

**brapap.**

ФОРУМ «БОЛЬШОЙ КОНСАЛТИНГ`11»

---

---

**Построение системы управления инновациями  
на предприятиях**

---

---

8-9 июля 2011 года, г. Санкт-Петербург

# Кратко о Branap

---

- Branap предоставляет услуги в сфере управленческого консультирования и корпоративных финансов в России
- Мы работаем не только с частными компаниями, но и с государственными структурами, а также с частными и институциональными инвесторами
- С 1999 года мы успешно реализовали более двухсот проектов в энергетике и ЖКХ, тяжелой и легкой промышленности, в сфере услуг и новых технологий, в области финансов
- Сегодня в офисе компании в Москве работает более сорока высококвалифицированных специалистов, в спектр профессиональных навыков которых входят: разработка стратегии, корпоративная реструктуризация, организационный дизайн, повышение операционной эффективности, исследование рынков, бизнес-планирование и инвестиции
- Branap является венчурным партнёром Фонда посевных инвестиций РВК (есть история успеха), оказывает услуги по коммерциализации технологий и привлечению финансирования для инновационных компаний

---

**Опыт, профессионализм и стремление наиболее эффективным способом решить проблемы клиента делают Branap ведущей компанией в области управленческого консультирования.**

**branap.**

---

**branap.**

# 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

---

**Мы увидим все составляющие успеха инновационного развития предприятия, но сфокусируемся на организационно-процедурных элементах системы управления инновациями**

# Что такое инновация?

---

- Инновации могут различаться **по направлениям изменений**:  
внедрение новых или существенно улучшенных продуктов и услуг,  
внедрение новых технологий производства,  
внедрение новых бизнес процессов и организационных инструментов.
- Инновации могут различаться **по степени новизны**:  
глобальные инновации, когда компания делает что-то впервые в мире,  
инновации в пределах страны (адаптация зарубежных аналогов),  
инновации в пределах предприятия (адаптация лучших практик).

---

**Мы будем говорить об инновациях в широком смысле**

# Проблемы внедрения инноваций

Проблема	Проявление
Отсутствие отдельных элементов инновационного процесса	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Разрыв между инвестиционной программой и планом НИОКР</li><li>▪ Создание большого количество невостребованных инноваций</li><li>▪ Завершение процесса на этапе НИОКР (без внедрения)</li><li>▪ Внедрение устаревших или новых, но неэффективных решений</li></ul>
Отсутствие мотивации к повышению эффективности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Стремление руководства к сохранению статус-кво</li><li>▪ Создание инноваций «для галочки»</li><li>▪ «Освоение» бюджета НИОКР</li><li>▪ «Выведение» изобретений за пределы предприятия</li></ul>
Отсутствие организационной поддержки	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ За инновации отвечают все и никто</li><li>▪ Работник не знает способов внедрения своих предложений</li><li>▪ «Генераторы идей» не знают о запросах на инновации</li><li>▪ Идеи попадают «в долгий ящик», никто их не доводит до внедрения</li></ul>
Низкая предпринимательская культура и проблема защиты ИС*	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Подавление инициативы сотрудника коллегами и начальством</li><li>▪ Взаимное недоверие работодателя и работника</li><li>▪ непонимание основных ролей в процессе коммерциализации ИС</li><li>▪ Стремление «взять», а не «купить»</li></ul>

# 5 составляющих успеха инновационного развития



# Инновационный процесс

1.

Определение приоритетов инновационного развития

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

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

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

3.

Поиск/генерация, отбор и 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

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

### Результатом этапа должны стать:

- Четкие приоритеты инновационного развития по направлениям (тех.политика, IT стратегия, орг.стратегия...), согласованные со стратегией предприятия

### Проблемы на практике

- Отсутствие приоритетов, «распыление» внимания (ресурсов)
- Инновационное развитие, которое не соответствует (противоречит) стратегическим приоритетам компании
- Отсутствие компетенций по разработке стратегических стратегий (с использованием форсайтов и др. инструментов)

### Возможные структурные решения

- Назначение топ-менеджера уровня ЗГД, ответственного за инновационную стратегию
- Формулирование требований к стратегическим документам в части инноваций
- Обеспечение коллегиальности принимаемых решений (согласование документов на Правлении, Инвесткоме, СД...)
- Формирование подразделения (или передача подрядчикам работ) по разработке стратегии



# Формирование (выявление) спроса на инновации

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

**Формирование (выявление) спроса на инновации**

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

Внедрение инноваций

**Результатом этапа должны стать:**

- Структурированные и по возможности публичные запросы на инновации, согласованные с приоритетами инновационного развития и содержащие:
  - требования к результату (например, свойства материалов, % снижения затрат),
  - количественную оценку ожидаемого эффекта (максимальную стоимость решения).

**Проблемы на практике**

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

**Возможные структурные решения**

- Внедрение процесса выявления потребностей в инновациях (инструменты: мозговые штурмы, интервью, анкеты, технический аудит,...)
- Внедрение процедуры фильтрации запросов по степени соответствия стратегическим приоритетам
- Формирование информационных и коммуникационных площадок для публикации запросов

# Поиск/генерация, отбор и доработка решений

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

**3.**

**Поиск/генерация, отбор и доработка решений**

4.

Внедрение инноваций

**Результатом этапа должны стать:**

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

**Проблемы на практике**

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

**Возможные структурные решения**

- Формализация процесса отсева идей с учетом требований к результату этапа
- Развитие каналов привлечения идей, в частности, формирование информационных и коммуникационных площадок для публикации запросов и поиска идей
- Создание подразделения по анализу, отбору и доработке решений

# Внедрение инноваций

1.

Определение приоритетов инновационного развития

2.

Формирование (выявление) спроса на инновации

3.

Поиск/генерация, отбор и доработка решений

4.

**Внедрение инноваций**

**Результатом этапа должны стать:**

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

**Проблемы на практике**

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

**Возможные структурные 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

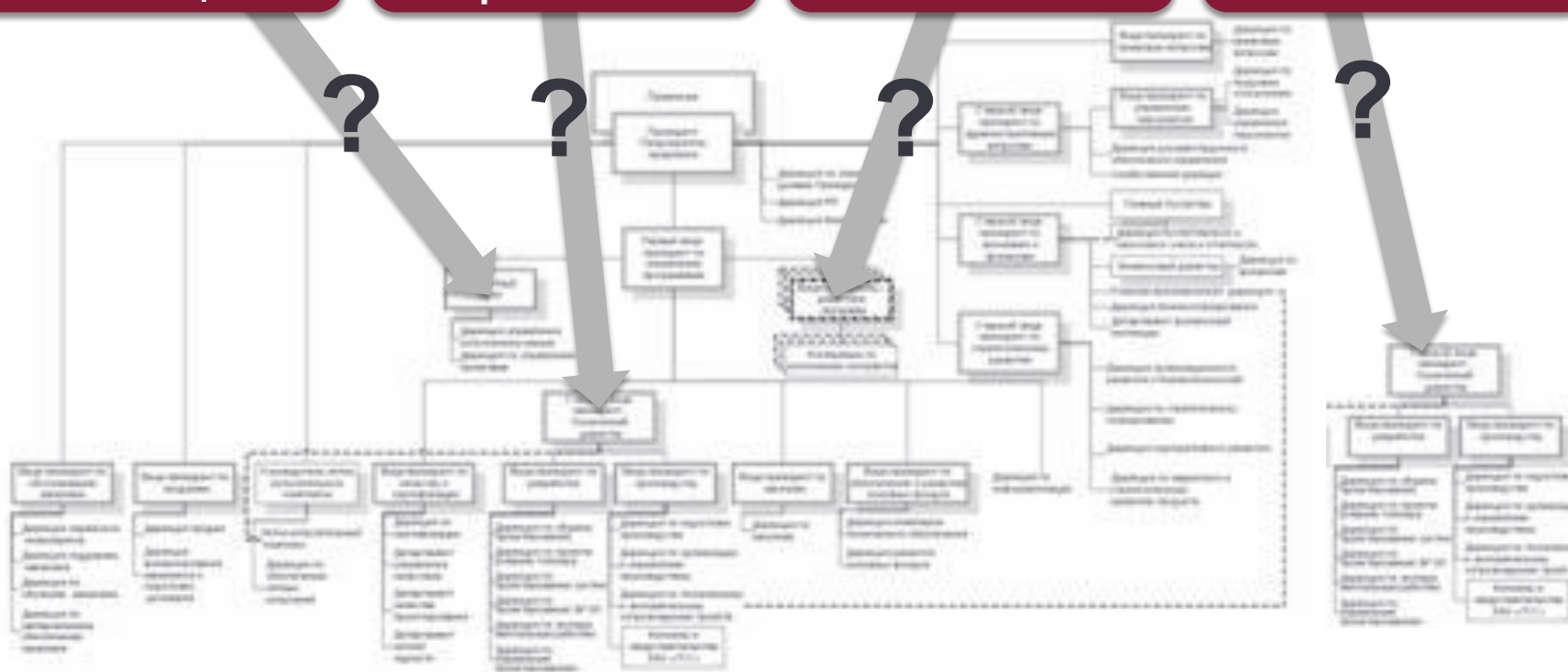
# Четыре функции, которые необходимы где-то в организации

Стратегическое планирование инноваций

Анализ, отбор и доработка решений

Управление проектами

Проведение НИОКР



Кто именно будет это делать, определяется спецификой предприятия

# Некоторые факторы, влияющие на местоположение исполнителя функции в структуре предприятия

Функция	Варианты исполнителя функции	Факторы
<b>Стратегическое планирование инноваций</b>	<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>
<b>Анализ, отбор и доработка решений</b>	<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>
<b>Управление проектами</b>	<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>
<b>Проведение НИОКР</b>	<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!**

---

**branan.**

**Компания Branan**

*Адрес* 127473, Москва, ул. 2<sup>ая</sup> Хуторская,  
38А, стр. 9, оф. 333

*Internet* [www.branan.ru](http://www.branan.ru)

*Телефон* 8 (495) 961 12 06

*Факс* 8 (495) 961 12 07

**Ваше контактное лицо :**

**Андрей Андрусов, партнер**

моб. тел. 8 (917) 579 1620

[aua@branan.ru](mailto:aua@branan.ru)

---

**branan.**