

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

корпоративные цели и создают условия для их достижения. Обеспечивая условия для постоянного потока инновационных идей, руководители помогают гарантировать непрерывность и устойчивость организации на рынках. В этих целях *ВЅ 7000-1:2008* предлагает менеджерам воспользоваться пошаговыми рекомендациями по выстраиванию бизнес-процессов в рамках менеджмента инноваций. Всего этих шагов (стадий) 16, расскажем о самых интересных, на наш взгляд.

Анализ текущих практик внедрения инноваций, чтобы определить потенциал для улучшения. Проанализировать следует: тенденции рынка, ожидаемые требования, текущее положение продуктов в их жизненных циклах; будущий товарооборот и возможную прибыль; "силы, слабости, возможности и угрозы" (SWOT-анализ).

Определение "шоссе инновации" (innovation highway), то есть некого направления, которое фирма изберет при разработке следующих поколений продукта. Оно должно иллюстрировать рыночный спрос, определенные потребительские нужды, технические достижения и быть соединено с диапазоном продуктов, предлагаемых организацией. У такого "шоссе" существует два ключевых компонента: планируемое время на будущее, то есть "длина шоссе", и бизнес-ландшафт и разного рода ограничения, в рамках которых должны изыскиваться инновационные возможности, то есть "ширина шоссе".

Информирование о сущности миссии, целей и стратегий инноваций. Персонал должен знать о параметрах, которые определяют "шоссе инновации".

Продвижение культуры, "лелеющей" инновации. При этом следует принимать во внимание существующую организационную культуру, то есть набор физических, операционных и человеческих особенностей и ценностей, которые составляют индивидуальность каждой организации. Фундаментом для такой культуры являются в частности: ясное понимание будущего и роли организации и ее продуктов, неудовлетворение достигнутым статус-кво и постоянная борьба за улучшение операций и продуктов, открытость к идеям из любого источника, которые указывают на новые подходы к стоящим и нерешенным проблемам, поощрение и празднование инновационных достижений и успеха.

Подготовка программы реализации с матрицей ролей и ответственности. Вся инновационная деятельность (как на долгосрочную перспективу, так и на краткосрочную) должна координироваться в рамках некой базовой программы (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