

## ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ДЕПАРТАМЕНТА ИННОВАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОМ ХОЛДИНГЕ

*В статье рассмотрен алгоритм действий департамента инноваций при реализации инновационного проекта в промышленном холдинге, основанный на маркетинге. Автор описывает этапы направления работы департамента инноваций, раскрывая суть каждого из них. Представлены данные по стратегическому планированию. Предложен план поиска коммерческих идей.*

**Ключевые слова:** промышленный холдинг, департамент инноваций, маркетинг, инновационный проект, стратегическое планирование.

Для реализации инновационного процесса в холдинговой структуре создастся отдельный департамент инноваций, который будет заниматься маркетингом инноваций: выявлением и внедрением необходимых идей, востребованных рынком. Основные направления работы департамента инноваций, основанной на маркетинге инновационных проектов:

- Проведение маркетинговых исследований для центров инфраструктуры инноватики.
- Определение свойств, классификация, постановка задач.
- Определение потребностей маркетинговых исследований в инноватике: прямые потребности (информация клиентов, конкуренты, партнеры по сотрудничеству, инновационные процессы в областях деятельности, пути к рынку), косвенные потребности (рынок клиентов-инноваторов, потребность в дополнительной информации о рынке).
- Методы и источники исследования: процесс, первичное исследование, вторичное исследование, международные стандарты, международные источники данных.
- Планирование.
- Определений целей, маркетинговый аудит. Проблемы продвижения товара и эффективный сбыт в различных стадиях жизненного цикла.
- Разработка матрицы инновационных факторов.
- Определение жизненного цикла инкубируемого инновационного предприятия: особенности создания, развитие и поддержка, стимулирование, реструктуризация.

Далее мы представляем организацию работы департамента инноваций:

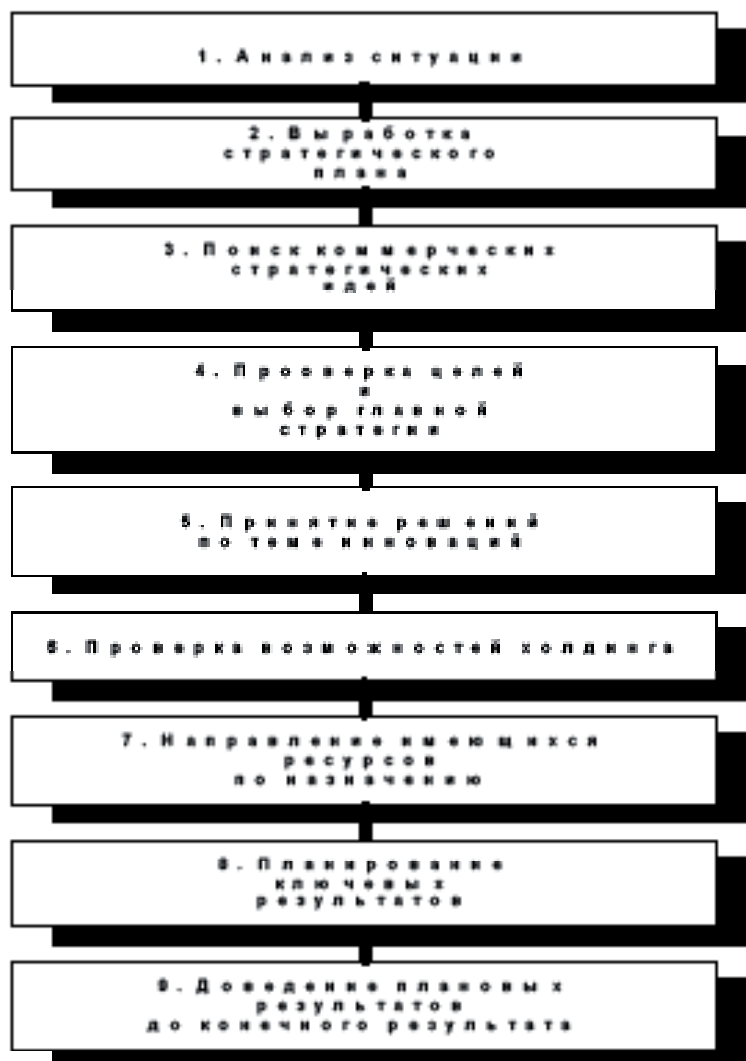


Рис. 1. Алгоритм действий департамента инноваций.

### 1 этап планирования – анализ ситуации

Планирование по внедрению инноваций должно начинаться с анализа исходной позиции, который прояснит внутреннее и внешнее положение холдинга. В анализ исходной позиции можно, а чаще всего и необходимо, включить выяснение всей картины ожиданий связанных групп и анализ возможных в будущем изменений в акцентах, сделанный на основе прогнозов.

Анализ ситуации — необходимая часть процесса управления планированием инноваций, помещающаяся между планированием инноваций и контролем за разработкой инновационных проектов.

Целью анализа исходных позиций является проникновение в проблемы рынка.

Ответственность за проделанный анализ несет руководство департамента инноваций.

Анализ исходных позиций можно начать с выяснения факторов успеха прошлой деятельности предприятия — тех черт, ресурсов, знаний, навыков, возможностей и достижений, на основании которых деятельность предприятия считается успешной.

## **2 этап планирования инноваций - выработка стратегического плана инноваций**

Стратегия — это такое сочетание ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь основной цели.

-Основные компоненты стратегии:

-широта - учет взаимодействия всех групп;

использование ресурсов - выявление уникального предложения на рынках;

-учет конкуренции – определение своего места на рынке на ближайшее время, использования ресурсов – объем и качество использования ресурсов.

Основные положения организации управления инновационной деятельностью:

1. Деятельность департамента инноваций должна привести к созданию принципиально нового направления развития холдинга, структура которой выразит новую систему ценностей холдинга.

2. Департамент инноваций возглавляет заместитель генерального директора управляющей компании.

3. Департамент инноваций – это адаптивная структура управления, которая позволит быстро и гибко реагировать на изменения рынка.

4. Коренным образом должна быть изменена мотивация труда работников департамента инноваций, должны использоваться стимулы к созданию творческих идей, разработок новых направлений развития холдинга.

5. У работников необходимо повысить осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию. Для чего необходимо привлечь людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов.

6. Структурные изменения обеспечат конкурентоспособность холдингу на рынке.

Конкретизация планов происходит с помощью оперативных или коммерческих идей и их развития.

## **3 этап – поиск коммерческих и оперативных идей**

Основная мысль, заключающаяся в коммерческой идее, - это взгляд на то, каким путем холдинг в дальнейшем должен зарабатывать деньги. Готовая коммерческая идея не рождается мгновенно, это результат длительного процесса развития и накопления опыта.

Коммерческая идея отражает истинный способ деятельности департамента инноваций. План поиска коммерческой идеи:

1. Изучение базовых прототипов коммерческих идей.

2. Изучение основных типов покупательских стратегий.

3. Изучение основных типов инновационных проектов.

4. Создание потенциального плана развития инновационного процесса.

5. Моделирование ситуации (количество моделей неограниченно).

6. Мозговой штурм.

7. Нетрадиционные подходы к идее (импровизация).

8. Эксперимент как инструмент определения качества инновации (технологии, примерный объем финансирования, риски и т.д.).

---

---

9. Оценка эффективности инновационной идеи и мониторинг маркетингового воздействия.

**4 этап – проверка целей и выбор главной стратегии для инновационной идеи**

На основе выводов, сделанных из анализа исходных позиций, можно соотносить цели деятельности всего холдинга с предлагаемой оценкой инновационного процесса. Цели холдинга и есть те ключевые результаты деятельности департамента инноваций. Актуальность цели необходимо проверять ежеквартально или по мере изменения основных факторов. Нестабильность различных внешних и внутренних явлений заставляет гибко относиться к поставленным задачам.

Основные уровни главной стратегии:

- стратегические выгоды или интересы;
- поиск свободного места на рынке;
- пересмотр направления деятельности;
- стратегия конкурентов;
- стратегия, поддерживающая коммерческую деятельность и успех в конкурентной борьбе.

**5 этап – принятие решения по способу внедрения инноваций**

С помощью стратегического планирования инновационного процесса определяется цель, к которой стремится как холдинг, так и департамент инноваций. Следующим этапом после определения цели является принятие решения по способу развития инновационной идеи.

**6 этап - проверка практической деятельности департамента инноваций**

Главная стратегия раскрывается в практической деятельности департамента инноваций. Она появляется в результате объединения различных внешних и внутренних факторов. Для каждого крупного мероприятия по оценке инновационной идеи или оценке способов внедрения инноваций разрабатывается своя политика.

**7 этап – направление имеющихся ресурсов по назначению**

Ресурсы департамента инноваций складываются из материальных и других ресурсов, в число которых входят навыки персонала, опыт руководства, атмосфера и чувство предпринимательства внутри организации. К ним можно добавить имидж холдинга и отношения между связанными группами.

Распределение ресурсов по направлениям позволит также проверить необходимость изменений в использовании других ресурсов. Так как другие ресурсы не могут быть измерены абсолютными величинами, основным критерием в их оценке следует считать мнение, преобладающее среди руководства.

**8 этап – планирование ключевых результатов деятельности департамента инноваций**

Составление годового плана при управлении деятельностью департамента инноваций начинается с определения ключевых результатов. Под ключевыми результатами имеются в виду 4—6 коммерческих и других результатов, полученных в ходе осуществления определяющей линии и долгосрочного планиро-

вания, на их основе осуществляется распределение ресурсов, и они решающим образом влияют на результативность деятельности организации в целом.

Особое значение имеет основанное на твердом желании решение о том, что считать коммерческим, первостепенным результатом для департамента инноваций. Основное, на чем необходимо сосредоточить внимание при оценке результата деятельности департамента инноваций, чтобы он всегда был представлен количественно.

#### **9 этап – доведение до сведения плановых результатов до каждого специалиста департамента инноваций**

При руководстве департаментом инноваций выясняются ключевые результаты деятельности и конечные цели каждого руководителя во всех звеньях. Под ключевыми результатами деятельности отдельного лица следует понимать те результаты работы по выполнению годового плана руководителя и его подчиненных, которые направлены на достижение частей цели и связаны с руководящей деятельностью или с личным ростом, которые ведут к тому, что время и ресурсы человека используются на благо предприятия; на их основе дается оценка результативности всей деятельности данного лица.

#### **Литература**

1. Afuah, A.N. Bahram, N.; The hypercube of innovation // Research policy. - Amsterdam, 1995. - Vol. 24, N 1. - P. 51-76.
2. Huizinga, H.; Taxation and the transfer of technology by multinational firms // Canad. j. of economics = Rev. canad. d'economique. - Toronto, 1995. - Vol. 28, N 3. - P. 648-655.
3. More, E. Irwin, H.; Technology transfer: Technocultures, power and communication - the Australian experience // J. of inform. science. - L., 1995. - Vol. 21, N 3. - P. 149-159.
4. Souder, W.E. Sherman, J.D.; Managing new technology development. - N.Y. etc.: McGraw-Hill, 2001. - XVI, 348 p., ill. - (McGraw-Hill engineering a. technology management ser.).
5. Stone, D.; Analyzing successful business strategies // Bio-technology. - N.Y.; L., 2004. - Vol. 12, N 3. - P. 226-227.

S. Dmitrieva

#### **AN INNOVATION DEPARTMENT OF AN INDUSTRIAL HOLDING COMPANY WORK ORGANIZING**

The article represents a sequence of an innovation department methods while realizing an innovation project based on marketing in an industrial holding company. The author describes stages of working ways of an innovation department and shows the core of them. There are statistical data provided. There is a plan of commercial ideas suggested.

Key words: industrial holding, department of innovations, marketing, innovative project, strategic planning.