

branan.



Ежегодный Инвестиционный Форум Бизнес-Лидеров  
«ИННОВАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА»  
г. Казань

---

---

**Построение системы управления инновациями  
на предприятиях**

---

---

22 сентября 2011

# 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, 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 ключевые факторы успеха управления инновациями
- Определить, что необходимо предприятиям для преодоления препятствий в процессе построения эффективной 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:**
  - инновации в пределах предприятия (адаптация лучших практик),
  - инновации в пределах страны (адаптация зарубежных аналогов),
  - глобальные инновации, когда компания делает что-то впервые в мире.

---

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

# Факторы успеха инновационного развития

- Успех инновационного развития компании зависит от следующих факторов:



# Проблемы внедрения инноваций

---

- Отсутствие целенаправленной работы по одному или более факторов, как правило, ведет к неуспеху внедрения инноваций

## Нечеткая инновационная стратегия

- Большое количество невостребованных инноваций
- Завершение процесса на этапе НИОКР (без внедрения)
- Отсутствие приоритетов, «распыление» внимания и ресурсов

## Слабая организационная поддержка

- Отсутствие четкой ответственности за инновации («и все и никто»)
- Высокая неопределенность отталкивает инициаторов
- Отсутствие понимания потребностей на инновации и способов внедрения предложений

## Слабое управление ресурсами

- Параллельная реализация схожих проектов
- Вывод инноваций за рамки компании
- Внедрение устаревших или новых, но неэффективных решений

## Слабая мотивация на повышение эффективности

- Создание инноваций «для галочки»
- «Освоение» бюджета НИОКР
- Идеи попадают «в долгий ящик», никто не доводит их до внедрения

## Низкая предпринимательская культура

- Подавление инициативы сотрудника коллегами и руководителями
- Взаимное недоверие работодателя и работника
- Стремление «взять», а не «купить»



## Ключевые элементы

- Компания четко понимает какого рода инновации будут востребованы и как они согласованы со стратегией предприятия (новые продукты, технологии снижения затрат, пр.).
- Приоритеты инновационного развития структурированы и ясны для каждого направления (существуют дорожные карты технологического развития) и содержат:
  - требования к результату (свойства материалов, % снижения затрат),
  - количественную оценку ожидаемого эффекта (максимальную стоимость решения).

## Структурные решения

- Назначение топ-менеджера, ответственного за инновационную стратегию (ЗГД по стратегии или ЗГД по инновациям).
- Формулирование требований к стратегическим документам в части инноваций.
- Использование форсайтов и др. инструментов формирования технологических стратегий.

## Ключевые элементы

- Процесс формирования портфеля инновационных проектов четко определен, ответственность зафиксирована за конкретными сотрудниками.
- Критерии отбора и требования к проектам находятся в общем доступе и известны всем сотрудникам.

## Структурные решения

- Формализация процесса отбора проектов:
  - механизмов проведения основных экспертиз;
  - критериев выбора проектов в портфель инноваций (рыночная, инвестиционная оценка, риски и возможные конкурентные преимущества, юридическая экспертиза).
- Унификация механизмов мониторинга и контроля:
  - показатели эффективности инновационного процесса;
  - система принятия решений о продолжении / прекращении проектов в зависимости от стадии и эффективности.

## Ключевые элементы

- Централизованное финансирование проектов из специального фонда.
- Выстроена система взаимодействия с институтами развития, органами власти и финансовыми организациями. Для отдельных работ привлекаются сторонние организации и внешняя научно-техническая экспертиза.
- Регулярный мониторинг и балансирование портфеля проектов в терминах риск-доходность-горизонт.

## Структурные решения

- Создание единой инновационной команды как центра ответственности за инновационное развитие.
- Внедрение IT-платформы сбора и анализа данных о технологических инновациях из внешних и внутренних источников:
  - система адресного распространения знаний;
  - система формирования и анализа спроса на инновационные решения.

## Ключевые элементы

- Выделен специальный бюджет на премирование сотрудников, предложивших инновационные решения.
- Ключевые сотрудники, участвующие в инновационных проектах получают долю от прибыли (экономии).
- Широко применяются способы нематериального мотивирования сотрудников.

## Структурные решения

- Разработка и внедрение формальных документов, определяющих размер и условия премиальных выплат (затрагивающих всех участников инновационного процесса).
- Разработка политик и процедур контроля внедрения и предоставления обратной связи по результатам внедрения.



## Ключевые элементы

- Инновации поддерживаются на уровне высшего руководства (руководство пропагандирует инновационную политику, принимает активное участие в принятии решений по проектам)
- Инновационная деятельность является неотъемлемой частью и интегрирована в основные процессы.
- Корпоративная культура, ориентированная на поиск и внедрение инноваций с эффективной обратной связью.

## Структурные решения

- Разработка и запуск каналов привлечения идей, в частности, информационные и коммуникационные площадки для публикации запросов и поиска идей.
- Внедрение плана коммуникации с целью анонсирования результатов успешных инновационных проектов с использованием всех доступных каналов коммуникации.

## Ключевые шаги

---

- ✓ Назначение персонально ответственных за инновационную деятельность.
- ✓ Детализация целей по инновационной деятельности до уровня конкретных задач.
- ✓ Формализация процесса и критериев выбора проектов в портфель инноваций.
- ✓ Создание единого центра компетенций, ответственного за инновационное развитие.
- ✓ Создание широкой базы технической, маркетинговой и финансовой экспертизы (как внутри, так и с привлечением внешних экспертов).
- ✓ Четкая привязка системы мотивации к конечным результатам инновационных проектов.
- ✓ Формирование четкой информационной политики в области инновационной деятельности.

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 :

**Олег Майтак**

моб. тел. +7 (919) 101 1261

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