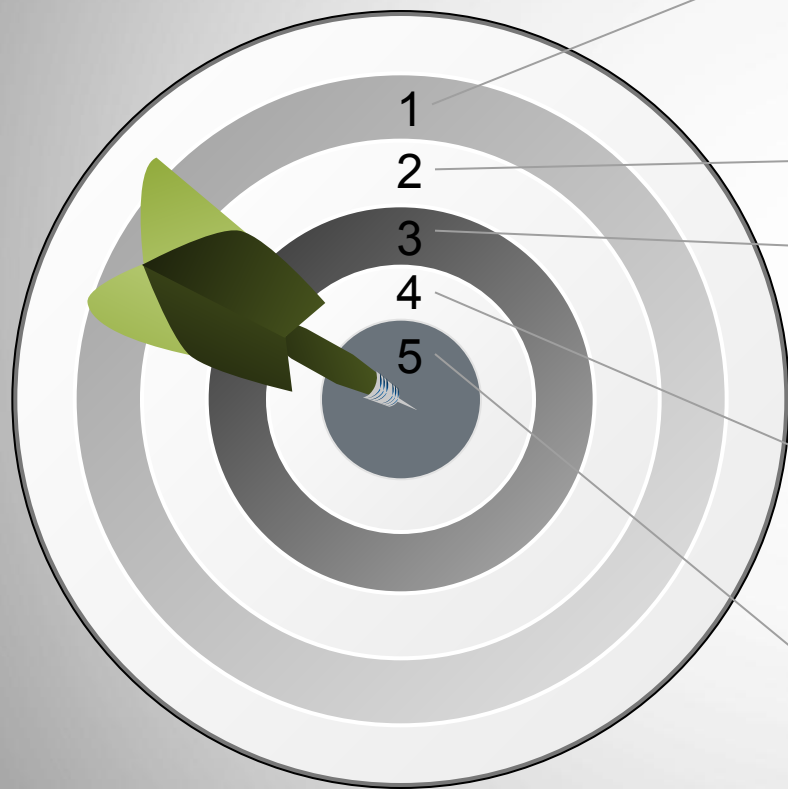




# Построение системы управления инновациями на предприятиях

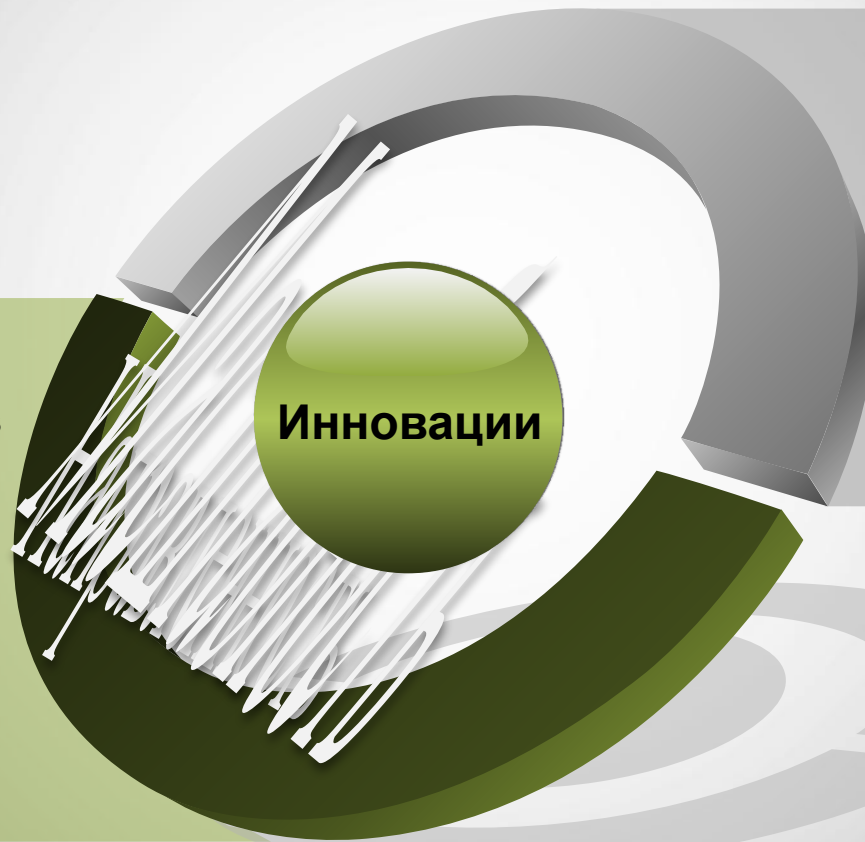
# Цели презентации



- Обратить внимание на наиболее существенные препятствия, стоящие на пути российских предприятий к инновационному развитию
- Описать процесс управления инновациями
- Определить, что необходимо предприятиям для преодоления выявленных препятствий на каждом этапе процесса управления инновациями
- Выделить структурные элементы системы управления инновациями, которые должны существовать в организации для успешного инновационного развития
- Коснуться темы выбора места этих элементов в структуре организации

# Виды инноваций

- Внедрение новых или существенно улучшенных продуктов и услуг
- Внедрение новых технологий производства
- Внедрение новых бизнес-процессов и организационных инструментов



- Глобальные инновации
- Инновации в пределах страны
- Инновации в пределах предприятия

# Проблемы внедрения инноваций

## Отсутствие отдельных элементов инновационного процесса

- Разрыв между инвестиционной программой и планом НИОКР
- Создание большого количество невостребованных инноваций
- Завершение процесса на этапе НИОКР (без внедрения)
- Внедрение устаревших или новых, но неэффективных решений

## Отсутствие мотивации к повышению эффективности

- Стремление руководства к сохранению статус-кво
- Создание инноваций «для галочки»
- «Освоение» бюджета НИОКР
- «Выведение» изобретений за пределы предприятия



## Отсутствие организационной поддержки

- За инновации отвечают все и никто
- Работник не знает способов внедрения своих предложений
- «Генераторы идей» не знают о запросах на инновации
- Идеи попадают «в долгий ящик», никто их не доводит до внедрения

## Низкая предпринимательская культура и проблема защиты ИС

- Подавление инициативы сотрудника коллегами и начальством
- Взаимное недоверие работодателя и работника
- непонимание основных ролей в процессе коммерциализации ИС
- Стремление «взять», а не «купить»

# 5 составляющих успеха инновационного развития

## Стратегия

- Понятные приоритеты инновационного развития
- Поддержка со стороны собственников и руководства компании

## Корпоративная культура

- Открытость к новому, к повышению эффективности
- Инициатива и ответственность

## Организация и процессы

- Лицо, отвечающее за внедрение инноваций
- Выстроенный инновационный процесс

## Мотивация

- Материальное и нематериальное стимулирование участия во всех этапах инновационного процесса

## Ресурсы

- Люди (время)
- Оборудование
- Знания
- Финансирование

# Инновационный процесс

1

Определение приоритетов инновационного развития

- Определение стратегических приоритетов развития
- Декомпозиция стратегии до уровня целей по технологиям, продуктам и системе управления

2

Формирование спроса на инновации (выявление инновационных возможностей)

- Конкретизация внутренних потребностей в новых технологиях и процессах
- Конкретизация требований к новым продуктам
- Формирование запроса на инновации с учетом стратегических приоритетов

3

Поиск/генерация, доработка решений

- Сбор вариантов решения (поиск существующих решений, генерация идей на всех уровнях, НИОКР...)
- Выбор наиболее перспективных решений
- Доработка решений (до стадии внедрения)

4

Внедрение инноваций

- Управление проектом внедрения
- Контроль результатов внедрения
- Обратная связь
- Премирование

# Определение приоритетов инновационного развития

1

Определение приоритетов инновационного развития

## Результаты этапа

- Четкие приоритеты инновационного развития по направлениям, согласованные со стратегией предприятия

2

Формирование (выявление) инновационных запросов

## Проблемы

- Отсутствие приоритетов, «распыление» ресурсов
- Инновационное развитие, которое не соответствует стратегическим приоритетам компании
- Отсутствие компетенций по разработке стратегических стратегий

3

Поиск/генерация и разработка инноваций

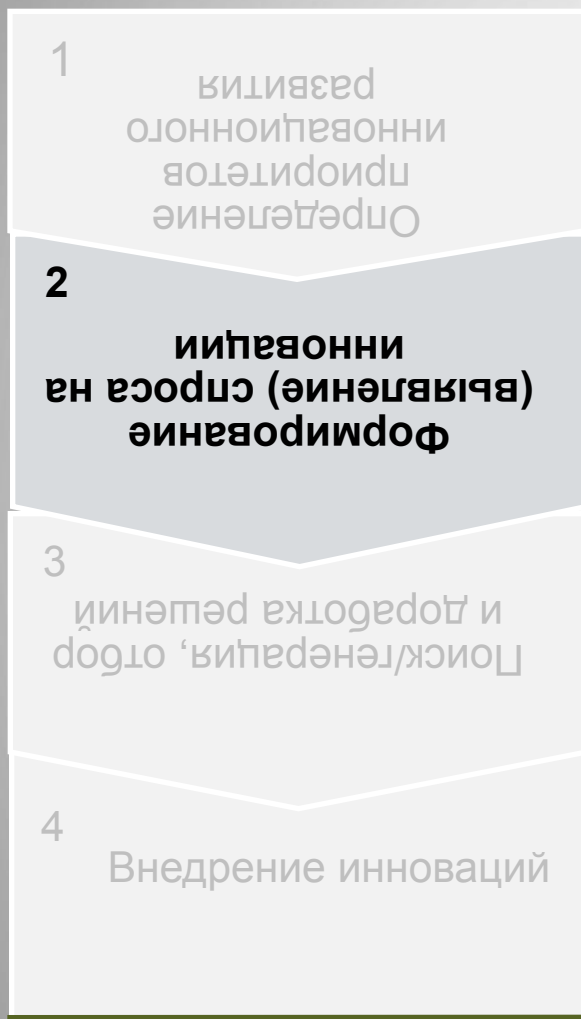
## Решения

- Назначение топ-менеджера уровня ЗГД, ответственного за инновационную стратегию
- Формулирование требований к стратегическим документам в части инноваций
- Обеспечение коллегиальности принимаемых решений
- Формирование подразделения по разработке стратегии

4

Внедрение инноваций

# Формирование (выявление) спроса на инновации



## Результаты этапа

- Структурированные и по возможности публичные запросы на инновации, согласованные с приоритетами инновационного развития и содержащие:
  - требования к результату
  - количественную оценку ожидаемого эффекта

## Проблемы

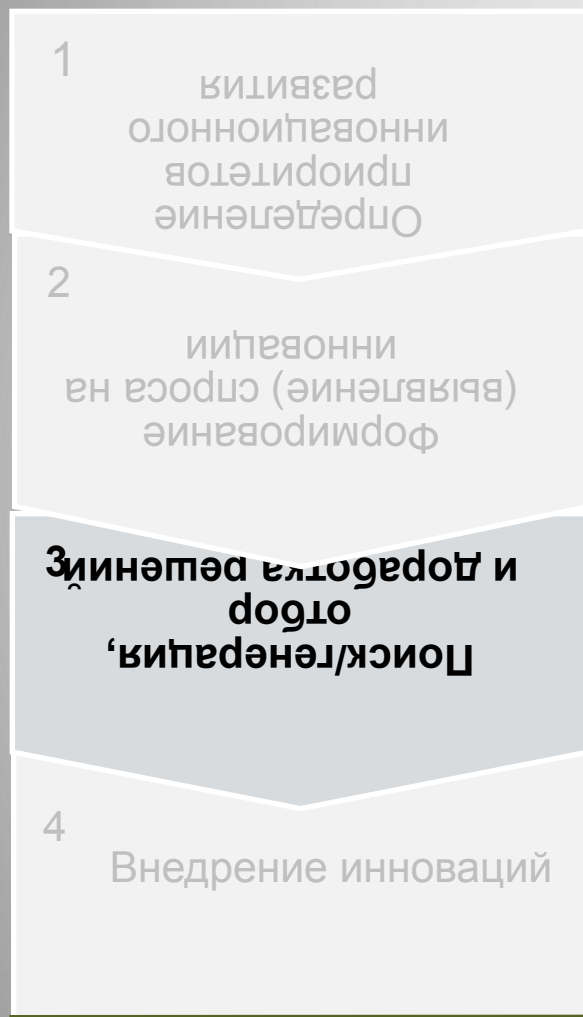
- Этот этап отсутствует, рассматриваются любые идеи, инициаторами разработок являются ученые
- Проводимые исследования не соответствуют стратегическим приоритетам

## Решения

- Внедрение процесса выявления потребностей в инновациях
- Внедрение процедуры фильтрации запросов по степени соответствия стратегическим приоритетам
- Формирование информационных и коммуникационных площадок для публикации запросов



# Поиск/генерация, отбор и доработка решений



## Результаты этапа

- Решения:
  - готовые к внедрению («промышленный образец»)
  - экономически целесообразные
  - востребованные (соответствующие запросу)
  - соответствующие стратегическим приоритетам

## Проблемы

- Отсутствие приемлемых решений
- Остановка процесса на этапе НИОКР
- Потеря времени и ресурсов на доработку ненужных идей
- Стремление обеспечить НИИ работой
- Стремление «освоить бюджет» на НИОКР

## Решения

- Формализация процесса отсева идей с учетом требований к результату этапа
- Развитие каналов привлечения идей
- Создание подразделения по анализу, отбору и доработке решений

# Внедрение инноваций

1

Определение приоритетов инновационной стратегии

2

Формирование (выявление) инновационных запросов

3

Поиск/генерация и разработка инноваций

4

**Внедрение инноваций**

## Результаты этапа

- Реальные изменения в продуктовой линейке, технологиях или процессах, удовлетворяющие требованиям инновационности, эффективности и соответствия стратегии

## Проблемы

- Внедрение не осуществляется, не контролируется, не поощряется
- Инвестиции идут в устаревшие технологии

## Решения

- Назначение ответственных за внедрение инноваций, мотивированных на эффект от внедрения (вариант: формирование проектного офиса)
- Формализация процедур контроля внедрения и обратной связи по результатам внедрения
- Формализация системы премирования всех участников инновационного процесса

# Функции, которые необходимы в организации



# Местоположение исполнителя в структуре предприятия

Функция	Варианты исполнителя функции	Факторы, влияющие на местоположение исполнителя в структуре
Стратегическое планирование инноваций	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выделенный менеджер</li> <li>▪ существующий менеджер по стратегии, главный инженер и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ персональные характеристики существующих менеджеров и их команд</li> <li>▪ степень важности инноваций для бизнеса</li> </ul>
Анализ, отбор и доработка решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ аналитический центр</li> <li>▪ отдельные структуры: маркетологи, экономисты...</li> <li>▪ привлеченные консультанты</li> <li>▪ экспертный совет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ имеющиеся структуры и компетенции</li> <li>▪ наличие соответствующих консультантов и экспертов на рынке</li> <li>▪ экономия при выполнении работ своими силами</li> </ul>
Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ центральный проектный офис</li> <li>▪ руководители проектов на уровне производственных подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ необходимая степень централизации инновационных функций</li> <li>▪ степень диверсификации бизнеса</li> </ul>
Проведение НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ собственные подразделения или институты</li> <li>▪ внешние институты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ компетенции в управлении НИОКРами</li> <li>▪ стратегическая зависимость предприятия от НИОКР</li> <li>▪ потребность в дорогостоящих лабораториях</li> <li>▪ конкурентность рынка НИОКР в данной области</li> <li>▪ экономия при выполнении работ своими силами</li> </ul>

Спасибо за внимание!