проверка обновлений

*управление **НИОКР** в холдингах на основе концепции аудита инноваций*

Аннотация

Представлен анализ процесса управления НИОКР с выделением шести этапов развития НИОКР. Приведена концепция аудита инноваций, показаны его стадии. Разработана концептуальная модель аудита инноваций на стадии выбора проекта.

Ключевые слова: инновации, управление НИОКР, аудит инноваций, инновационное развитие холдингов

Дмитриева Светлана Ивановна
кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Академия труда и социальных отношений, г. Москва
almo1212@yandex.ru

Для того чтобы помочь менеджерам управлять инновационной деятельностью организации, был разработан широкий спектр инструментов управления, методик и методов. Они варьируются от тех, которые направлены на повышение общего понимания всего процесса (например, такие как концептуальная модель инновационного процесса), к тем, которые предназначены для управления определенными составляющими инновационного процесса – например, помощь в разработке новых продуктов, в целях содействия творчеству, для мониторинга и контроля проектов развития.

Совсем недавно появился такой инструмент управления инновационной системой, как «аудит инноваций». Его предназначением является оказание помощи компаниям в оценке того, насколько хорошо или плохо функционирует их инновационная система, а также повышение интереса к вопросам качества и постоянного совершенствования процесса инноваций.

С нашей точки зрения, этот инструмент является крайне актуальным при управлении инновационным развитием промышленного холдинга. Учитывая, что в холдинг входит несколько разных предприятий, ведущих свою инновационную деятельность зачастую по разным направлениям, руководству холдинга

просто необходимо проводить такой аудит для того, чтоб оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации.

Важная точка роста

В сфере промышленности одной из наиболее важных составляющих инновационного развития является организация НИОКР, которые выступают фундаментальной базой развития промышленного холдинга.
НИОКР изучаются уже долгое время в разных контекстах, экономиках, экологических требованиях на протяжении многих лет. Переход от первых дней перспективных рынков и экономического роста в 1950х годах до сегодняшнего высококонкурентного мирового рынка и находит свое отражение в том, как НИОКР были управляемы. Управление НИОКР изменялось на протяжении многих лет, уходя от формы изолированных целей к единству и комплексности ситуаций в обращении. Поколения НИОКР можно разделить на шесть этапов (*рис. 1*).

Усложнение требует методик

Первое поколение НИОКР было связано с созданием корпоративных исследовательских лабораторий, где технологии могли процветать, а главные управленческие задачи – географическое расположение и стимулирование научных достижений [1]. Характеристикой второго поколения является включение в НИОКР бизнес-единицы. Далее, третье поколение НИОКР встретилось с более сильной фокусировкой НИОКР проектов, введением портфолио и техникой управления проектами с методами структурного дизайна ради улучшения эффективности. Произошла оценка долгосрочных стратегий и анализ последствий выбора; далее, прерогативой стала интеграция НИОКР функций с рынком. Четвертое поколение НИОКР произвело концепт включения потребителя и вовлечение поставщиков в усилия разработки нового продукта, НИОКР выдвигался как фактор успеха. Пятое[1] поколение НИОКР расширяет гра-

управление НИОКР изменялось на протяжении многих лет, уходя от формы изолированных целей к единству и комплексности ситуаций в обращении

[1] Эквивалент описанию Миллера и Морриса [2] с их четвертым поколением модели НИОКР с инновациями как ответственностью компаний, а не ограниченной традиционной границей компании.

Рис. 1. Этапы развития НИОКР (составлено автором)

ницы компаний для деятельности НИОКР в свете усиления глобальной конкуренции и быстрой смены технологий.

На протяжении выделенных пяти поколений НИОКР сложность НИОКР постоянно возрастала. Необходимость принятия во внимания большего количества аспектов обусловлена продуктовой и технологической сложностью; необходимость сотрудничать с большим количеством субъектов обусловлена большими технологическими инвестициями и рациональной специализацией; и необходимость эффективной и действенной коммерциализации новой технологии обусловлена спросом на прибыль от инвестиций. Следовательно, встречая увеличение сложности задач, для управления НИОКР требовались новые методики работы, приведшие в результате к шестому поколению.

С развитием глобализации все большее значение приобретает интернационализация инновационной деятельности. Возрастающая необходимость компаний отвечать на требования рынка путем разработки инновационных товаров, быстрой и конкурентоспособной с точки зрения затрат, вызывает потребность в притоке инноваций и идей, идущих и изнутри, и извне компании, в таких инициативах, как открытые инновации.

Поэтому, переход к шестому поколению управления НИОКР направлен на более детальную разработку новшеств, которые требуют значительных финансовых ресурсов. Следует отметить, что переход к шестому поколению НИОКР производится с целью более динамичного развития прорывных инноваций, оказывающих влияние на все промышленные сегменты, происходит интеграция при выполнении научно-исследовательских работ между дочерними компаниями, имеющими собственные лаборатории. Именно холдинги как транснациональные компании способны глобализировать свои действия в сфере НИОКР.

Холдинги, интернационализирующие свои исследования и разработки (НИОКР) путем инвестирования в создание структурных подразделений НИОКР в других странах получают: а) доступ к научным и технологическим достижениям страны своего расположения (страны-хозяйки); б) высо-

кадровый резерв — это долгосрочная инвестиция в персонал

в современных условиях развития общества основным источником устойчивого экономического развития любой компании является человеческий капитал

встречая увеличение сложности задач, для управления НИОКР требовались новые методики работы, приведшие в результате к шестому поколению

коквалифицированные кадры по более низкой цене, обладающие навыками, которые требуются для запуска определенного инновационного проекта; в) возможность вести новаторскую деятельность на локальных рынках товаров с учетом особенностей этих рынков.

Управление нуждается в аудите

С учетом перехода к шестому поколению НИОКР по мере решения исследовательских задач и выхода на мировой уровень разработок необходимыми составляющими процесса управления НИОКР становится аудит инноваций, который включает в себя следующие элементы (*рис. 2*):

- выбор, инициирование и анализ проектов НИОКР;
- составление плана НИОКР;
- осуществление финансирования НИОКР;
- управление интеллектуальной собственностью в инновационной деятельности промышленного холдинга;
- информационное обеспечение и информационная безопасность.

Предназначением аудита инноваций является оказание помощи в оценке того, насколько хорошо или плохо функционирует инновационная система холдинга, а также повышение интереса к вопросам качества и постоянного совершенствования процесса инноваций.

Для проведения аудита инноваций предлагается создание комитета по аудиту инноваций при департаменте инноваций холдинга, который дает рекомендации по дальнейшему продвижению инновационного продукта на основе сбора и обработки информации по новым идеям и существующим инновациям. Осуществляет сотрудничество с центрами, которые ведут статистические сборники по инновационным разработкам (инновации в области развития персонала, информационных технологий, технологических процессов и т.п.).

К аудиту инноваций в обязательном порядке должны привлекаться соответствующие специалисты из бизнес-единиц холдинга, а также применяться принцип независимого третьего лица. Функция аудита инноваций призвана улучшить управление инновациями, сформировать эффективную сис-

необходимый

Рис. 2. Процесс управления НИОКР в промышленных холдингах на основе аудита инноваций (составлено автором)

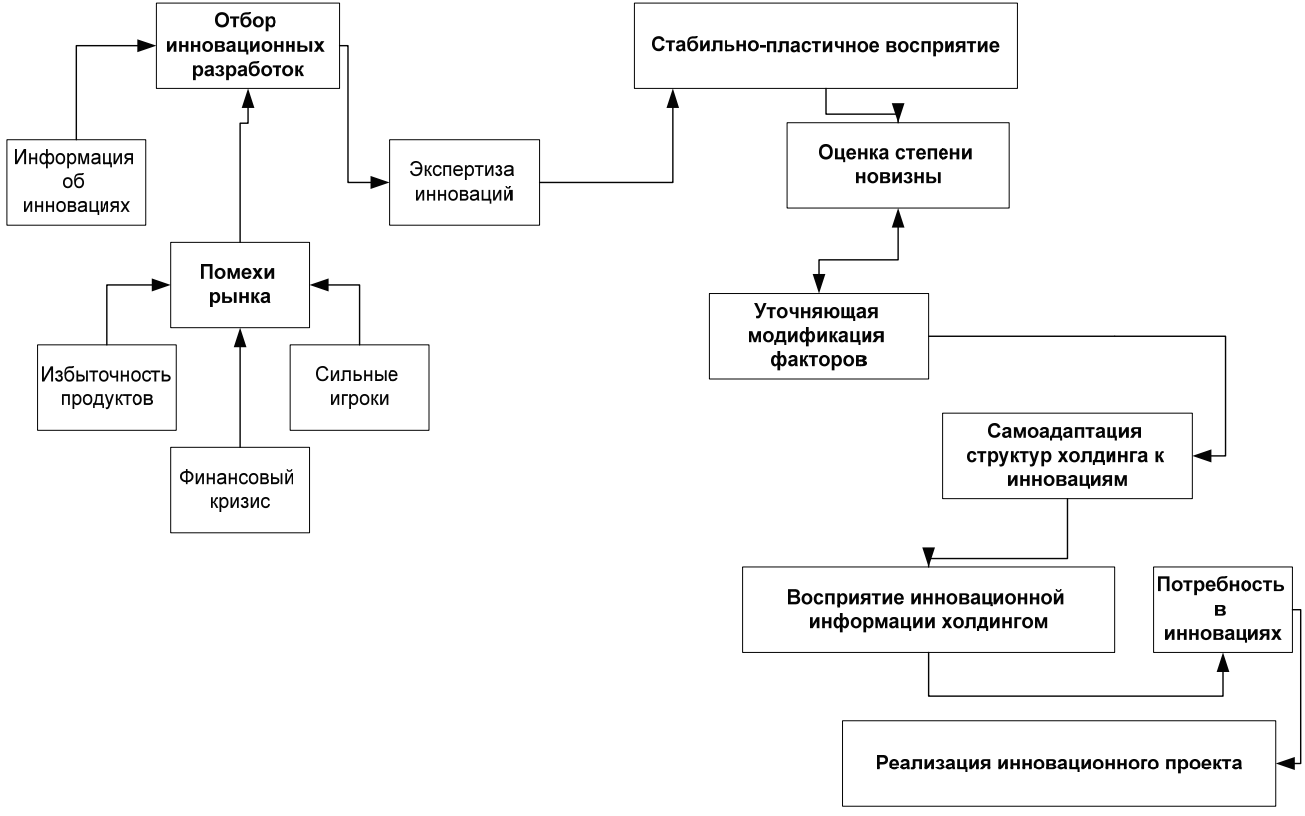

Рис. 3. Модель технологического аудита инноваций на стадии выбора проекта (составлено автором)

тему руководства инвестированием и определить потенциал инновации как объекта коммерциализации.

Аудит в стадиях

Аудит инноваций в промышленных холдингах включает три стадии: аудит на стадии выбора НИОКР, аудит на стадии проведения НИОКР и аудит на стадии внедрения результатов НИОКР.

На стадии выбора НИОКР проводится отбор, инициирование и экспертиза проектов НИОКР (*рис. 3*).

Стадия проведения НИОКР отслеживает график выполнения работы (сроки, использование ресурсов и т.п.) и выявляет отклонения от запланированных показателей.

Стадия внедрения и продвижения нового продукта, созданного на основе НИОКР, предполагает оценку полученного результата исследования, выбор пути реализации результатов исследований, разработку маркетинговой концепции (определение цены, выбор целевых групп потребителей, организация сбытовой сети, рекламной компании, соответствие требованиям потребителя).

Данные, полученные в ходе аудита инноваций, необходимы не только для определения приоритетных направлений дальнейшего развития холдинга, но и для информирования собственников, акционеров и инвесторов о том, как функционирует холдинг, каковы инвестиции в инновации и т.д.

к аудиту инноваций в обязательном порядке должны привлекаться соответствующие специалисты из бизнес-единиц холдинга, а также применяться принцип независимого третьего лица

Выводы

В результате проведения аудита НИОКР холдинг получает следующие конкурентные преимущества:

а) на основе информации, предоставленной комитетом по аудиту инноваций, материнская компания способна четко определять и корректировать стратегическую цель и оставаться в пределах реальных возможностей в своих инновационных усилиях;

б) обеспечивается представление, где искать новые идеи и как эффективно использовать их, когда они найдены;

в) обеспечивается контроль реализации инновации на всех стадиях ее жизненного цикла.

аудит инноваций в промышленных холдингах включает три стадии: аудит на стадии выбора НИОКР, аудит на стадии проведения НИОКР и аудит на стадии внедрения результатов НИОКР

Таким образом, аудит инноваций, проводящийся в холдинге, значительно повышает эффективность управления инновационным развитием холдинга. Аудит инноваций – не изолированный процесс, он должен идти вместе с инновационным процессом с определенной периодичностью.

Литература

1. Quinn JB, Mueller JA. Transferring research results to operations. Harvard Bus Rev 1963; 41 (1).
2. Miller WL, Morris L. Fourth generation R&D. New York: Wiley; 1998.

КЭ

Svetlana I. Dmitrieva
Candidate of Economics Sci.,
Associate Professor of the Chair of Economics and Management,
Academy of Labour and Social Relations

R&D Administration in Holdings on the Basis of Innovation Audit Concept

Abstract

The article gives an analysis of R&D administration process with allocation of six R&D development stages, tells about the concept of innovation audit, and describes its stages. A conceptual model of innovation audit at the stage of project selection has been developed.

Key words: innovations, R&D development, innovation audit, holding innovation development