



Иновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях.

Oslo Manual, 2005

Иновации – не столько акт интеллекта, сколько акт воли

Иозеф Шумпетер, 1934

**Управление инновационными
программами и проектами:
Стандарты, инструменты, лучшие практики**



Введение. Проекты и управление проектами в современной организации

Проекты, программы и портфели проектов в деятельности организации



Методология и инструменты управления проектами



Основные подходы к управлению проектами и программами

Проектный подход

Проект как способ достижения цели, то есть, создания продукта проекта

Основные задачи: управление конфигурацией продукта, мониторинг прогресса, управление изменениями и т.д.

Компетентностный подход

Проект как центр концентрации знаний, навыков и опыта

Основные задачи: определить требования к компетентности участников, сформировать компетентную команду проекта

Процессный подход

Проект как набор регламентов, унифицирующих действия менеджеров проектов

Основные задачи: описать действия, их входы и выходы

Сценарный подход

Проект как набор правил подготовки и принятия управленческих решений на основе лучших практик

Основные задачи: разработка стратегии, формирование сценариев, выбор воздействий

Системный подход

Проект как система, функционирующая в динамически изменяющемся окружении

Основные задачи: анализ структуры, определение взаимосвязей и механизмов

Ценностный подход

Проект как способ максимизации ценности (добавленной стоимости)

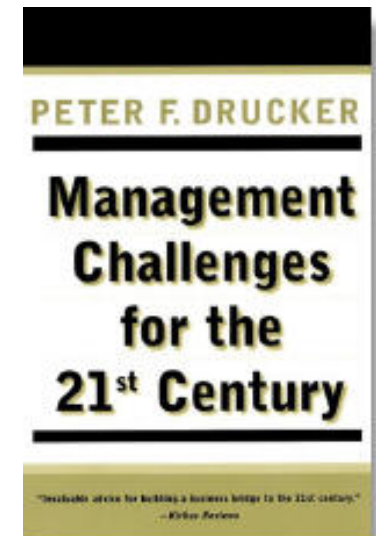
Основные задачи: определение миссии программы и критериев ценности, управление программой и сообществом программы

Ценностный подход

“Менеджменту придется все в большей степени усвоить тот урок, что ни технологии, ни сфера применения не являются сами по себе тем, на основании чего надо выстраивать стратегии.

Наоборот, технологии и применение представляют собой как раз ограничения. А вот основами являются ценность продукта для потребителя, его решение потратить заработанные средства.”

Drucker P. Management Challenges for the 21st Century, 1999



Особенность спроса на новые идеи и технологии в Японии заключается в очень высокой планке ожиданий.

Ацуши Суннами, Директор программы по науке, технологиям и инновационной политике Национального института политических исследований, Япония

Основные значения воспринимаемой ценности:

- Ценность — это низкая цена
- Ценность — это качество, которое я получаю за деньги, которые я плачу
- Ценность — выполнение всех моих требований относительно услуги
- Ценность — это то, что я получаю за то, что я плачу

Ценностный подход

Ценность и конкурентоспособность:

- **Ценность** – это субъективно воспринимаемая заинтересованной стороной проекта совокупность потребительских качеств продукта или услуги
- **Конкурентоспособность** - отношение ценности к суммарной стоимости ее создания

Ценностный подход к управлению:

- **Управление ценностью проектов** - максимизация ценности для заинтересованных сторон
- **Управление на основе ценности** – стиль менеджмента, реализуемый на основе индикаторов ценности, целью которого является устойчивое развитие организации

Процессы управления ценностью:

Идентификация ценности

Определение ценности продукта (результата) проекта

Выделение носителя ценности

Определение функций продукта, играющих решающую роль в формировании ценности

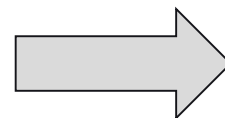
Формирование спроса на создаваемую ценность

Создание у потребителя убежденности в полезности для него новой ценности продукта

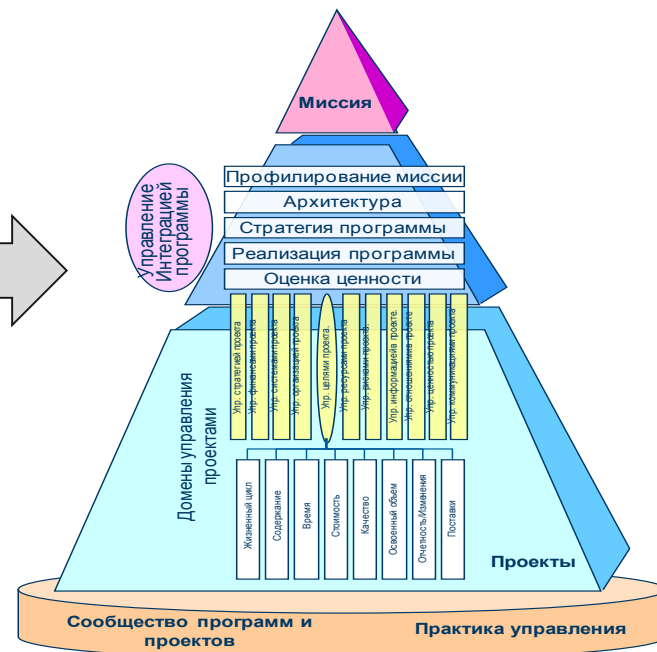
Ценностный подход

От управления проектами – к управлению программами инноваций

Система управления проектами



Башня P2M



Барьеры на пути инноваций

- Иллюзия стабильности занимаемой организацией ниши
- Отсутствие механизмов реализации инновационных проектов
- Высокие риски утечки о разрабатываемых организацией инновациях
- Высокие риски инновационных проектов как таковых
- Неприятие инноваций сотрудниками из-за устоявшихся традиций управления

Ценностный подход

Ценностный подход – основа системы знаний P2M

Историческая справка

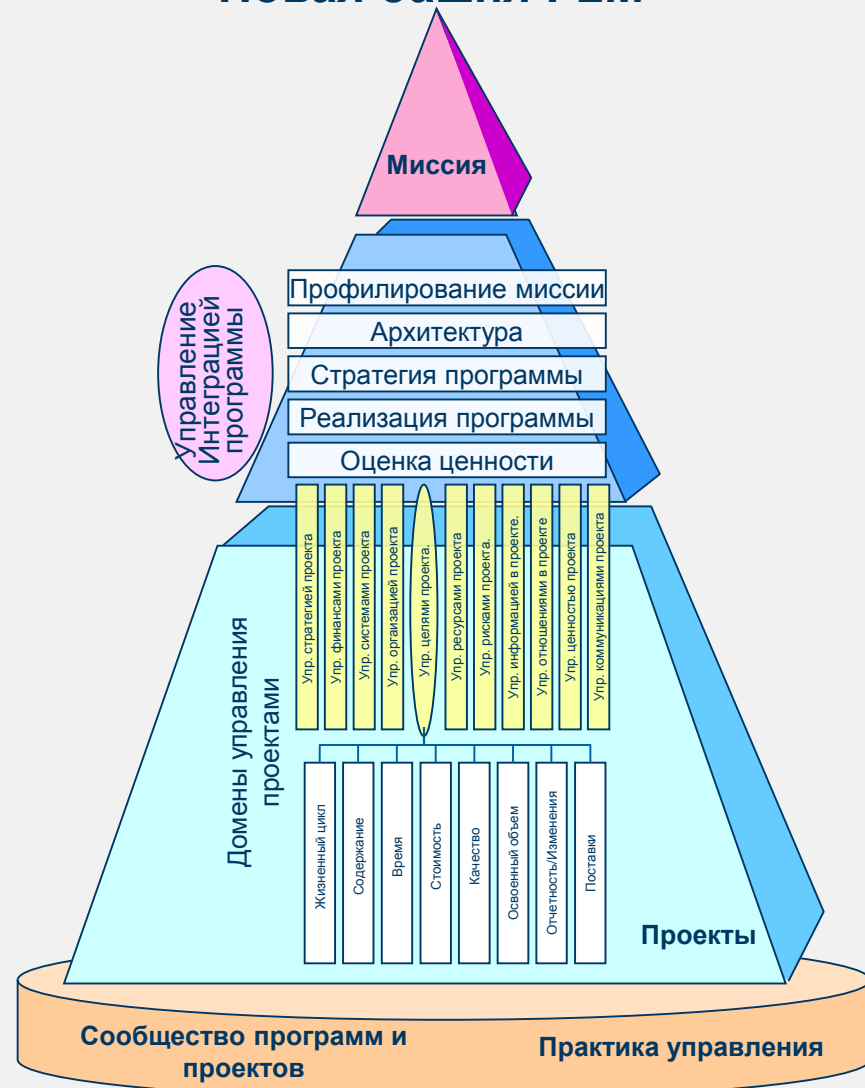
Стандарт P2M разработан по заказу правительства Японии Ассоциацией развития инженерии Японии (ENAA) и Ассоциацией управления проектами Японии (PMAJ) под руководством профессора Шигенобу Охара

С 2001 года является национальным стандартом Японии по УП. В настоящее время действует в редакции 2008 г.

Особенности P2M

- Ориентирована на особенности японских менеджеров среднего звена, отличающихся стремлением к исследованиям, преданностью компании и отдающих предпочтение командной работе
- Отображает особенности японского общества, в частности, понимание необходимости постоянных изменений в развивающейся компании
- Переосмысливает систему трансформации идей в создание новых ценностей

“Новая башня P2M”



Кейс. Компания Matsushita-Panasonic

V-shape проект по преодолению кризиса



Основана в 1918 году

Konosuke Matsushita (23), его женой (22) и кузеном (15)
Первый продукт – цоколи для электрических лампочек

1956 год

Первый продукт под брендом Panasonic

2003 год

Появление слогана *Panasonic – идеи для жизни*

2008 год

Переименование компании Matsushita в Panasonic

2011 год

Полный перевод всех продуктов под бренд Panasonic



Идеи для жизни, которые обогащают мир

Слоган компании Panasonic - «ideas for life» - подразумевает создание концептуальных идей о том, как улучшить жизнь людей, как сделать ее более удобной, безопасной, насыщенной и интересной. Мы реализуем наши идеи в производстве товаров самого широкого ассортимента – аудио и видео электроники, информационного и коммуникационного оборудования, бытовой техники и комплектующих – всего того, что неустанно повышает качество жизни. Но наши товары – это нечто большее, чем просто предметы обихода. Мы стараемся создавать нематериальную ценность для пользователей нашей продукции, гарантируя им надежность и безопасность, уверенность и комфорт.

Кроме того, являясь одним из самых крупных производителей электроники в мире, мы понимаем, как важен наш вклад в формирование мирового сообщества и сохранение экологии планеты.



Компания как элемент общества



Panasonic в 2007 году

Net Sales:

\$77 188 000

Operating Profit:

\$ 3 894 000

Pre-tax Income:

\$ 3 722 000

Net Income:

\$ 1 841 000

R&D Investment vs. Net Sales:

6.3%

Total Employees (at year-end):

328 645

- *Fortune 500* -

Общий ранг - 59

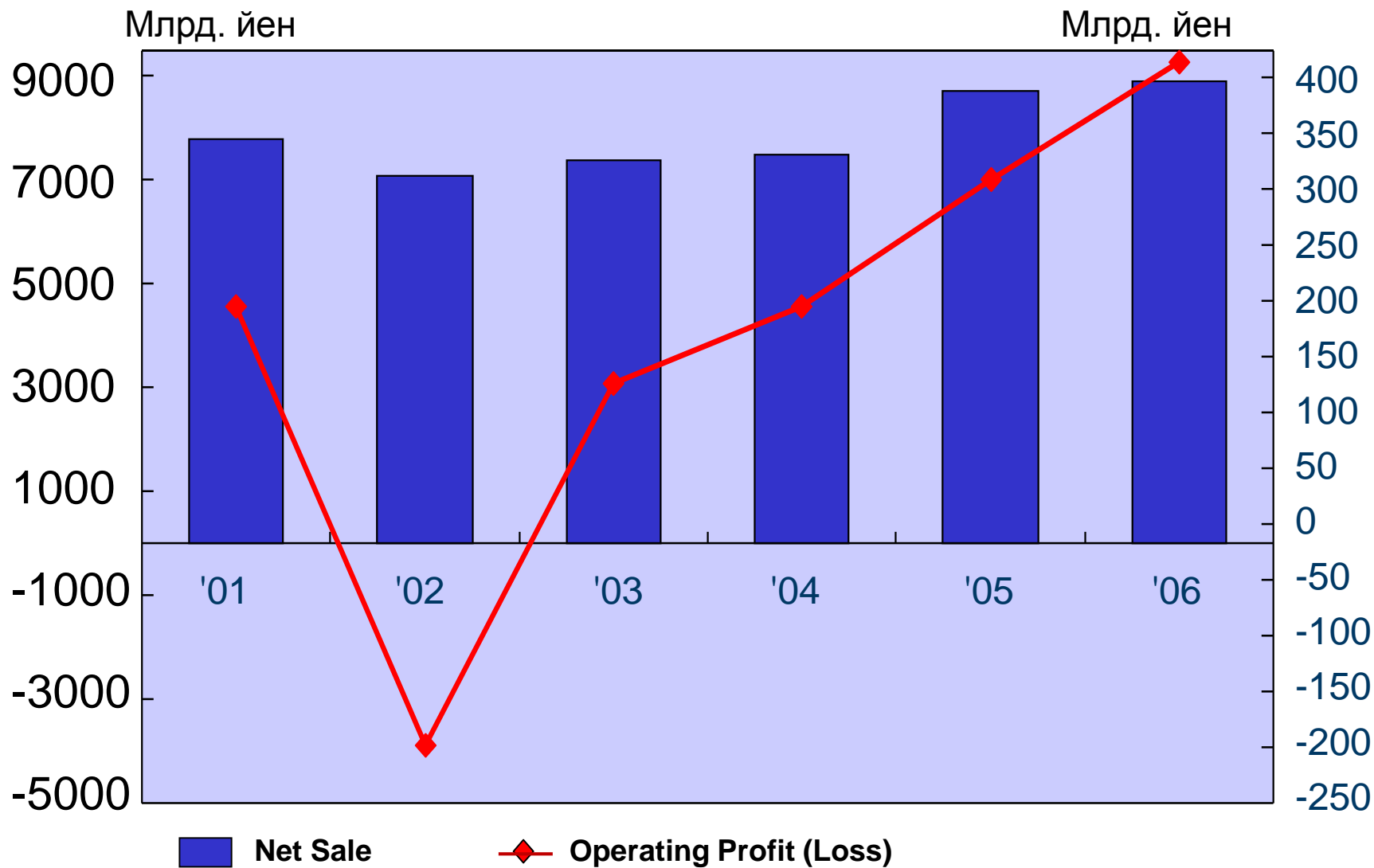
Ранг по отрасли

1. Siemens
2. Samsung
3. Hitachi
- 4. Matsushita**
5. Sony
6. LG Electronics
7. Toshiba
8. Tyco International
9. Hon Hai
10. Precision Industry
11. Philips

Источник: Fortune (July 23, 2007/No.13)

Когда и почему возникла необходимость реформ

Net Sales & Operating Profit (Loss)



Программа реформ Kunio Nakamura

Стать «супер производителем» XXI века

- ❑ Избавиться от старой системы управления (прошлый век)
- ❑ Создать новые основы для креативности и роста



«Супер гордость» сотрудников за себя и за компанию

- ❑ Простая система оценок деятельности
- ❑ Понятные этические нормы и правила поведения – «Code of Conduct»

Тотальная оптимизация

От управления продуктами к управлению бизнесом

До реформы: управление по продуктовым подразделениям
Результат: Частичная оптимизация

Ликвидация
перекрытий бизнесов

Консолидация разработки /
производства / маркетинга

Фокус на R&D

После реформы: управление по бизнес-доменам

Полупроводниковые
приборы

Устройства &
Профессиональное
оборудование



Аудио-видео &
Телекоммуникации



Бытовая техника &
Окружающая среда



Сервисы и бизнес-
решения

Результат: Тотальная оптимизация / Ответственность

Тотальная оптимизация

Простая и понятная система оценок

Делегирование
полномочий
(Энергия)



Оценка результатов
(Ответственность)

Ясные критерии
выполнения
программы

Рентабельность
капитала

оценивается через

ССМ

(Operational Profit – Assets × 8,4%)

Генерация фондов

оценивается через

Cash Flow

Тотальная оптимизация

Стратегия в области человеческих ресурсов: диверсификация

Непрерывные процессы поиска / найма профессионального интернационального персонала

1. Внимание к профессиональным качествам
2. Помощь в локализации
3. Развитие лидеров по международным стандартам

Большее участие женщин в управлении

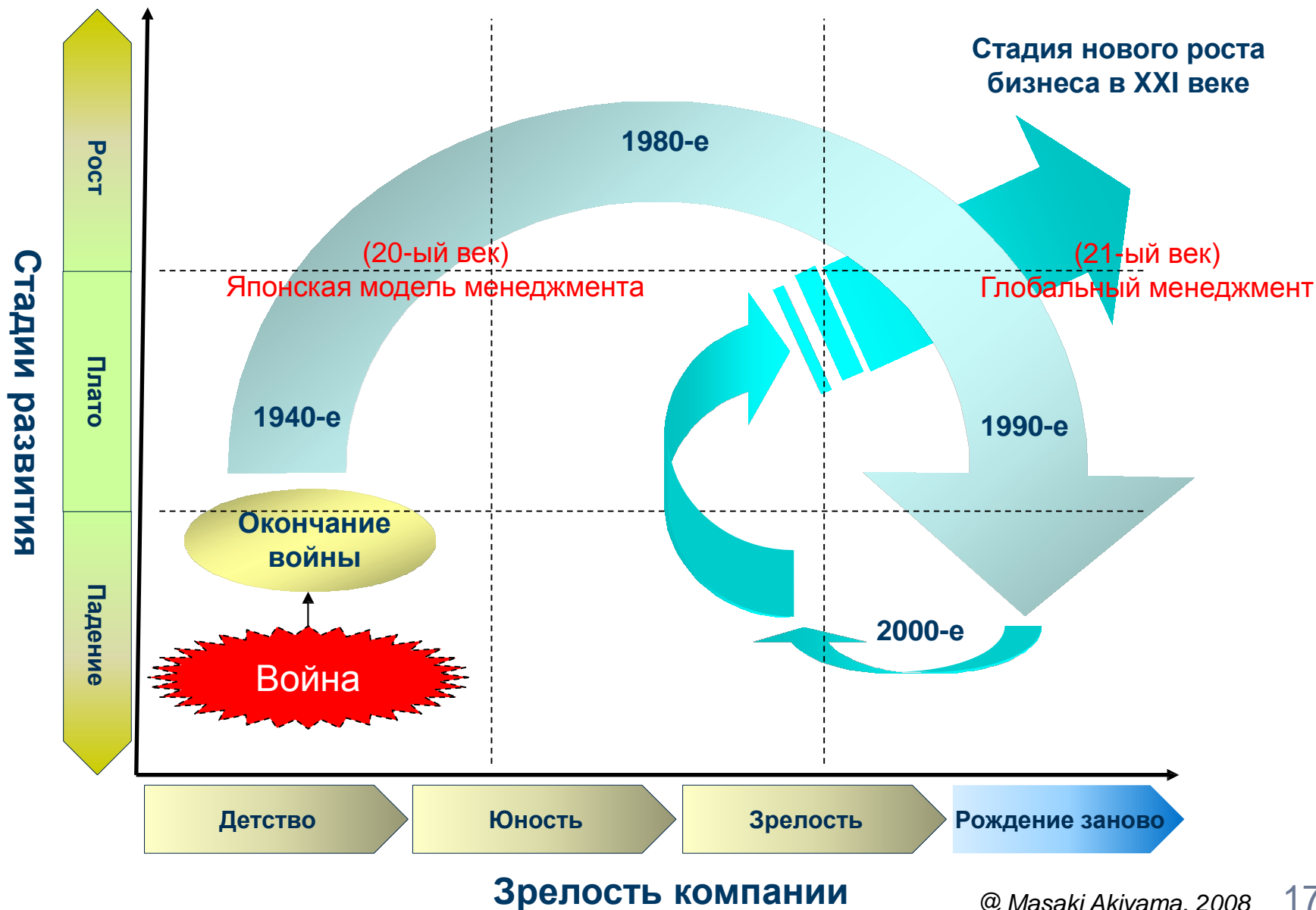
1. Пути развития карьеры
2. Большая ответственность

Позиция	2000	2004	2006
Топ-менеджмент	24	89	150
Линейный и средний менеджмент	785	1 670	2 150

Динамичная корпоративная культура, свободная от предрассудков, связанных с полом, расой и профессиональными школами

Архитектура программы реформ

Трамплин в глобальный менеджмент



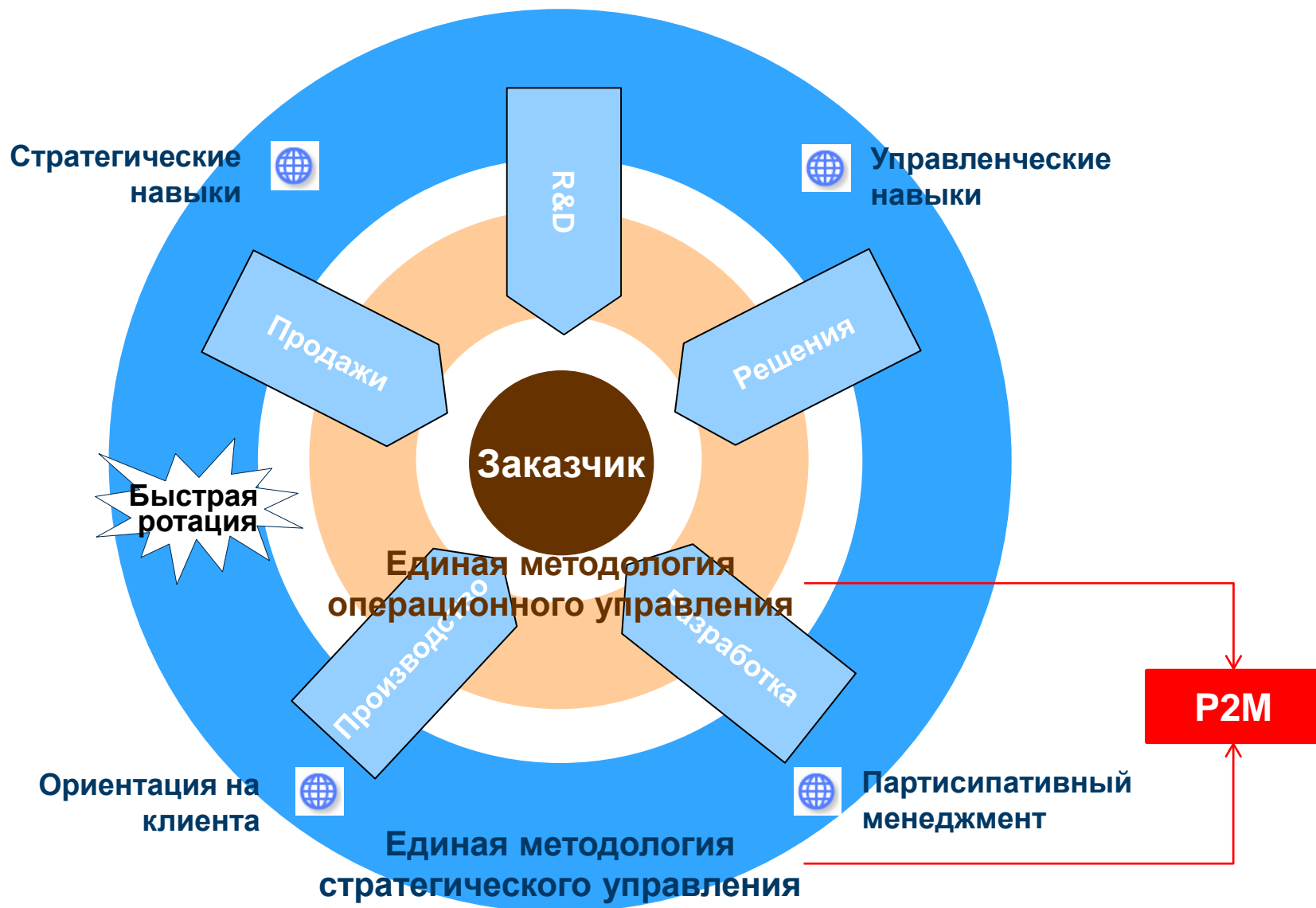
Архитектура программы реформ

Цели и задачи



Архитектура программы реформ

Клиенто-ориентированный операционный цикл



Архитектура программы реформ

Философия менеджмента: возврат к принципам Konosuke



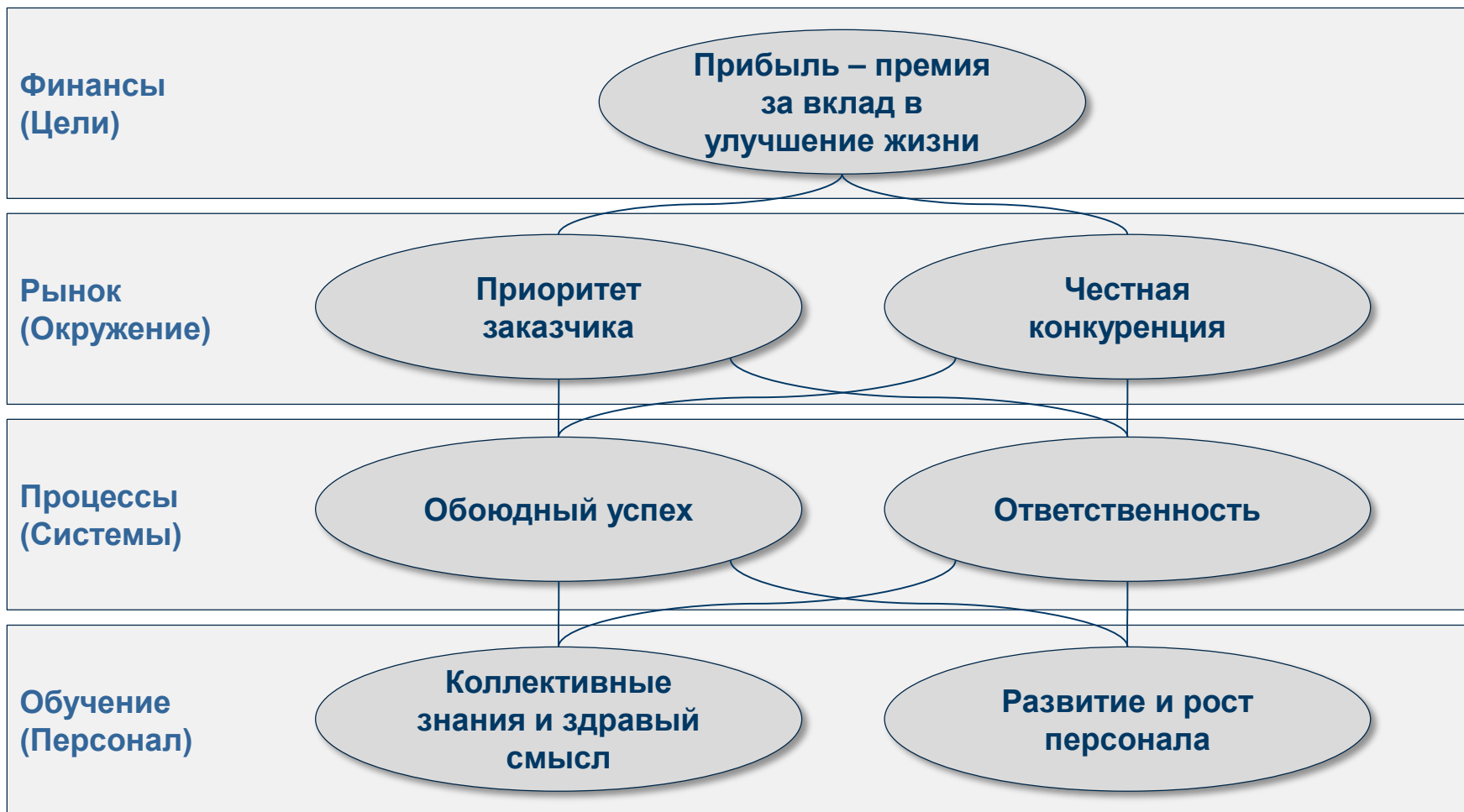
Архитектура программы реформ

Внедрение философии менеджмента



Архитектура программы реформ

Руководство для менеджмента Matsushita-Panasonic



Matsushita: 1990 и 2003

Базовые корпоративные ценности

1990 «Электроника – людям»
«Вещи и эмоции»
Простота, гордость, радость обладания



2003 «Panasonic – идеи для жизни»
*Надежность и безопасность,
уверенность и комфорт*

Как стало возможным такое превращение

В 1990 году был создан «Комитет 200», в который вошли «звезды» из различных подразделений в возрасте от 25 до 32 лет. Эти люди рассматривались в качестве потенциальных лидеров компании в XXI веке.

Их задачей была генерация оригинальных и стимулирующих идей. Базовая идея, сгенерированная «Комитетом 200», - концепция «независимых индивидуумов».

Гипотеза:

Люди XXI века станут ценить не только материальное благосостояние, но и моральное удовлетворение

Необходимые качества сотрудников:

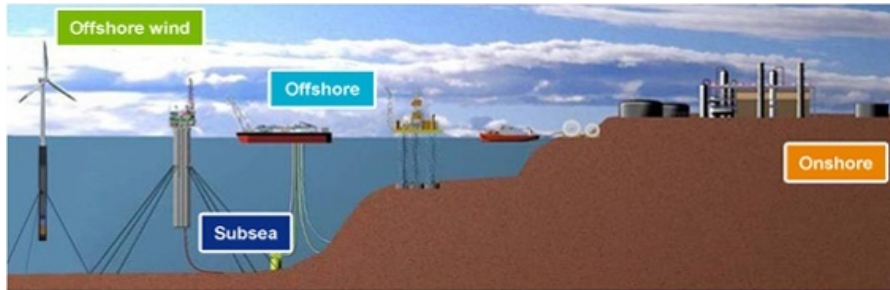
Независимость, честность, тяга к созиданию и интеллектуальному творчеству
Быть не только хорошим работником, но и хорошим членом семьи и просто хорошим человеком

Инновации начала 1990-х не предотвратили кризиса начала 2000-х, но сделали возможным его быстрое преодоление

[Конец описания кейса]

Кейс. Компания Technip Group

Управление человеческими ресурсами



Technip Group (Италия) – одна из крупнейших в мире сервисных компаний в области энергетики

“Energy is our world “

Где найти менеджеров для управления крупными проектами и программами?

- Найти негде, можно только «вырастить» их внутри компании

Как вырастить своего топ-менеджера?

- Найти подающих надежды выпускников университетов
- Доучить их по специальным и общим программам, включая MBA
- Погрузить в практическую работу на различных позициях в проектах
- Последовательно повышать уровень ответственности

↑
14 лет
↓

Что обеспечивает лояльность молодежи?

- Прозрачная и привлекательная стратегия профессионального и карьерного роста

[Конец описания кейса]

Technip и Matsushita –

какой подход более перспективен с точки зрения инноваций?

Запад:

- Использовать «инкубаторы» для “воспитания” подающих надежды менеджеров и специалистов
- Ориентироваться на формальное и систематическое знание, получать знания и овладевать практическими навыками через инструкции, учебники или лекции

VS.

Восток:

- Устанавливать атмосферу тревожности и «созидательного хаоса» путем постановки трудно достижимых целей
- Концентрироваться на субъективных ощущениях, прозрениях и догадках, понимание которых может быть обеспечено использованием метафор, картинок, обменом опытом

Информация к размышлению (из истории Matsushita):

- Средняя продолжительность рабочего года в компании Matsushita составляла 2017 часов, а для менеджмента среднего звена – 2131 час. Возникли вопросы:
 - Как можно что-нибудь создать, если каждый день работать до полуночи?
 - Неужели вы не можете предложить ничего более оригинального, чем еженощные бдения в офисе?
- В качестве ключевого механизма реализации концепции «независимых индивидуумов» и наращивания созидательного потенциала сотрудников «Комитет 200» предложил сократить среднее рабочее время в компании до 1800 часов в год (150 в месяц)
- Руководство компании предложило всем подразделениям самим найти управленческие решения, а сотрудники достаточно быстро разобрались, каких ловушек следует избегать, чтобы уложиться в сокращенную рабочую неделю (например, следует избегать стремления реализовать все предлагаемые изменения, ограничивать количество личных контактов и совещаний)