

Управление инновациями предприятия



Елена Карлинская,
Генеральный директор,
ЗАО «РПМ-Центр»
+7(495) 725-2710
+7(926)317-9501
www.rpm-consult.ru
e_karlinskaya@rpm-consult.ru

О нас

Управление инновациями –
основные понятия и
представление в мире

Стратегии, методологии и
инструменты управления
инновациями предприятия

Управление потоком инноваций и
управление инновациями продуктов и
услуг

Показатели эффективности инноваций

Управление инновациями как
портфелями проектов и КСУП «ИННИТ»

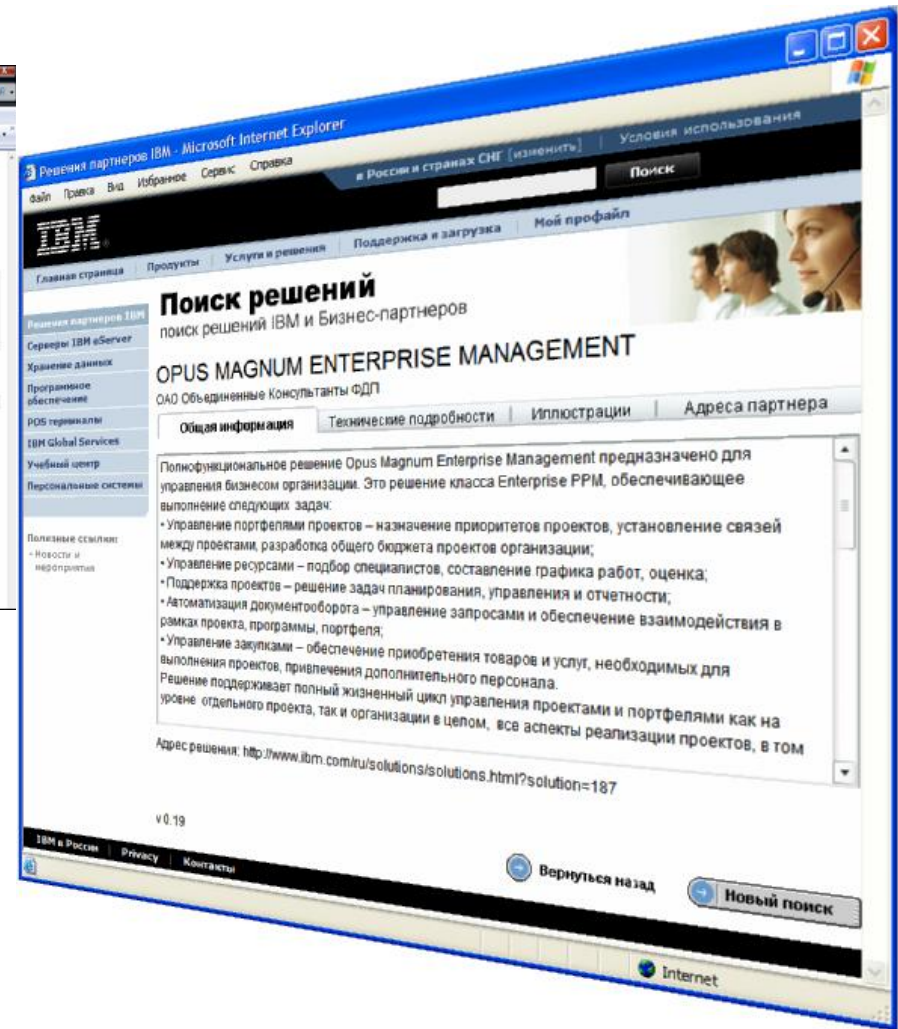
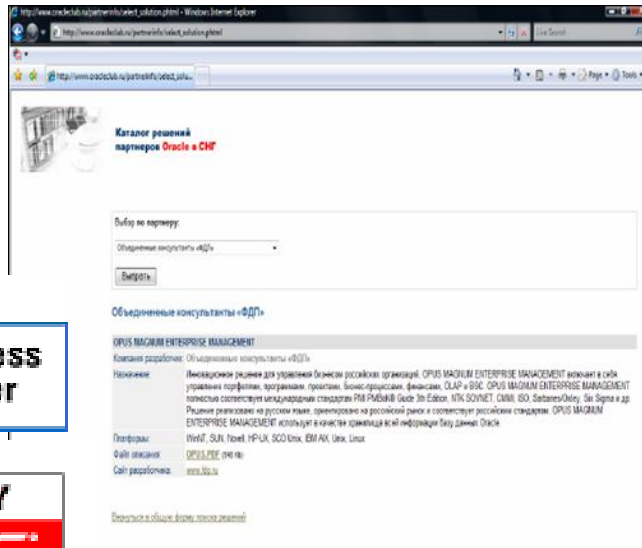
Общее резюме и выводы

Общее резюме и выводы





imaginatik
Imagination. Technology. Results



Решение признано:

1. Российской Ассоциацией Управления Проектами «СОВНЕТ»
2. Imaginatik - Управление инновациями
3. IBM как VAP (Value Application Program) в мире
4. Oracle как партнерское решение



Imaginatik – мировой лидер управления инновациями и наш партнер



Finance & Services



Healthcare



Consumer Goods/Retail



Technology/ Broadcasting



Manufacturing & Process



Georgia-Pacific

SOLVAY

Energy & Chemicals



GRACE



EASTMAN



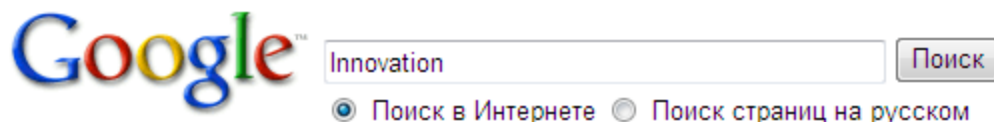
Официальными российскими терминами в области инновационной деятельности являются термины, используемые в «Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы», одобренной постановлением Правительства РФ от 24 июля 1998г. № 832.

«Инновация (нововведение) — конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности».

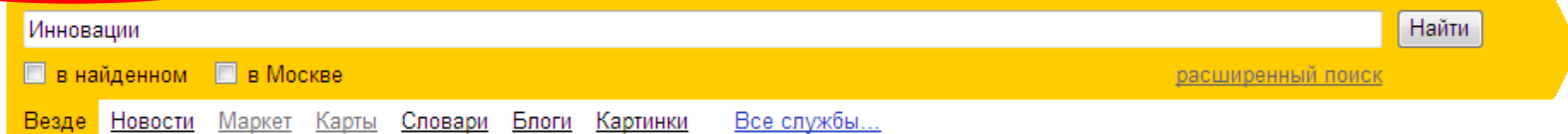
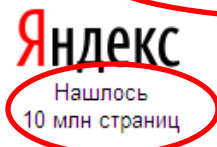
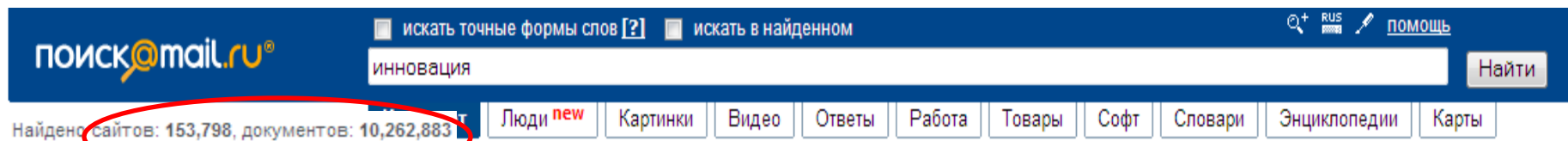
Стандартное определение инновации:

Инновации – это **новые продукты (услуги), процессы, стратегии и бизнес-модели**, которые были задуманы и реализованы с целью принести клиентам, сотрудникам и собственникам **осознанные преимущества** (финансовые, потребительские, социальные и т.п.) для **успеха предприятия на рынке**





Результаты 1 - 10 из примерно **129 000 000** для Innovation. (0,16 секунд)

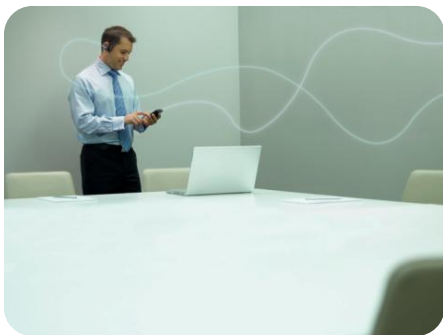


Согласно исследованию ВЦИОМ:

- 53 %** россиян затрудняется объяснить, что такое инновации;
- 22 %** опрошенных считает, что этот термин обозначает любые нововведения;
- 15 %** респондентов считают, что это внедрение современных технологий;
- 6 %** что использование достижений науки техники.

63% россиян считают инновации необходимым условием процветания РФ!





- Инновации – необходимое условие не только получения конкурентных преимуществ, но и просто выживания предприятий в динамичной среде;
- Почти половина генеральных директоров предприятий в мире считают, что инновации очень важны для успешности их бизнеса;
- Инновационность увеличивает инвестиционную привлекательность предприятий.

В первую очередь:

1. предприятия в высокотехнологичных отраслях, где смена доминирующей технологии может привести к смене отраслевого лидера, а запаздывание с внедрением новой технологии — к утрате предприятием конкурентной позиции;
2. предприятия в средне- и низкотехнологичных отраслях, работающие на конкурентных рынках, где новые технологии позволяют предприятию существенно упрочить свое положение на рынке.

ИННОВАЦИИ - эффективное средство конкурентной борьбы:

- создание новых потребностей;
- снижение себестоимости продуктов или услуг;
- приток инвестиций;
- улучшение имиджа производителя новых продуктов или услуг;
- открытие или захват новых внутренних и внешних рынков



США



Европа



Япония



Акционеры




Управленческое звено





Научный инновационный центр




Государство

 Принимают стратегические решения и определяют политику предприятия

 Разрабатывают и реализуют стратегию предприятия

 Отслеживают, разрабатывают и Внедряют инновации

 Создает правовую среду



Государство, акционеры и управленческое звено – одна команда



Отслеживает, управляет и внедряет инновации



Создает предприятие и передает в частные руки



Разрабатывает и реализует политику и стратегию предприятия



Принимает решения по политике и стратегии предприятия



Отслеживает, управляет и внедряет инновации



Сравнение данных США и Японии

| | США | Япония |
|----------------------------------|---------|---------|
| Предложения сотрудников | 0.16 | 18.5 |
| Норма принятия | 38.7% | 89.7% |
| Норма Участия | 10.7% | 74.3% |
| Среднее Вознаграждение | \$458 | \$4 |
| Экономия от принятия предложения | \$5,586 | \$176 |
| Чистые сбережения от сотрудника | \$335 | \$3,250 |

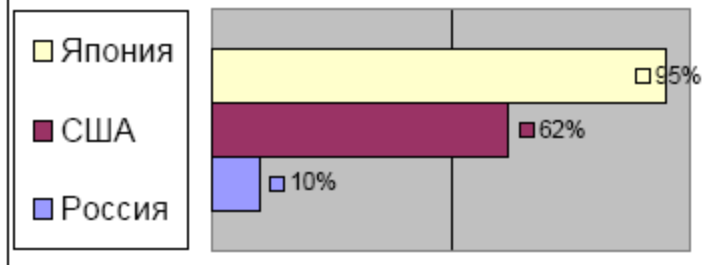
Источники: National Annual Report on Japanese Kaizen Systems, US Department of Commerce (95 – 96)

Рейтинг Инновационности экономик 2007

| Страна | 2002-2006 | 2007-2011 |
|-----------|-----------|-----------|
| Япония | 1 | 1 |
| Швейцария | 2 | 2 |
| США | 3 | 3 |
| Швеция | 4 | 4 |
| Финляндия | 5 | 7 |
| Германия | 6 | 5 |
| Дания | 7 | 9 |
| Тайвань | 8 | 6 |
| Голландия | 9 | 13 |
| Израиль | 10 | 8 |

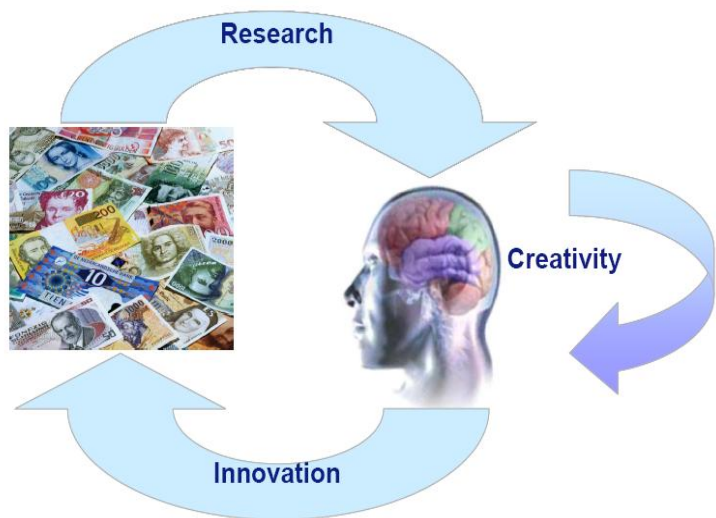
**У России
37 МЕСТО!!!**

использование инновационных идей



По материалам Economist Intelligence Unit
<http://www.rbcdaily.ru/2007/05/16/world/275733>
 России





А как оценить «новизну» инновации?

«Новизна» инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. Сегодня описание технологических инноваций базируется на международных стандартах, рекомендации по которым были приняты в г. Осло в 1992г. (так называемое «Руководство Осло»). Эти стандарты охватывают новые продукты и новые процессы, а также их значительные технологические изменения.



По данным мировых аналитических агентств на 2006 год

- Инновации помогают увеличить производительность, но процессы не автоматизированы и это подразумевает необходимость увеличения среднего уровня инвестиций. Большинство успешных компаний комбинируют внутренние процессы и поддерживают корпоративную культуру для создания конкурентных преимуществ
- За деньги невозможно приобрести эффективные инновации
- Патенты в основном не приносят дохода
- Менее 10% компаний, которые являются инноваторами высокого уровня не характеризуются вложенными деньгами, а имеют очень хорошую систему управления инновациями
- 71% предприятий признается, что не использует метрики для оценки
- 60% предприятий имеют инновации как часть своей текущей миссии/работы для достижения целей
- 67 % предприятий работали над созданием новой концепции (концепция не определена)
- 68% предприятий не имеют инновационных процессов внутри компании
- 54% предприятий не работали над определением инноваций



- Инновационная стратегия в соответствии со стратегическими приоритетами предприятия. Инновационная стратегия – неотъемлемая часть корпоративной стратегии предприятия. Она должна быть сформулирована и доведена до сведения всех сотрудников от руководителей до менеджеров и исполнителей в соответствии с их ролями и компетенциями;
- Формализация бизнес-процессов управления инновациями. Необходимо создать корпоративную систему управления идеями предприятия. Идеи проходят стадию концепции и утверждения и преобразуются в инновационные портфели, программы и проекты
- Оценка инновации (наш Гиперкуб инновации) чтобы понять возможность реализации инновации и ее осуществимость на предприятии
- Открытая корпоративная культура



- 1. НАСТУПАТЕЛЬНАЯ** - связана с большими затратами на НИОКР, высоким риском ее реализации. Предприятие становится рыночным лидером в выпуске новой продукции. Характерна для рыночных лидеров – инноваторов, ей присуща высокая эффективность, но ее проведение требует соответствующей квалификации в осуществлении инноваций умения видеть новые рыночные перспективы и быстро реализовать их в продуктах.
- 2. ЗАЩИТНАЯ** – для предприятий, способных завоевать значимую долю рынка и поддерживать норму прибыли в условиях конкуренции. Чаще всего достигается посредством низких издержек производства. Защитная стратегия более подходит для тех компаний, которые преуспели в организации маркетинга, но должны сохранять и достаточный научно-технический потенциал.
- 3. ПОГЛОЩАЮЩАЯ** - приобретение лучших научно-технических достижений других фирм, что создает благоприятные возможности для ее процветания. Альтернативой закупки лицензий у конкурента может явиться привлечение его специалистов – ведущих работников или всей команды, работающей над проектом.
- 4. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ** - избежание прямой конфронтации с конкурентами, что достигается на основе анализа его слабых сторон с учетом собственных сильных, поиска той ниши, которую не заполнили более сильные конкуренты.
- 5. ЗАХВАТНИЧЕСКАЯ** - используется аутсайдером, который имеет определенные достижения в области создания какой-либо новой технологии или продукта, то есть там, где рыночный лидер оказывается уязвим, опасаясь отрицательных последствий внедрения новшества. Однако в долгосрочной перспективе такая тактика должна быть подкреплена наступательной стратегией.

Для эффективного управления инновациями на предприятии необходим обоснованный выбор инновационной стратегии, согласованный со стратегией деятельности предприятия.

(Тейсс Б. Управление нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 272 с.)



База знаний по идеям и инновациям

Персональные
инновации

Эффективные изменения

Создание улучшения
собственной работы за счет
творческого мышления

Групповые
инновации

Изменения качества

Упрощенные
самоорганизующиеся
команды для создания
идей

Формальные
инновационные
команды

Радикальные изменения

«Формальные»
инновационные команды
для создания инноваций
прорыва

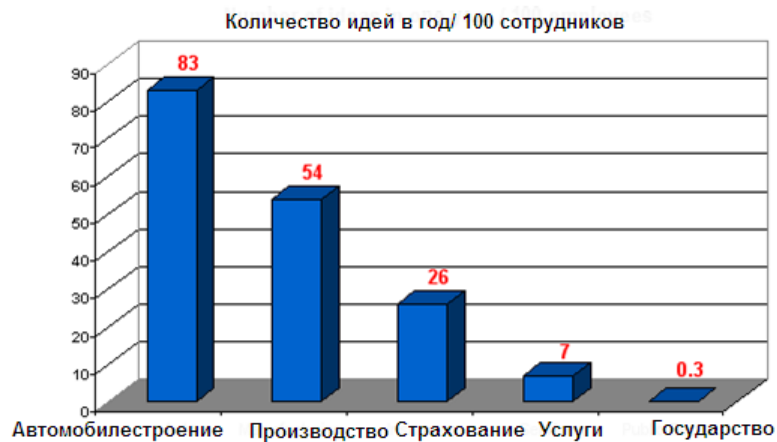




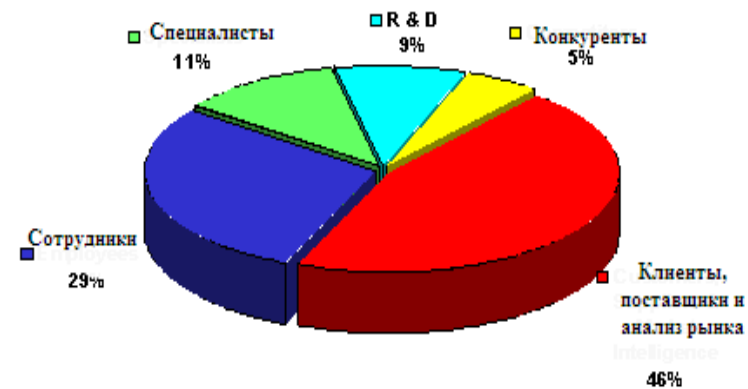
(По материалам Gartner)







Источники идей



Источник : Pw C Innovation Study 2000



- предприятие должно соблюдать баланс между обеспечением долгосрочной конкурентоспособности и текущей ликвидности, при создании и внедрении инноваций логично применять портфельный подход.
- должен быть сформирован портфель реальных инвестиционных проектов по созданию или приобретению инноваций. На основе портфельного подхода к инвестированию в инновации можно достичь баланса между обеспечением конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде и прибыльности в краткосрочном периоде.



| Уровень инновационной деятельности | Проект | Программа | Портфель |
|------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Цель | Решение тактических задач | Решение комплексной проблемы | Достижение конкурентных преимуществ |
| Способ достижения цели | Инновационный продукт | Инновационная технология | Инновационный бизнес |
| Результат | Снижение стоимости продукта, повышение качества, увеличение отдачи от вложенных инвестиций | Увеличение доли рынка, расширение партнерской сети, повышение уровня лояльности заказчиков | Глобализация преимуществ |



Основные критерии эффективности :

Чистая дисконтированная стоимость (**NPV**);
срок окупаемости инвестиций;
рентабельность инвестиций (**ROI**) и др.

Недостатки :

Сложность учета полученных преимуществ качественного характера;
Проблемы оценки денежных потоков проектов и ставки дисконтирования

Показатели, отражающие **увеличение рыночной стоимости предприятия и рост его конкурентных преимуществ:**

EVA - экономическая добавленная стоимость, рассчитывается как разница между фактической чистой прибылью предприятия и нормативной прибылью, определяемой как произведение средневзвешенной стоимости капитала на величину инвестированного капитала.

ROV – оценка реальных опционов, для оценки стратегической ценности инновационных проектов

ROI - коэффициент рентабельности инноваций, рассчитывается как финансовый результат от инноваций/затраты на инновации

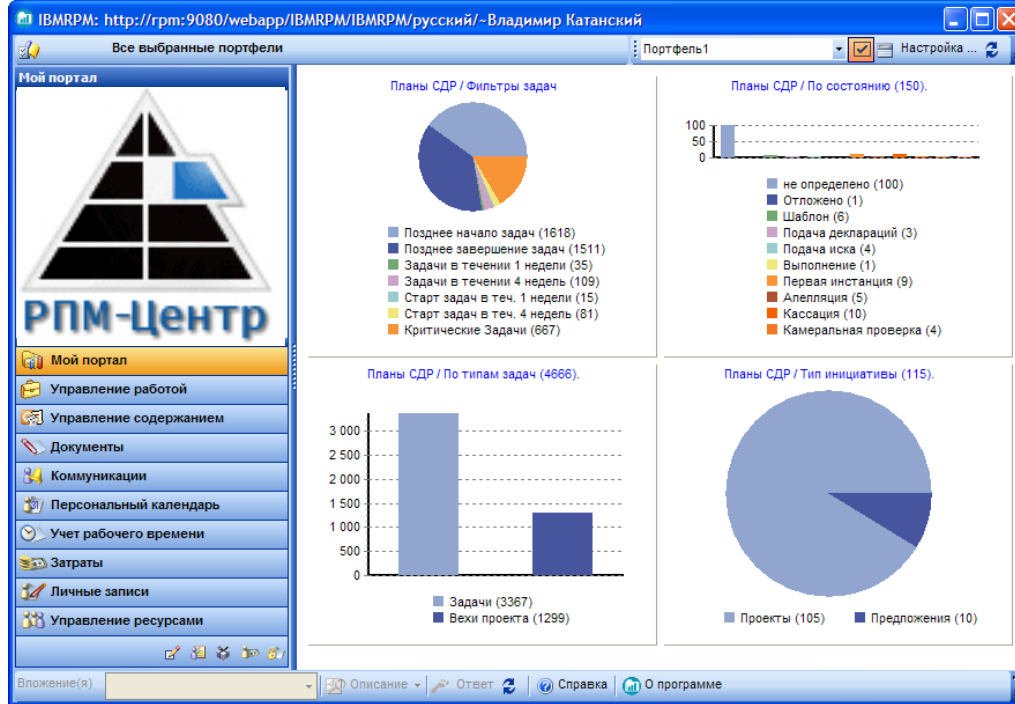


1. Управление инновациями необходимая составная часть стратегии управления современным предприятием
2. Доказано применение эффективных методов управления всеми видами инноваций предприятия
3. Признана необходимость использования метрик инноваций предприятия
4. Обязательное применение инструментальных средств организации коллективной работы на протяжении всего жизненного цикла инновации
5. Необходимость использования методологий управления портфелями, программами и проектами для управления инновациями предприятия



1. **Инновации – необходимое условие успешного функционирования предприятий не только в данный момент, но и в будущем.**
2. **Управление инновациями – бурно развивающаяся область знаний, которая не только использует методологию управления инновационными проектами, но в гораздо большей мере методологии управления портфелями и программами на уровне предприятий.**
3. **Важнейшие неотъемлемые части управления инновациями – развитие стратегии предприятия, создание корпоративной культуры, управление знаниями, управление идеями, мотивация и стимулирование сотрудников, методы оценки и измерений инновационных проектов, должны быть частью корпоративной системы управления инновациями, что реализовано в КСУП «ИННИТ».**
4. **Внедрение инноваций на предприятиях должно поддерживаться государственной политикой и реализовываться посредством экономических рычагов, стабильностью экономики и ее ориентированностью на долгосрочные перспективы, образованием в области управления инновациями и широкомасштабным внедрением и обучением работе с корпоративными системами управления инновациями предприятиями**





• **Управление всей инновационной деятельностью на предприятии**

• **Поддержка современных методологий**

• **Достижение стратегических целей предприятий по инновациям**

• **Консолидация информационных потоков через единую точку входа**

• **Визуальная картина всей инновационной деятельности**

Управление по ключевым областям инновационной деятельности

- **Управление портфелями**
- **Управление идеями**
- **Управление сотрудниками**
- **Управление коммуникациями**

- **Управление финансами**
- **Управление рисками и проблемами**
- **Управление бизнес-процессами**
- **Управление документами**



Уважаемые коллеги!

Из этой презентации мы изъяли слайды, содержащие коммерческую информацию. Тем не менее, мы считаем своим долгом упомянуть темы, которые были в ней затронуты:

- Опыт великих управленцев России с области управления инновациями и современные барьеры развития инноваций в нашей стране;
- Зависимость возврата инвестиций от видов инноваций предприятия;
- Обзор тенденций развития современного предприятия – от эффективности и качества к инновациям – цели, методы ,опыт, лучшие методологии;
- Модель классификации и измерения инноваций от Imaginatik как средство улучшение и защиты инноваций предприятия;
- Как добиться невозможности копирования инновации конкурентами;
- Структура офиса управления инновациями предприятия, взаимодействие его подразделений и внешней среды;
- Алгоритм для создания инноваций и перспективный план



Не опубликованные слайды! (Продолжение)

- Классификация степени инновационности на предприятии, выявление инноваций, как и где декларируется воздействие, изменения на предприятии, бюджет и реакция сотрудников
- Описание методологий управления инновациями Stage and Gate и Поток инноваций (Pipeline Innovation, их преимущества и недостатки и место в стратегии предприятия
- Цикл управления идеями на предприятии (методология Imaginatik)
- Технология развитие значения идей, процессы их обогащения и выбора
- Оптимизация процесса инноваций как структуры проекта
- Процессы оценки портфеля инноваций



Спасибо за внимание!

Елена Карлинская,
Генеральный директор,
ЗАО «РПМ-Центр»
+7(495) 725-2710
+7(926)317-9501
e_karlinskaya@rpm-consult.ru
www.rpm-consult.ru



Opus Magnum Enterprise Management | IBM Rational Portfolio Manager | Управление организацией - Windows Internet Explorer
 http://www.rpm-consult.ru/

Новости Решение IBM RPM Услуги Методология Партнеры О компании Контакты

OPUS MAGNUM ENTERPRISE MANAGEMENT
 ПОЛНОФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ ОРГАНИЗАЦИИ

вход для клиентов

Стратегия
Выравнивание
Аналитика
IBM Rational
Portfolio Manager

Новости

- ▶ 01.09.2008 Приглашаем Вас принять участие в работе XVIII Международной ежегодной научно-практической конференции "ТЕХНИКОН 2008"
- ▶ 12.03.2008 Приглашаем на XIII Международную ежегодную научно-практическую конференцию "КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ 2008".
- ▶ 10.01.2008 Приглашаем на 22 Международный Конгресс IPMA "Project Management to Run" 9-11 ноября 2008 года

[архив](#)

Новости IBM Rational Portfolio Manager

- ▶ 15.06.2007 IBM Rational Portfolio Manager является безусловным лидером по полноте видения в новом Матричном квадранте Gartner IT и Portfolio Management, опубликованном 15 июня 2007 года.
- ▶ 11.06.2007 IBM представляет новые программные продукты и свое видение процесса коллективной разработки.

[архив](#)

Публикации

- ▶ 04 августа 2008 года. Как руководителям предприятия правильно выбрать свою инновацию?
- ▶ 29 июля 2008 года. Корпоративное управление рисками как неотъемлемая часть системы управления портфелями проектов предприятия.
- ▶ 14 июля 2008 года. Как успешно управлять инновациями предприятия?
- ▶ 08 июля 2008 года. Как CIO докажет эффективность информационных технологий руководителю предприятия?

[архив](#)

Добро пожаловать на лучший российский сайт по управлению портфелями, программами и проектами!

На сайте Вы сможете ознакомиться с лучшими мировыми и российскими стандартами управления организацией и их практической реализацией на примере решения Opus Magnum Enterprise Management (OMEM). Решение позволяет наиболее эффективно выбрать методы выполнения работ для управления портфелями, программами, проектами, финансами, активами, ресурсами, рисками, коммуникациями, документами и качеством. Решение использует в своей основе инструментальные средства IBM - Rational Portfolio Manager полностью адаптированные под российский рынок. С его помощью можно осуществлять управление организацией в направлениях определения стратегических и финансовых показателей.

Преимущества решения для управления бизнесом организации

| Управление стратегией бизнеса | Увеличение гибкости бизнеса | Управление рисками и изменениями |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Выравнивание бизнеса ▶ Баланс по рискам и возвратам инвестиций ▶ Обеспечение видения, прозрачности и подотчетности | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Оптимизация исполнения ▶ Постоянное выравнивание ресурсов ▶ Стандартизация процессов ▶ Увеличение успешных проектов | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Непрерывные измерения для уменьшения рисков ▶ Жизненный цикл управления изменениями ▶ Регулярные согласования |

© 2008 Opus Magnum Enterprise Management. Все права защищены.

