее, чем любые жесткие практики или принципы. Успешно справляться с проблемами – это не просто требование к руководителям в процессе инноваций. Это вызов, с которым сталкиваются все лидеры. Поскольку почти вся деятельность руководителя связана с проблемами, успешная работа с ними, пожалуй, является одним самых важных видов деятельности. В «Руководстве для растерянных» философ и экономист Э. Ф. Шумахер пишет: «Жить — значит справляться, бороться и поддерживать равновесие со всевозможными обстоятельствами, многие из которых трудны. Трудные обстоятельства создают проблемы, и можно сказать, что жизнь означает, прежде всего, решение проблем» [30, с.120].

Почти все, что говорит или делает лидер, так или иначе связано с проблемой. Наиболее важными лидерскими навыками для лидеров являются, во-первых, решение организационных проблем, которые мешают успеху, и, во-вторых, успешное их решение. Эффективное лидерство в крупной организации – это чрезвычайно сложное дело [19, с.30]. Ни один лидер никогда не сможет полностью понять, что происходит в его организации, не говоря уже о том, чтобы сделать все правильные шаги. Но успешные лидеры, те, кто не увольняется, а выживает и даже процветает, — это те, кто может определить наиболее важные проблемные ситуации, с которыми они сталкиваются, потратить время и усилия, чтобы понять их, решить, почему они важны, а затем возглавить усилия по внесению изменений, которые улучшат проблемные ситуации [21, с. 59].

Проблема в том, что большинство руководителей, борются с неуверенностью в себе. И чем больше лидер преуспевает, тем больше у него шансов бороться с теми чувствами, что он на самом деле не тот, кем его считают. Это может быть особенно болезненной проблемой для многих лидеров, потому что это создает так много неуверенности в себе [25, с. 59]. Это может подорвать способность руководителя вдохновлять, мотивировать и свою команду. Вот почему здоровая уверенность в себе является важной характеристикой лидерства.

Представим самые насущные проблемы, стоящие перед руководством [27, с.235–237]:

- уход сотрудников с необходимым опытом и навыками;
- слабая трудовая дисциплина, которая проявляется в несвоевременном выполнении заданий, непонимании миссии организации, нарушении режима рабочего времени и т. п.;
- недостаточная квалификация отдельных сотрудников, в том числе отдельных руководителей;
- неудовлетворительный морально–психологический климат;
- низкий уровень существующей системы мотивации (материальной и нематериальной) и стимулирования персонала;
- отсутствие инициативы сотрудников;
- Частые конфликты между руководством и сотрудниками.

Установлено, то, что результат компании также ее успешность зависят в главную очередь от конкурентоспособности ее работников. Это можно сделать в следующих ситуациях:

- Продолжать вовремя совершенствовать штат с учетом реалий имеющегося рынка;
- Повысить квалификацию работников;
- Осуществление стратегических проектов компании, а также профессиональной ориентации в организации.

Однако в то же время есть важный нюанс. Современный рынок образовательных услуг не сбалансирован и не отвечает существующим реалиям в рамках рынка квалифицированного труда. Заполучить работников высочайшего уровня – сложная задача. Поэтому все вышеизложенное свидетельствует о том, что настало время, когда необходимо уделить больше внимания систематическому обучению и реабилитации кадров.

Рабочий процесс в области управления персоналом, развивающийся годами в компаниях, зачастую не может обеспечить организации качественное обновление кадров. [18, с.218].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что важно сосредоточить внимание на повышении квалификации сотрудников в таких научных областях, как менеджмент, маркетинг, инновации, управление персоналом и многих других.

2.2 Анализ допускаемых ошибок в инновационной сфере

Важно не то, совершил ли человек ошибки, а научился ли он чему-нибудь на этих ошибках. Лучшие предприниматели и специалисты по продуктам первыми скажут, что они шли на большие риски... и не все из них окупались. Вероятно, поэтому Стив Джобс однажды сказал: «Иногда, когда вы внедряете инновации, вы совершаете ошибки. Лучше сразу признать их и приступить к усовершенствованию других ваших нововведений».

Большинство компаний считают ошибки концом света. Ошибки доставляют людям неприятности. Вот почему команды избегают обсуждения или решения своих проблем. Суть в том, что плохие лидеры не терпят ошибок, тем самым лишая членов своей команды возможности учиться [12, с.224].

Вот несколько примеров ошибок компаний, которые пытались внедрить инновационный продукт, но потерпели неудачу.

В начале 2013 года, компания «Yota» представила свою первую модель смартфона с двумя экранами YotaPhone, с ЖК-дисплеем в качестве основного дисплея и электронным дисплеем, с другой стороны, в качестве вторичного дисплея.

Старт продаж пришелся на декабрь 2013 года. Стоимость данной модели варьировалась от 23 до 32 тысяч рублей. За первый месяц в России было продано около 10 тысяч экземпляров. Но за следующие полгода всего 30

тысяч. Второй экран смартфона оказался ненужным дополнением. В частности, потребитель не хотел платить за него. К тому же, как оказалось, второй экран способен выполнять функцию обычной электронной книги и не более того. Как итог, инновационный продукт компании «Yota» не окупился, так как затраты на рекламу и производство превышали 50 миллионов долларов, а выручка составила каких-то 10 миллионов долларов.

Но руководство компании решило пойти дальше, и уже в декабре 2014 на рынок выходит новый продукт под названием YotaPhone 2. Цена данного продукта составляла уже 33 тысячи рублей, но уже к январю 2015 года стоимость поднялась до 40 тысяч рублей из-за падения российской валюты по отношению к доллару. Как следствие, продажи второй модели смартфона упали еще сильнее. Как утверждает статистика, в первый месяц, было продано чуть более 400 единиц, но компания заявила, что продажи превысили отметку в 25 тысяч.

После очередного краха, руководители компании недолго думая анонсировали YotaPhone 3. И уже в 2017 году на прилавках магазинов электронной техники появилась третья модель смартфона. Цена на данный экземпляр достигала 28 тысяч рублей. Но и эта модель провалилась с треском. А спустя всего 2 года, компания обанкротилась.

Следующим примером провальных инноваций, является проект компании «Ростелеком» поисковая система «Спутник».

Весной 2014 года презентовали национальную российскую поисковую систему «Спутник». Суть проекта заключалась в создании полной альтернативы таким гигантам как «Google» и «Яндексу». Хоть и считается, что Яндекс создали российские математики, но это международная компания, зарегистрированная в Нидерландах. А вот «Спутник» должен был стать исключительно российским продуктом.

Задача «Спутника» – обеспечить приоритет официальным источникам информации и защитить граждан от вредоносного контента. Алексей Басов, вице-президент «Ростелеком», констатирует цели проекта и утверждает, что

«Спутник» ставит перед собой цель вступить в топ–10 среди ресурсов Рунета в течение 4 лет. Запуск поисковика сопровождался оживленными обсуждениями в СМИ, а также социальных сетях. В первый день его посетили более 500 000 человек, но сервера не выдержали такой нагрузки и перестали работать. Уже после того, как интерес пользователя к нововведению угасло, популярность веб–сайта вернулась к практически нулевому уровню.

Так же в 2015 году руководство компании разработало и выпустило браузер на смартфоны. Данное приложение поддерживало все функции, которые присутствовали на компьютерной версии. Но и это не повлияло на количество посещений сайта. Летом 2016 года был проведен анализ среднесуточной посещаемости сайта «Спутник», и цифры были катастрофически низкие. Менее 10 тысяч человек посетили сайт за сутки. В свою очередь у «Яндекса» аналогичные показатели составляли 70 миллионов, а у «Google» более 40 миллионов посещений в сутки.

Для создания такой поисковой системы как «Спутник», необходимо показать пользователю, чем она превосходит другие браузеры, но руководство и команда разработчиков компании «Ростелеком» не смогли даже приблизиться к работе и функционалу «Google» и «Яндекс», что и стало причиной полного провала проекта. Даже колоссальные вложения в размере более 2,5 миллиардов рублей не помогли «Спутнику» стать конкурентоспособным среди зарубежных поисковых систем. А спустя 6 лет после запуска браузера, разработчики убрали строку поиска и «Спутник» вовсе прекратил свое существование, как поисковая система.

Проведя анализ, на основании изученных данных, можно сделать вывод, что основной причиной провала обеих компаний является руководство и ошибки стратегии:

- Отсутствие оригинальности продукта;
- Недостаточное исследование рынка;
- Несоответствующая цена [28, с.27].

Так же неудачные внедрения инноваций обусловлены кадровыми ошибками. В данном случае главы компаний вверили судьбу инноваций не лучшим руководителям, тем самым упустили возможность сплотить людей психологически, что необходимо для превращения сырых идей в полезные инновации. [28, с. 30].

В обоих случаях руководство замкнулось на одном продукте, и не хотело ничего менять. Засматриваясь на зарубежных конкурентов, компании «Ростелеком» и «Yota» продолжали продвигать инновационную идею на заведомо обреченные проекты, что, в конечном счете, привело к высоким издержкам.

3 Пути решения проблем инновационного управления

В инновационном процессе, присутствует огромное количество трудностей, с которыми, так или иначе, сталкивается руководитель и его сотрудники.

Управление командой – это набор стратегий и подходов, направленных на координацию членов команды и обеспечение их эффективного достижения общих целей [14, с. 40]. В инновационной среде управление командой является важным навыком, которым должен овладеть любой руководитель, чтобы улучшить сотрудничество и производительность команды [22, с. 90]. Изучив основные аспекты и допускаемые ошибки руководителя инновациями, можно выделить основной ряд проблем:

1) Нереалистичные ожидания. Если руководитель не знает возможностей и навыков своей команды, вероятно, он установит невозможные сроки и завышенные ожидания, которые могут поставить команду в неудобное положение, снизить их производительность и качество работы. Необходимо проследить за скоростью работы, чтобы узнать, сколько времени обычно требуется команде или отдельным сотрудникам для выполнения определенных задач и использовать эти данные для правильного планирования проекта. Важно убедиться, что члены команды понимают цели своей работы и то, как эти цели согласуются с целями компании, и продвигают ее вперед [5, с. 66].

2) Плохая командная работа. Есть много причин, по которым качество командной работы может быть низким — плохая коммуникация, отсутствие доверия, низкая вовлеченность. Если работа в команде не происходит естественным образом, руководитель должен создать условия для ее развития. Очень важно общаться и сотрудничать. Требуется иметь несколько инструментов для общения и совместной работы, а также мозгового штурма и обмена новостями. Рекомендуется проводить короткие ежедневные встречи, чтобы делиться новостями о работе, спрашивать совета или совместно искать решения.

3) Отсутствие мотивации. Если руководитель замечает, что некоторые члены команды выглядят отстраненными на рабочем месте, испытывают потерю мотивации, делают больше ошибок в своей работе или демонстрируют замедленный темп высших психических функций, необходимо решить эту проблему до того, как они решат уволиться. Стоит обратить внимание на увеличение выходных дней в течение каждого месяца, или ввести гибкий график, если это не повлияет на производительность команды и результат проекта. Рекомендуется содействовать балансу между работой и отдыхом, а также создать атмосферу прозрачности, доверия и безопасной среды для членов команды, чтобы они могли выражать свое мнение. Так руководитель сможет предотвратить эмоциональное выгорание на самых ранних этапах и удержать лучших сотрудников в команде.

4) Низкая производительность. Проблемы индивидуальной или командной работы являются одной из наиболее распространенных проблем для руководителей. Этому может быть несколько возможных причин: плохо сформулированные цели, стресс или выгорание, а также токсичная рабочая среда. Все эти проблемы нельзя игнорировать, так как это приведет к еще большему ущербу для команды и бизнеса. Чтобы каждый сотрудник мог сосредоточиться, следует установить некоторые приоритетные задачи. Важно объяснить ожидаемое качество работы и предоставить возможности продвижения по работе. Следует провести анализ снижения продуктивности сотрудников, и провести встречу лицом к лицу, чтобы открыто обсудить причины медленного темпа работы. Необходимо поощрять продуктивных сотрудников публично, чтобы мотивировать неэффективных сотрудников.

5) Некомпетентный персонал. Каждому руководителю проекта рано или поздно приходится иметь дело с проблемными сотрудниками [20, с. 404]. Они часто вызывают проблемы и конфликты, подрывают моральный дух команды, создают токсичную рабочую среду и снижают производительность команды. Зачастую люди не осознают, как их поведение влияет на других, поэтому, когда руководитель заметит какое-то токсичное или неприемлемое

поведение, важно указать на него и объяснить устав компании, которая этого не допускает. Если сотрудник продолжает вести себя так же, следует сообщить о своих ожиданиях и последствиях их невыполнения. Стоит установить временные рамки и регулярную процедуру оценки прогресса, чтобы убедиться, что команда и руководитель движутся в одном направлении. Руководителю требуется, сохранять спокойствие и следить за прогрессом. Разрешение конфликтов никогда не бывает легким, но лидер обязан сохранять спокойствие и профессионализм.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе курсовой работы были решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты роли руководителя в процессе инноваций;
- определены эффективные коммуникации в инновационном процессе;
- выявлены компоненты противостояния инновациям и методов его нейтрализации;
- осуществлен анализ проблем, с которыми сталкивается руководитель инновационного процесса;
- сформулированы выводы и рекомендации для решения проблем в управлении инновационным процессом.

Основополагающими элементами успешного внедрения инноваций являются, выбранная стратегия, команда, реализация идеи, инвестиции. Но без основного элемента, а именно высококвалифицированного руководителя, эти инновации с большей вероятностью потерпят крах. Он был, есть и будет эпицентром развития и продвижения инноваций. Лидер всегда должен быть примером для своей команды, мотивировать, оказывать поддержку и направлять свою команду в нужное русло. Доверие и взаимопонимание между руководителем и его подопечными так же является неотъемлемой частью инновационного процесса. Ведь без них, новаторский проект не будет реализован должным образом.

Любой руководитель в ходе работы со своей командой, так или иначе, сталкивается с проблемами управления, такими как отсутствие мотивации и инициативы у сотрудников, низкая производительность, плохая командная работа. Но также очень серьезной проблемой является утечка квалифицированных кадров. Важно, чтобы руководство умело предотвращать такую ситуацию. В решении этих проблем, лидеру может помочь его опыт, честность и уверенность в себе. Но не стоит забывать о том, что руководитель, тоже человек и даже у него могут быть проблемы. Очень важно, чтобы он умел

справляться с ними, так как это может отразиться на команде и подорвать его авторитет в глазах начальников компании.

Так же, при анализе проблем и ошибок в управлении инновационным процессом, были даны рекомендации. Основными, из них являются:

- необходимость следить за скоростью выполнения работы,
- совместно искать решения проблемы,
- делиться идеями и выслушивать мнение команды,
- создать систему мотиваций для сотрудников.

Соблюдение данных рекомендаций может повлиять на успешное развитие инноваций и самой компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамешин, А.Е. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. - 272 с. – ISBN 5-7755-0303-1
2. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью: учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 204 с. – ISBN 978-5-394-03551-7.
3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 259 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/450544> (дата обращения: 15.05.2022). — ISBN 978-5-534-03166-9.
4. Балдин, К. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / К. В. Балдин, А. В. Барышева, Е. Л. Макриденко, И. И. Передеряев; под ред. д. э. н., проф. А. В. Барышевой. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2015. - 384 с. - ISBN 978-5-394-01454-3.
5. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник / Ю. М. Беляев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 218 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093437> (дата обращения: 18.05.2022). — ISBN 978-5-394-03555-5.
6. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 311 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842532> (дата обращения: 15.05.2022). — ISBN 978-5-16-004870-3.
7. Горфинкель В.Я. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель; под редакцией проф. В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 608 с. - ISBN 978-5-238-00517-2.

8. Долженко, Р. А. Инновации в управлении персоналом в коммерческом банке: монография / Р. А. Долженко; Алтайский институт труда и права - Барнаул: Азбука, 2012. - 177 с. –ISBN 978-5-93957-596-6.

9. Дорофеев, В. Д.. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 328 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1033889> (дата обращения: 20.05.2022). — ISBN 978-5-16-009538-7.

10. Иванус, А.И. Гармоничный инновационный менеджмент / А. И. Иванус ; предисл. А. П. Стахова. - Москва: URSS, 2011. - 247 с. – ISBN 978-5-397-02128-9.

11. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. и упр. специальностям / Л. Н. Оголева [и др.]; — Москва: ИНФРА-М, 2002. — 237 с. — (Высшее образование) — ISBN 5-16-000546-3.

12. Исаев, В. В. Организация работы команды проекта: Учеб. пособие / В.В. Исаев; М-во образования Рос. Федерации. С.-Петербур. гос. инженер.-экон. ун-т. - СПб: СПбГИЭУ, 2001. - 235 с. — ISBN 5-88996-279-5.

13. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2022. — 382 с. — (Актуальные монографии). — URL: <https://urait.ru/bcode/492968> (дата обращения: 20.05.2022). — ISBN 978-5-534-08624-9.

14. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4.

15. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/495302> (дата обращения: 15.06.2022). — ISBN 978-5-534-11073-9.

16. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В.Г. Медынский. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 295 с. – (Высшее образование). – URL: <https://znanium.com/catalog/product/768557> (дата обращения: 25.05.2022). – ISBN 978-5-16-002226-0.

17. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013783> (дата обращения: 15.06.2022). – ISBN 978-5-16-004700-3.

18. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 160 с. — (Высшее образование) — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003546> (дата обращения: 25.05.2022). — ISBN 978-5-16-011743-0.

19. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989378> (дата обращения: 25.05.2022). - ISBN 978-5-16-006730-8.

20. Масленникова, Н.П. Менеджмент в инновационной сфере: учебное пособие по специальности "Менеджмент орг." / Н. П. Масленникова, А. В. Желтенков. - М. : ИД ФБК-Пресс, 2005 (ОАО Яросл. полигр. комб.). – 534 с. — ISBN 5-88103-147-4.

21. Позубенкова, Э. И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза: ПГАУ, 2019. — 104 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/131136> (дата обращения: 28.05.2022).

22. Поршнев, А. Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев, З.П. Румянцева.; Под ред. Саломатина Н.А. - 4-е изд., перераб. и доп.-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с. (ВО:Бакалавриат) — URL: <https://znanium.com/catalog/product/533595> (дата обращения: 10.06.2022) — ISBN 978-5-16-009693-3.

23. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 402 с. — (Бакалавр Академический курс). — URL: <https://urait.ru/bcode/426686> (дата обращения: 15.06.2022). — ISBN 978-5-534-08905-9.

24. Соколова О.Н. Инновационный менеджмент : учебник / Соколова О.Н. — Москва : КноРус, 2014. — 208 с. — URL: <https://book.ru/book/916057> (дата обращения: 15.06.2022). — ISBN 978-5-406-03728-7.

25. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва: Юрайт, 2019. — 298 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/442024> (дата обращения: 15.06.2022). — ISBN 978-5-534-06608-1.

26. Фрейд, З. Толкование сновидений : [Пер. с нем.] / Зигмунд Фрейд. - М. : ЭКСМО-Пресс ; Харьков : Фолио, 2001. - 620 с. — ISBN 5-04-007200-7.

27. Хисамутдинов, И. А. Курс экономики и теории рынка : учебное пособие / И. А. Хисамутдинов — Уфа : Изд-во Уфимского гос. нефтяного технического университета, 2009. - 372 с. — ISBN 978-5-7831-0916-4.

28. Хомкин, К.А. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: Учебное пособие / Антонен В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2011. - 320 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/854538> (дата обращения: 15.06.2022). — ISBN 978-5-7749-0531-7.

29. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. — Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2006. — 264 с. — ISBN 5-69-01359-6.

30. Яacobсон, А. Я. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. Я. Яacobсон, Т. К. Кириллова. - 3-е изд. - Москва: Изд-во Омега-Л, 2015. - 185, [2] с. - (Библиотека высшей школы). — ISBN 978-5-370-03419-0.