

ВЫШЕЛ ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

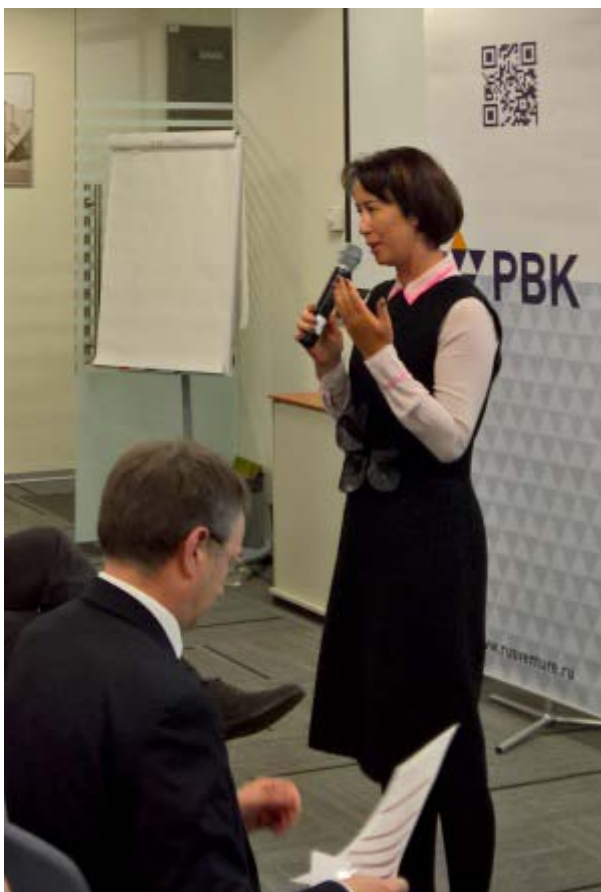
Не секрет, что разные компании по-разному подходят к вопросу развития и внедрения инноваций, но какие бы методы ни применяла конкретная фирма, без новых практик она рискует остаться на обочине рынка. В условиях санкций для российских компаний особенно важно наладить такие механизмы, и поэтому **РВК** совместно с **Клубом директоров по науке и инновациям iR&Dclub** взяли за организацию проекта по обмену опытом лучших корпоративных практик управления инновациями между российскими компаниями.



офисе РВК прошла встреча участников членов iR&Dclub – участников проекта корпоративных визитов

В течение прошлого года группы заинтересованных профессионалов посетили семь крупных российских и международных корпораций и банков, которые были готовы поделиться с коллегами своими наработками в сфере инноваций. «Наши люди не очень-то любят учиться на теоретическом уровне, – пояснил выбор такого формата исполнительный директор Клуба директоров по науке и инновациям **Владимир Костеев**. – И самый эффективный способ обучения, как нам показалось, это способ «а вы как делаете?» Люди хорошо учатся друг у друга».

По его итогам этих встреч опубликован сборник «Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях», включивший в себя список наблюдений, обобщающих представленный опыт, и подробные кейсы четырёх компаний. «Мы выпустили консолидированный сборник кейсов по управлению инновациями в крупных компаниях и работе с внешними и внутренними разработками, – сказала заместитель генерального директора – директор по развитию РВК **Гульнара Биккулова**. – Но в каждой компании всё индивидуально, потому что она исходит из тех задач, которые перед ней ставит либо топ-менеджмент, либо государство. И в зависимости от этого, а также от горизонтов планирования, подбираются конкретные инструменты».



Гульнара Биккулова

На данном этапе составители выделили 12 практик и принципов, которые позволяют компаниям разрабатывать свои инновационные продукты и решения.

1. Приверженность высшего руководства инновационному развитию. Этот пункт объединяет все предприятия, которые успели поделиться опытом. «Инновации – это больно, тяжело, трудно, это всегда отвлечение ресурсов, и если нет чёткой позиции топ-менеджмента или собственника, который диктует политику, никаких инноваций быть не может», – уверен Владимир Костеев.
2. Принцип «separate to innovate» – необходимость выделять инновационные подразделения и развивать их независимо от основного производства – тоже характерен для всех компаний. Причём масштаб этих инновационных ячеек может варьироваться от небольшого отдела или лаборатории до целого завода или цеха.
3. Наличие инновационной культуры, в том числе комфортного пространства и сформулированных корпоративных принципов. «У нас осуществляется концепция организации «гибкого офиса», – рассказал **Вячеслав Гершов**, директор по развитию бизнеса в SAP Labs. – Можно очень легко переконфигурировать, например, раскладку людей, можно писать на стенах и многое другое. В общем, созданы все условия, чтобы мобильные группы могли организоваться в любой момент для работы над проектом».
4. Проектный подход: все инновации внедряются как проекты с начальной и конечной точками, а вся технология управления подробно прописана.
5. Руководитель инновационного подразделения должен иметь право на ошибку и возможность закрывать бесперспективные проекты без последствий для себя.
6. Оценивать инновации необходимо по критериям, отличным от оценки эффективности традиционного продукта. «Иногда инновационный продукт – это гадкий утёнок, его надо оценивать на длинных циклах. Требовать от него прибыльности на первых этапах значит убить инновацию», – прокомментировал Костеев.
7. Делить инновации на типы и применять разные методы управления для каждого типа.
8. Развитие собственной «инновационной экосистемы» или встраивание во внешнюю. Инновации рождаются в небольших коллективах, которые не скованы планами и стандартами, поэтому новые идеи черпаются во взаимодействии со стартапами, при участии венчурных фондов, акселераторов, коворкингов. Создавать ли такие подразделения в собственной компании или заниматься аутсорсингом – решение за фирмой, а позитивные примеры есть и при одном, и при другом подходе.
9. Компетентностный подход. Ряд компаний концентрируются на развитии какой-либо компетенции, а потом разрабатывают под неё различные применения и подстраивают её под конкретную задачу. Например, компания «ЗМ Россия» доводит до совершенства технику

изготовления правильных геометрических форм (пирамидок-микролинз) и расположения их на поверхности с минимальными отклонениями. Эта техника реализуется для изготовления дорожных знаков, LCD-телевизоров и наждачной бумаги. «С компетентностным подходом есть одна проблема. Я много общаюсь со стартапами, и могу сказать, что ни один стартап не может сформулировать, в чём его компетенция. Боюсь, у корпораций та же беда», – добавил Владимир Костеев.

10. Внутренний техноброкеридж. Некоторые компании находятся в тесном контакте с потребителем, выясняя его потребности и транслируя их в собственные исследовательские и коммерческие подразделения. Это позволяет сделать продукт, который точно будет пользоваться спросом, хотя и вряд ли он будет радикально новым.

11. Возможность для авторов инновационного продукта выделиться в spin-off и стать директором дочерней компании холдинга, где этот продукт зародился. Такая практика успешно применяется в компании «Связь инжиниринг».

12. Наконец, распространена практика, когда крупный холдинг может приобретать навыки и компетенции, поглощая более мелкие инновационные компании. При этом и для холдингов, и для стартапов важно понимать, какие задачи они решают и где могут друг другу помочь. «В большинстве своём инновационные компании не так часто ищут на рынке какой-либо стартапы, чтобы их купить. Тут работает другой механизм. Например, у нас есть технологическая платформа, и мы заинтересованы чтобы другие компании, в том числе стартапы, её развивали. Таких мы готовы поддерживать, – сказал Вячеслав Гершов. – Но на рынке в России наблюдается некий перекос: у большинства стартапов голубая мечта, чтобы их купила какая-нибудь большая корпорация. А подумать о том, чтобы самим вырасти? Таких сейчас почти нет. И если стартап изначально нацелен на то, что его купят, у него, как правило, ничего не получается».

Это лишь одно направление работы по стимулированию развития инноваций в российских компаниях. «Мы понимаем, что есть определённые вещи, без которых не обойтись: компаниям нужно общаться и обмениваться опытом, понимать, что вообще происходит в мире. Это направление мы реализуем, в том числе, с iR&Dclub, это скорее развивающие и образовательные программы. Мы продолжим развивать это направление», – сказала Гульнара Биккулова.

Источник