



Олег Пойлов (кандидат экономических наук) ,
Сергей Хохлявин (член Технических комитетов ИСО/ТК 242 "Энергоменеджмент" и
ИСО/ТК 262 "Риск-менеджмент")

Великобритания является мировым лидером по стандартизации в различных областях менеджмента. Поэтому неудивительно, что ясный, понятный и хорошо структурированный подход к менеджменту инноваций предлагает *обновленная версия британского стандарта BS 7000-1:2008 "Design management systems - Part 1: Guide to managing innovation" ("Системы менеджмента проектирования - Часть 1: Руководство по менеджменту инноваций")* , ставшая ориентиром для ряда стран.

Будучи универсальным, британское руководство может использоваться любыми компаниями: и малыми, и средними. Дополняя требования новых версий стандартов ISO 9001 и ISO 9004, оно нацеливает на проектирование и разработку инновационных и конкурентоспособных продуктов (включая услуги, процессы и бизнес-модели), которые удовлетворяют воспринятые потребности клиентов и их устремления в долгосрочной перспективе.

Документ суммирует "причины" внедрения инноваций. Это стремление увеличить доходность, получить конкурентное преимущество и лидерство на рынке, привлечь дополнительное финансирование и людей, генерирующих идеи и способных их реализовывать, а также потенциальных партнеров и т.д.

Главная ответственность за продвижение и поддержку инновационной деятельности, по мнению британцев, в организации лежит на ее руководителях, которые ставят

корпоративні цілі і створюють умови для їх досягнення. Обеспечивая умови для постійного потоку інноваційних ідей, керівники допомагають гарантувати неперервність і стійкість організації на ринках. В цих цілях *BS 7000-1:2008* пропонує менеджерам воспользоваться поетапними рекомендаціями по впровадженню бізнес-процесів в межах менеджменту інновацій. Всього цих етапів (стадій) 16, розкажемо про найцікавіших, на наш погляд.

Аналіз поточних практик впровадження інновацій, щоб визначити потенціал для покращення. Проаналізувати слід: тенденції ринку, очікувані вимоги, поточне положення продуктів в їх життєвих циклах; майбутній товарообіг і можливу прибуль; "сили, слабкості, можливості і загрози" (SWOT-аналіз).

Визначення "шосе інновацій" (innovation highway), тобто певного напрямку, яке компанія вибере при розробці наступних поколінь продукту. Воно повинно ілюструвати ринковий попит, визначені потреби, технічні досягнення і бути з'єднано з діапазоном продуктів, пропонує організацією. У такого "шосе" існує два ключові компоненти: плановане час на майбутнє, тобто "довжина шосе", і бізнес-ландшафт і різного роду обмеження, в межах яких повинні виступати інноваційні можливості, тобто "ширина шосе".

Інформування про сутність місії, цілей і стратегій інновацій. Персонал повинен знати про параметрах, які визначають "шосе інновацій".

Продвиження культури, "лелеючої" інновації. При цьому слід приймати до уваги існуючу організаційну культуру, тобто набір фізических, операційних і людських особливостей і цінностей, які складають індивідуальність кожної організації. Фундаментом для такої культури є в частині: чітке розуміння майбутнього і ролі організації і її продуктів, незадоволення досягнутим статус-кво і постійна боротьба за покращення операцій і продуктів, відкритість до ідей з будь-якого джерела, які вказують на нові підходи до стоячих і нерешених проблем, поощрення і святкування інноваційних досягнень і успіхів.

Підготовка програми реалізації з матрицею ролей і відповідальності. Вся інноваційна діяльність (як на довгострокову перспективу, так і на короткострокову) повинна координуватися в межах певної базової програми (master

innovation programme), которая бы детализировала работу по каждому новому потенциальному продукту, технологии или процессу с разбивкой на стадии. У каждой стадии следует предусмотреть свои бюджеты, графики работ, анализы их выполнения, функции (роли) и ответственность. Программу следует сделать доступной для всех, кто вовлечен в инновационную деятельность. В ней должны быть ясно заявлены критерии, по которым ведется поиск новаторских идей. Инициативы, которые были одобрены, подлежат включению в эту программу посредством формализованной процедуры, которая должна быть транспарентна и справедлива.

Лидеры инновационной деятельности при реализации программы несут ответственность за координацию действий всех категорий персонала в рамках определенных параметров "шоссе инноваций", включая чрезмерные риски, которые могут привести к фатальным результатам.

Рекомендации, касающиеся менеджерского подхода в рамках отдельных проектов, включены в новую версию британского стандарта BS 6079-1:2010 "Менеджмент проектов - Часть 1: Принципы и руководящие указания". Аналогичный ему международный стандарт находится лишь в стадии разработки (ISO/DIS 21500 "Руководство по менеджменту проектов") и намечен к публикации в середине 2012 г.

Несомненный плюс британского руководства в отличие, скажем, от испанского и португальского в том, что оно содержит не требования, а рекомендации, и не предназначено для целей сертификации, хотя и использует цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act - планирование - выполнение - проверка - реакция). Тем не менее его детальность, по нашему мнению, значительно облегчает подходы к менеджменту инноваций на корпоративном уровне и может стать существенной опорой и поддержкой для менеджеров.

Так что не случайно именно Великобритания возглавила 1-ю Рабочую группу CEN/TC 389/WG 1 "Collaboration and Creativity Management" ("Менеджмент креативности и сотрудничества")

Джерело: [Российская газета](#)