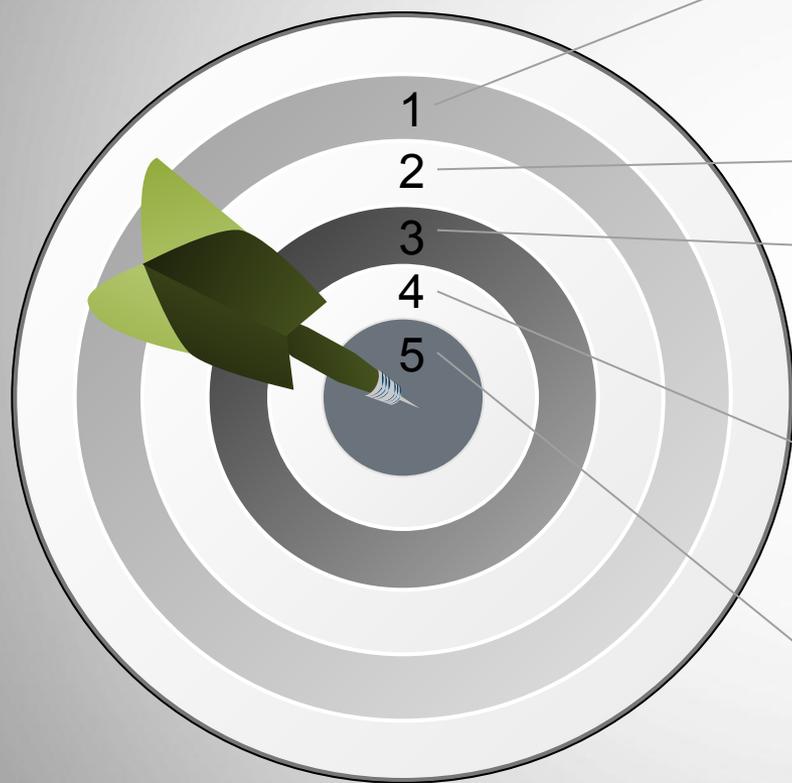




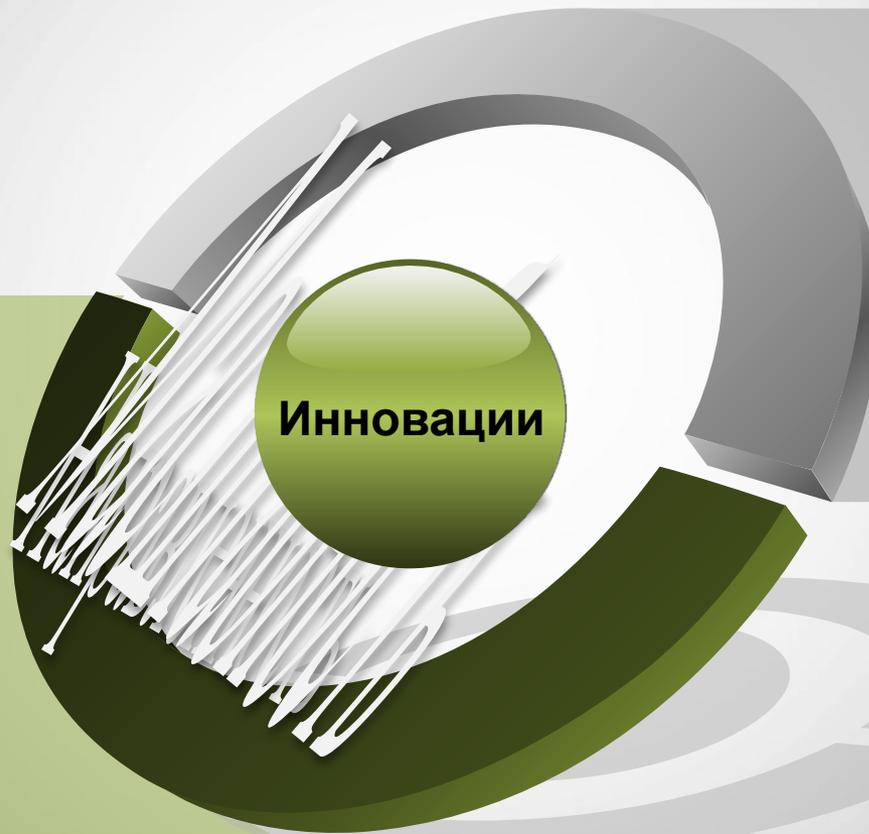
Построение системы управления инновациями на предприятиях

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 инновационного спроса (выявление инновационных возможностей)

Проблемы

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

3

Поиск/генерация идей и разработка инновационных проектов

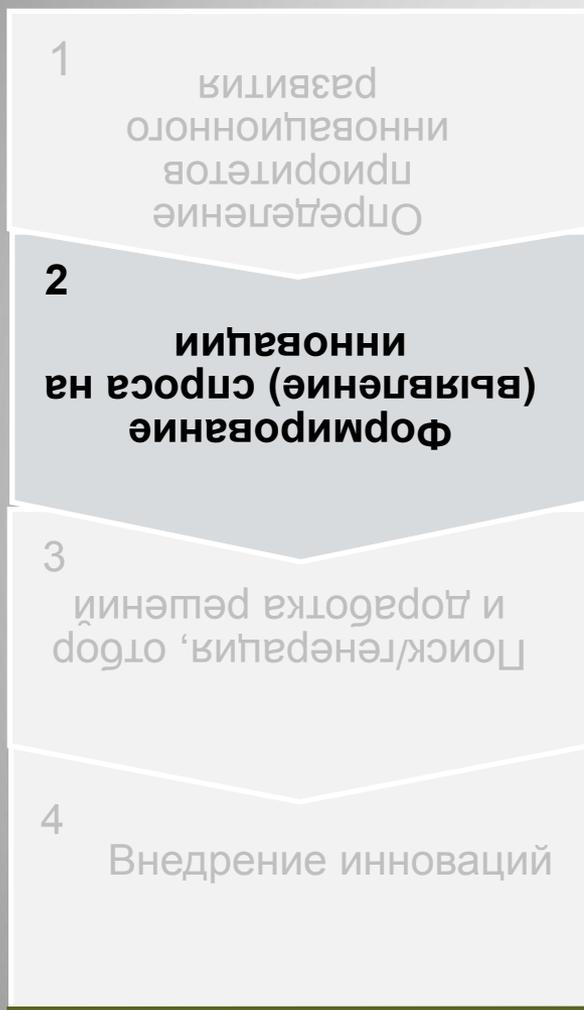
Решения

- 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

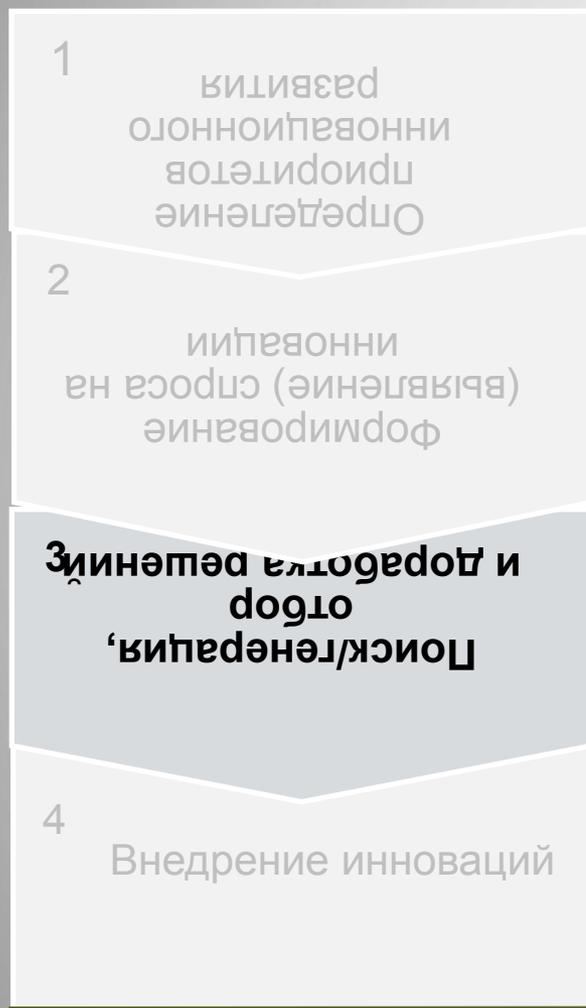
Проблемы

- 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 инновационных идей

4

Внедрение инноваций

Результаты этапа

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

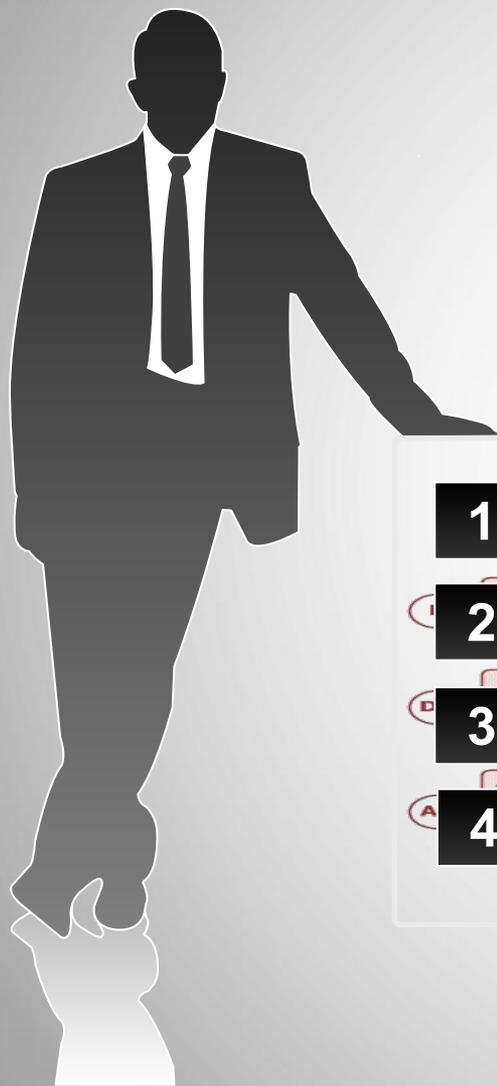
Проблемы

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

Спасибо за внимание!