

---

# КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ И КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ИННОВАЦИЯМ В КОМПАНИИ

РАБОЧАЯ ВСТРЕЧА  
КЛУБА ДИРЕКТОРОВ ПО НАУКЕ И ИННОВАЦИЯМ

МОСКВА  
29 МАЯ 2014 Г.

**iR&D  
CLUB**  
КЛУБ ДИРЕКТОРОВ  
ПО НАУКЕ И ИННОВАЦИЯМ

# ИННОВАЦИИ В РФ-2014: ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА КОМПЕТЕНЦИЙ

## ЗАДАЧИ

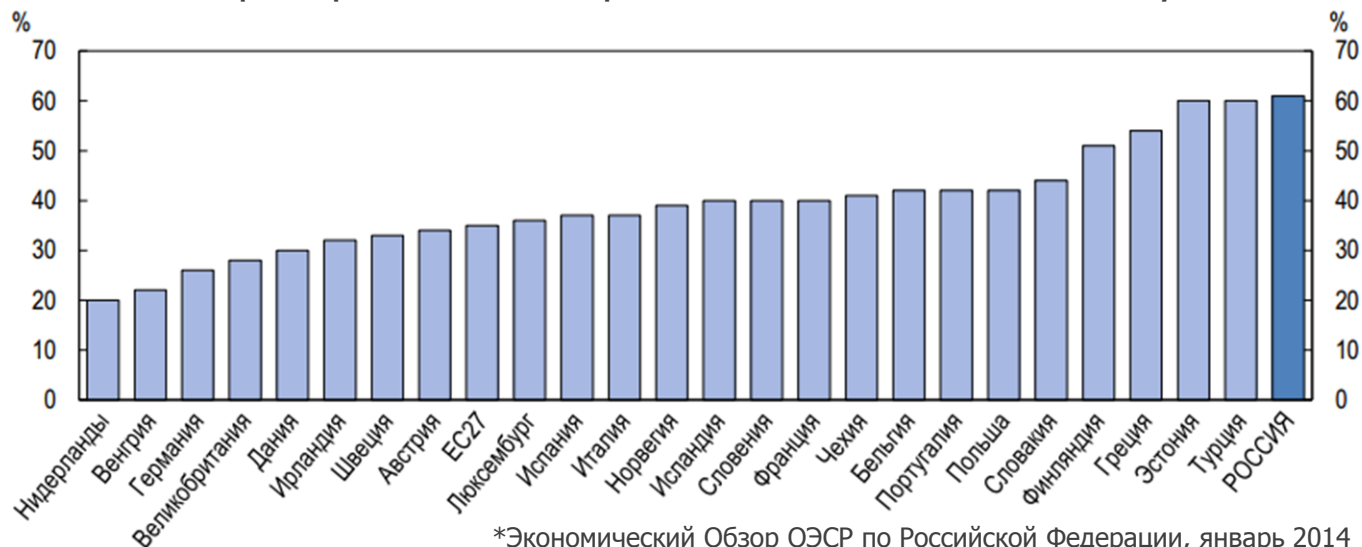
Каковы задачи менеджера по инновациям в компании? Чем они отличаются от R&D или проектного менеджмента?



## КОМПЕТЕНЦИИ

Какими компетенциями должен обладать менеджер по инновациям? Чему и как учить такого специалиста?

**Доля предприятий, испытывающих нехватку квалифицированных кадров в течение последних двух лет\***



\*Экономический Обзор ОЭСР по Российской Федерации, январь 2014

# ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

## ИННОВАЦИИ – ЭТО ...

### Типы инноваций:

- продуктовые
- процессные
- организационные
- маркетинговые

введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод маркетинга\* (продаж\*\*) или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

\* Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – М.: ЦИСН, 2010.

\*\* Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике"0

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ – самостоятельная дисциплина:

**... не R&D** - *«Процесс R&D является составной частью более общего и широкого инновационного процесса, в ходе которого инновация превращает идею во что-то уникальное и осязаемое, имеющее пользу/ценность»*

(Hamel, Valikangas, 2003)

**... не Project Management** - *«Управленческие приемы, эффективно используемые в стабильных бизнес-процессах, зачастую бесполезны или даже вредны в применении к инновационным проектам вследствие высокой степени неопределенности последних»*

(O'Connor, Rice, 2013)

## БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ\*

**75 %**



Отсутствие полноценно разработанной стратегии инновационного развития

**69 %**



Размытое определение инноваций и критериев их идентификации

**64 %**



Недостаточное вовлечение высшего руководства в управление инновациями

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ\*

## КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ? \*\*

Инновационное подразделение создано....

до 2009 г.



после 2009 г.



организационные

маркетинговые

технологические

**инновации**

**75 %**

Технический директор / директор по науке

**35 %**

Директор по инновациям

Уровень удовлетворенности управлением инновациями, по данным для Европы и США

\*\*<http://www.innovationleader.com/which-innovation-governance-models-work-best/>

\* по результатам опроса, проведенного iR&D Клубом в апреле-мае 2014 г. (респонденты – представители 21 российской компании)

# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ КАК КОМПЛЕКСНАЯ ЗАДАЧА

В разных областях ...



На разных организационных уровнях...



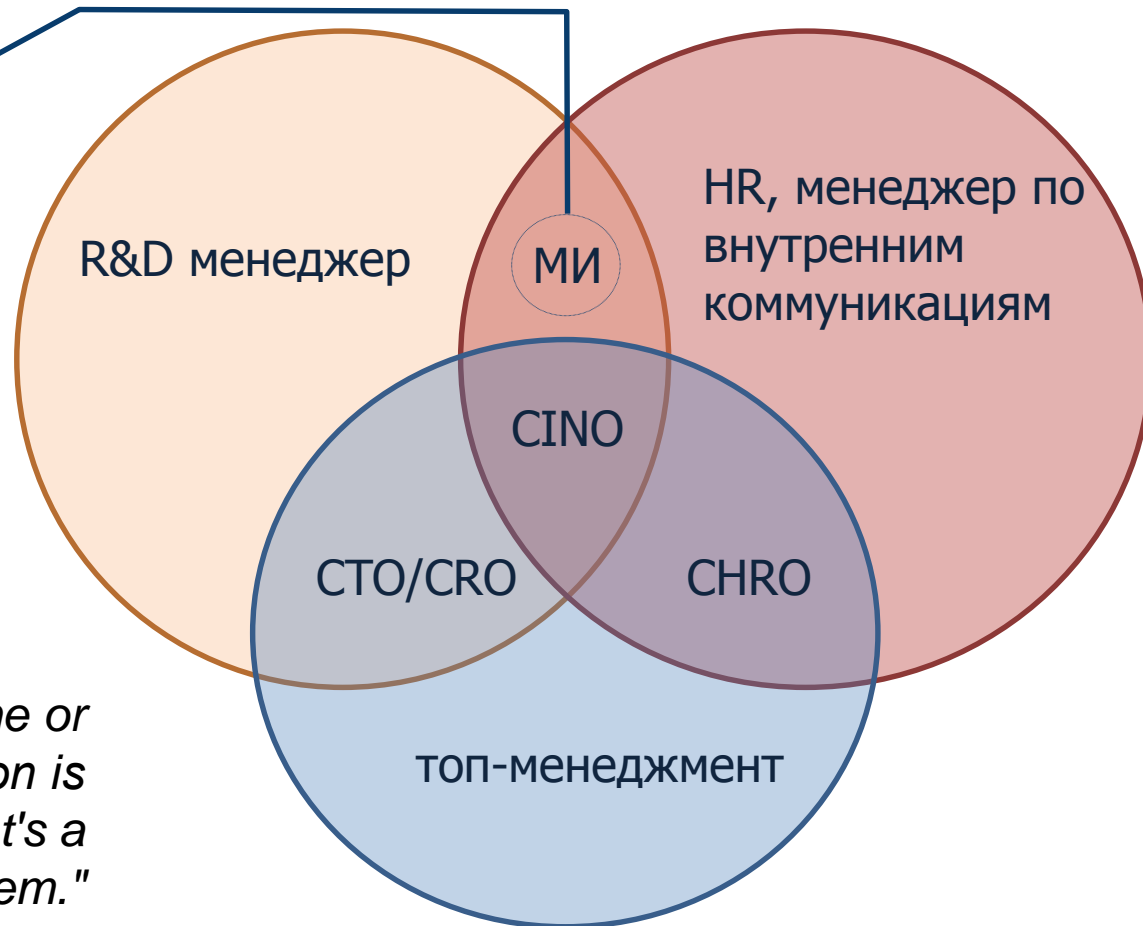
"Дом инноваций" А. Т. Kearney

Афанасьев Г.Э. Отчет о научно-исследовательской работе по теме «Карта компетенций и перспективных профессий R&D». «Экспертный клуб». Москва, 2011г.

Engel, K., Diedrichs, E., Brunswicker, S.: Imp3rove: A European Project with Impact. 50 Success Stories on Innovation Management. - <http://www.improve-innovation.eu>

# ДВОЙСТВЕННОСТЬ ЗАДАЧ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ

*Менеджер по инновациям*  
– кросс-функциональный  
специалист



*"Innovation is either a machine or a magic garden...Innovation is both of course. That's a management problem."*

Tom Stewart,  
"The Wealth of Knowledge"

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА ПО ИННОВАЦИЯМ В КОМПАНИИ

ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ



СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

80%

Разработка и обеспечение реализации инновационной стратегии развития компании

Управление технологическими инновациями в компании – от R&D до выхода на рынок

52%

Создание и поддержание инновационной экосистемы в компании

61%

(в % от общего числа опрошенных)



# ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*... современный опыт позволяет с уверенностью утверждать, что инновационные компании не следуют бездумно «лучшим практикам», какая бы модель управления инновациями не доминировала в этот период времени. Перед менеджером по инновациям намного чаще стоит задача управления инновациями в специфическом контексте организации...*

(J. Roland Ortt and Patrick A. van der Duin, 2008)

**Организация непрерывной системы  
оценки и прогнозирования  
инновационного потенциала  
организации**

**Определение приоритетных  
направлений и наиболее подходящих  
инструментов управления инновациями**

**Разработка и совершенствование  
стратегического плана инновационного  
развития организации**



# СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление комплексом (портфелем, программой) инновационных проектов организации

Обеспечение соответствия инновационной деятельности стратегическим целям и задачам организации

Формирование системы оценивания инновационных проектов (предложений) в организации



Организация и управление разработкой отдельных инновационных решений

Проведение анализа и оценки отдельных инновационных решений

Управление внедрением и сопровождение отдельных инновационных решений

# ОРГАНИЗАЦИОННО-КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ УРОВНИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ

## 8-9 уровень

*Заместитель генерального директора по инновациям  
Директор по инновационному развитию  
Руководитель департамента*

## 7 уровень

*Руководитель направления  
Заведующий отделом  
Начальник отдела*

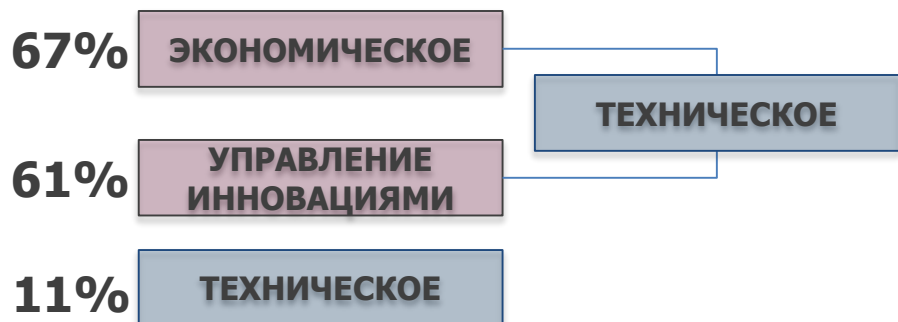
## 5-6 уровень

*Специалист по управлению инновациями  
Главный (ведущий) специалист  
Менеджер по инновациям*

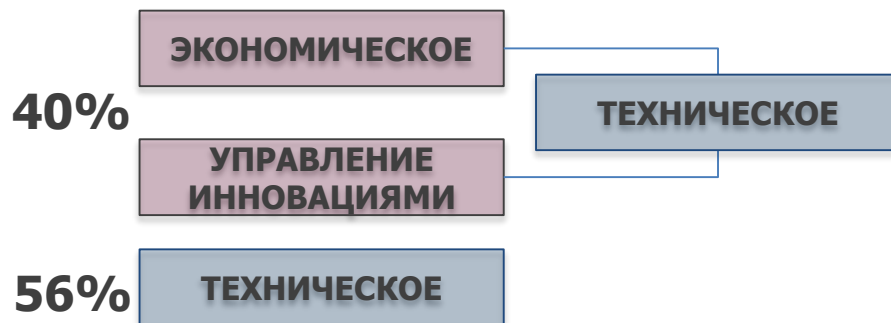
# ВАРИАТИВНОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО ИННОВАЦИЯМ В КОМПАНИИ

## Требования к образованию:

### МЕНЕДЖЕР ПО ИННОВАЦИЯМ



### R&D МЕНЕДЖЕР



## Требования к опыту работы:

58% опыт научно-исследовательской работы

47% опыт производственной работы

37% опыт работы в маркетинге / продажах

Всегда ли эти требования одинаковы?

# ОБСУЖДЕНИЕ: КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ИННОВАЦИЯМ

## 1. Стадия жизненного цикла инновации

ИНИЦИАЦИЯ

ИНКУБАЦИЯ

АКСЕЛЕРАЦИЯ

## 2. Степень глубины инновации

МОДИФИКАЦИОННАЯ

УЛУЧШАЮЩАЯ

РАДИКАЛЬНАЯ

## 3. Вид инновации

ПРОДУКТОВАЯ

ПРОЦЕССНАЯ

МАРКЕТИНГОВАЯ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



КЛУБ ДИРЕКТОРОВ  
ПО НАУКЕ И ИННОВАЦИЯМ

**АКИНШИНА АЛИНА**

[IRDCLUB.RU/INNOPROFSTAND](http://IRDCLUB.RU/INNOPROFSTAND)

[FACEBOOK.COM/INNOPROFSTAND](https://FACEBOOK.COM/INNOPROFSTAND)