

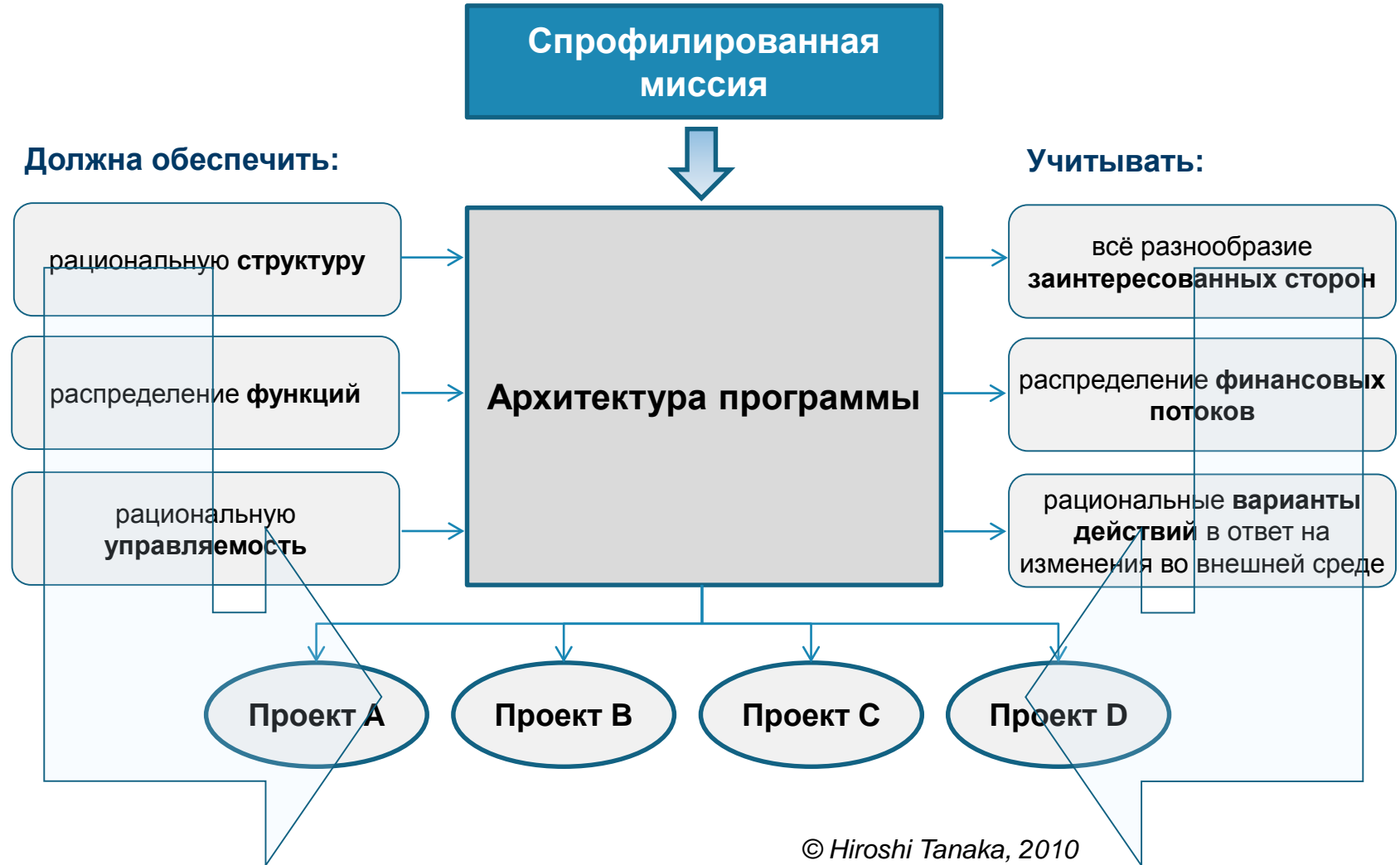


**Управление инновационными проектами и программами: основные положения Р2М
(продолжение)**

Project & Program Management (P2M)

Архитектура программы

Архитектура программы в P2M – это спроектированные структуры и связи между различными проектами-компонентами, органично соединенными в программу



Project & Program Management (P2M)

Архитектура программы. Проектные модели

P2M предусматривает три проектных модели, которые покрывают весь жизненный цикл программы и позволяют моделировать программу

Проектная модель	Функция	Характеристики
Схематическая модель	Перенести в программу понимание владельцем ценности инновации	Расширяет традиционные функции управления проектами “вверх” для формулирования новых ценностей, которые должны быть созданы в программе
Системная модель	Традиционная проектная модель, но оптимизирующая проектные планы в соответствии с схематической моделью, и использующая области управления, расширенные по сравнению с западными моделями	Дает понимание того, как следует управлять, чтобы лучше реализовать проект
Сервисная модель	Открыть новые возможности получения ценности: новые бизнес возможности продукта программы, новые интеллектуальные ценности, созданные при реализации программы	Расширяет традиционные функции управления проектами “вниз” и попытаться максимизировать ценность, создаваемую программой / проектом

Project & Program Management (P2M)

Архитектура программы. Проектные модели

Цель – определение внутренней структуры и внешних связей программы:

- Схема реализации миссии в форме альтернативных сценариев
- Шаблоны основных документов – концепций, политик и конфигураций проектов (примеры – ТЭО, требования к результатам, финансовые и инвестиционные планы и др.)
- Базовый план реализации программы как основа отчетности перед владельцами



Примеры комбинации проектов в программе:
последовательная,
циклическая, параллельная

Цель - оптимизация управления:

- Детализированное структурирование и планирование работ
- Планирование использования ресурсов
- Контроль качества продукта и качества управления

Цель - создание новой потенциальной ценности на основе функций продукта:

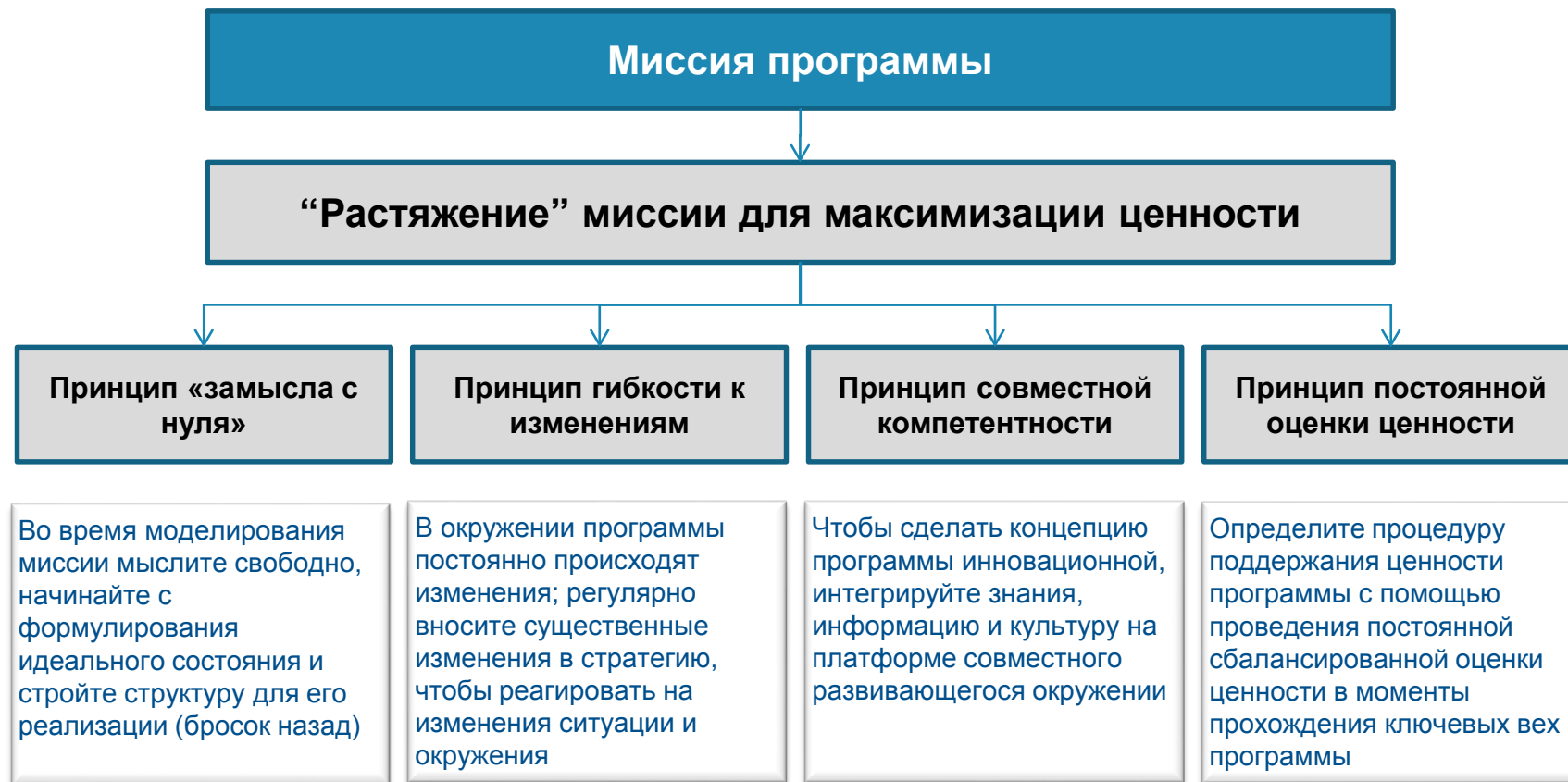
- Сопровождение продукта до полного возврата инвестиций
- Получение новых знаний и навыков, повышение престижа бренда
- Использование их как ресурса для создания новых ценностей

Project & Program Management (P2M)

Принципы управления интеграцией программы

Управление программой сосредоточено на **интеграционной деятельности** для полной реализации миссии и объединения замыслов проектов, входящих в программу, их стратегий, архитектуры и элементов управления

Вторая задача управления программой – **управление сообществом** – будет рассмотрена позже



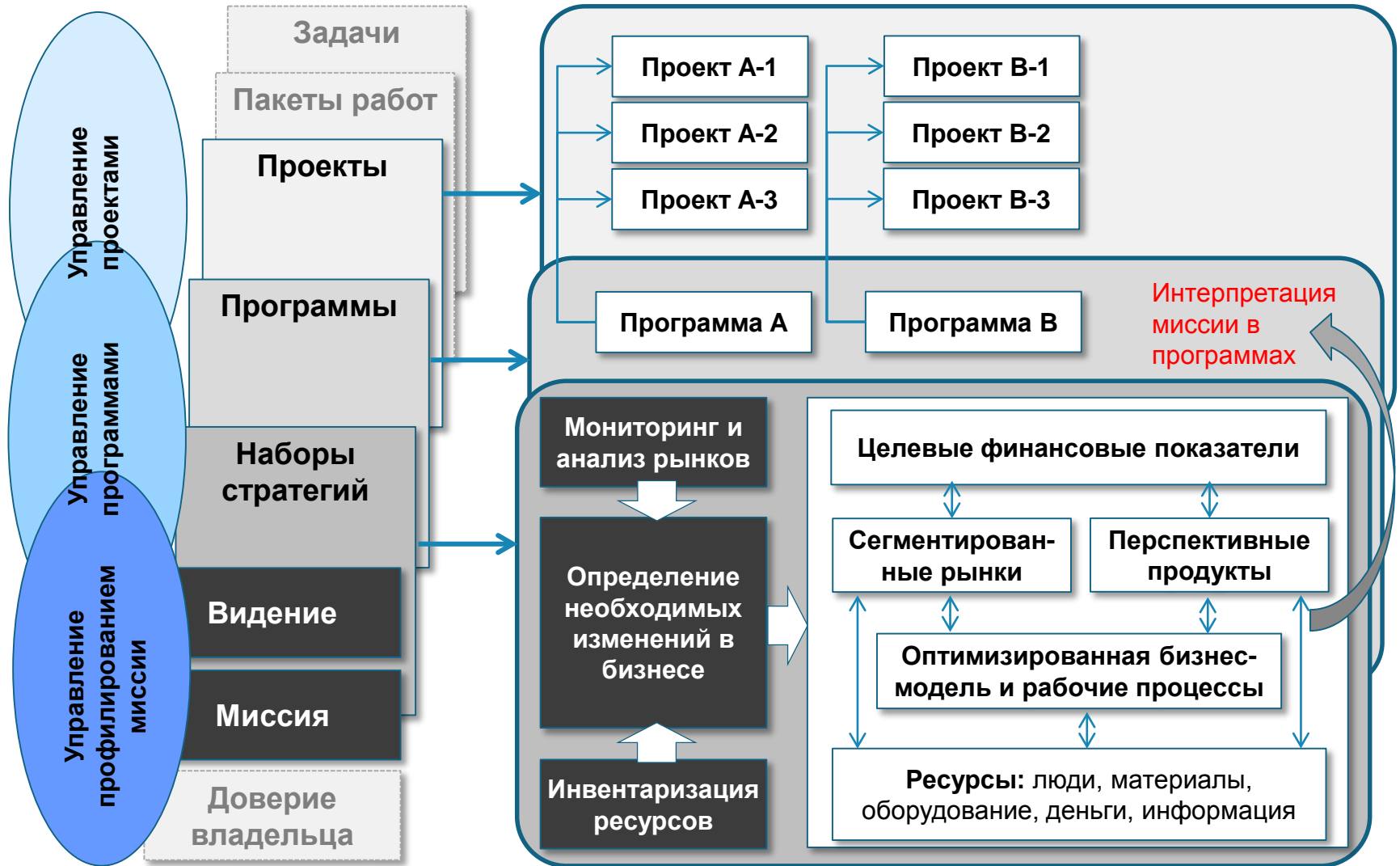
Project & Program Management (P2M)

“Дорожная карта” управления программой



Кейс. Matsushita-Panasonic, Япония

Дерево «Миссия – Стратегия – Программа - Проект»



Кейс. Электросетевая компания, Россия

Принципы формирования инновационной программы



















Кейс. Электросетевая компания, Россия

“Дорожная карта” формирования инновационной программы



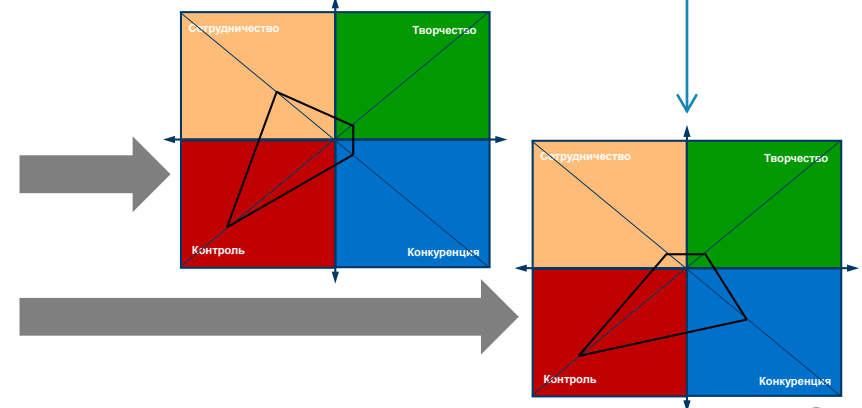
Кейс. Электросетевая компания, Россия

Разработка сценариев

Стратегия	Характеристики		Совместимость	
	Содержание	Люди	Да	Нет
 Технологии и стандарты	Поэтапное повышение производительности и качества с опорой на внутренние процессы	Инженеры, профессионалы, «решатели проблем»	 	
 Сообщество	Долгосрочное развитие с опорой на накопление знаний в профессиональном сообществе	Учителя, советники, Наставники	 	
 Скорость	Быстрые успехи с опорой на рациональные цели и азарт в их достижении	Амбициозные Лидеры	 	
 Прорыв	Рост бизнеса с опорой на новые идеи, продукты, рынки с учетом возникающих рисков	Мыслители, предприниматели	 	

Альтернативные сценарии на базе стратегии «Технологии и стандарты»:

- 1) **Сценарий «Устойчивое развитие»** - ориентирован на сбалансированность и непрерывность поступательного движения
- 2) **Сценарий «Быстрые победы»** - ориентирован на максимально быстрое решение актуальных проблем бизнеса



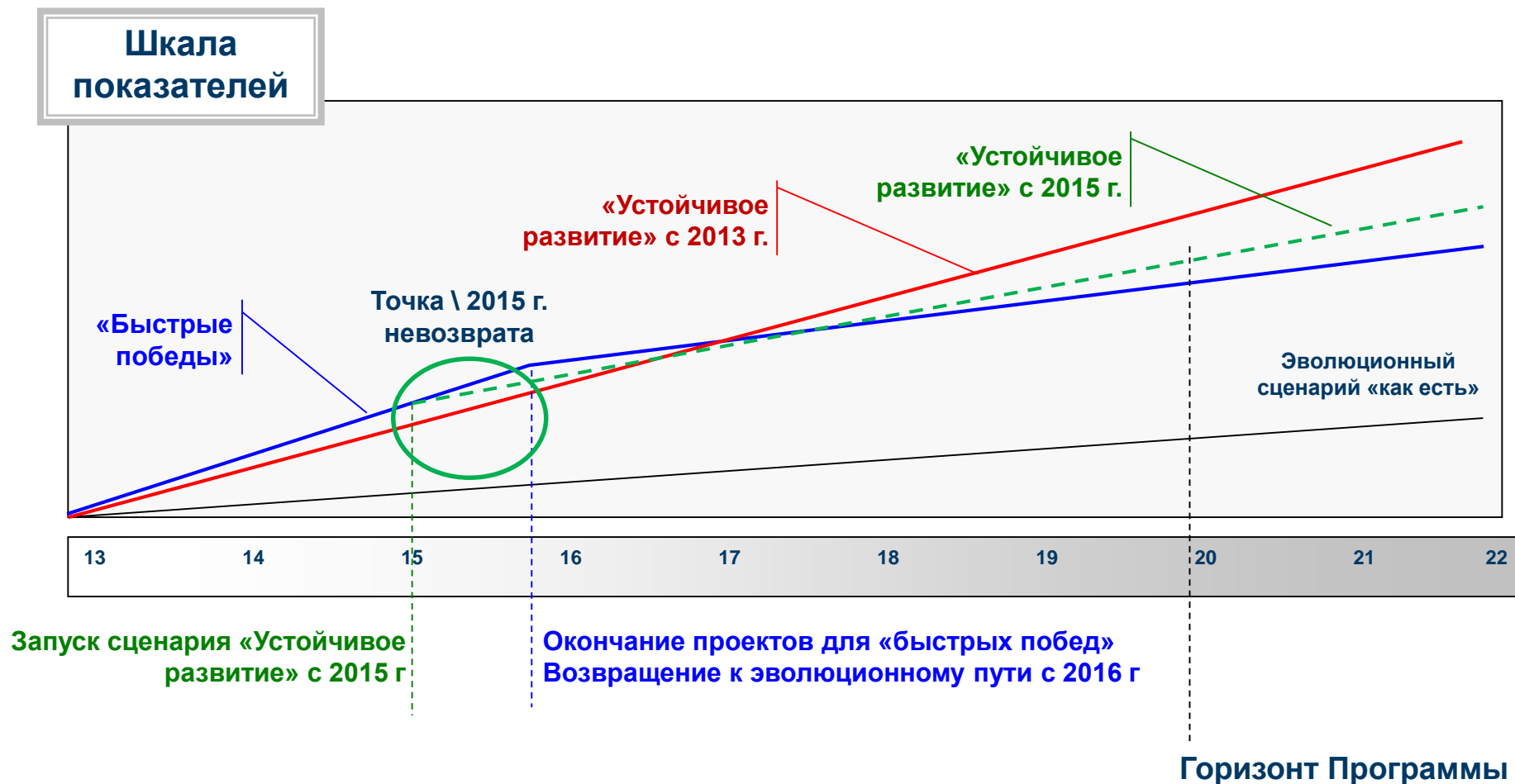
Кейс. Электросетевая компания, Россия

Сравнение альтернативных сценариев: содержание инноваций

Область Программы	Быстрые победы	Устойчивое развитие
Освоение новых технологий	Реализация в требуемой логической последовательности пилотных проектов по всем электросетевым элементам интеллектуальных энергосистем с активно-адаптивной сетью в одном выбранном территориальном кластере Апробация новых технологий и решений в данном кластере, отбор хорошо зарекомендовавших себя решений для последующей трансляции, отсева / коррекция малоэффективных либо негативных решений	Планомерное повсеместное внедрение в масштабах всей компании комплекса электросетевых технологий интеллектуальных энергосистем с активно-адаптивной сетью
Выпуск инновационных продуктов	НИОКР своими силами не выполняется и не финансируется Необходимые технологии заимствуются	Финансируется и реализуется не менее 4-5 НИОКР в год по наиболее приоритетным направлениям технологического развития
Бизнес-процессы	Фокусировка только на «производственных» бизнес-процессах	Охватываются все бизнес-процессы компании
Управление персоналом	Ориентация исключительно на повышение эффективности решения оперативных задач	Ориентация на расширение функций управления персоналом под решение задач инновационного развития
Управление реализацией Программы	Догоняющее развитие инструментов управления инновационной деятельностью	Опережающее развитие инструментов управления инновационной деятельностью

Кейс. Электросетевая компания, Россия

Сравнение альтернативных сценариев: динамика роста



[Конец описания кейса]

Разработка программ инновационного развития

Нормативные документы

1. **Инновационная Россия – 2020** (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года)
2. **Методические материалы Минэкономразвития России по разработке программ инновационного развития** акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий

Структура рекомендаций



Разработка программ инновационного развития



Разработка программ инновационного развития

Ключевые показатели эффективности (KPI) программы инновационного развития компании

Общие показатели инновационной деятельности

Показатели инновационной деятельности компании в целом (*не менее 1*)
Показатели по каждой категории инновационного развития (*не менее 1*)
Показатели энергосбережения и экологичности

Показатели финансирования и результативности НИОКР

Объем финансирования НИОКР
Количество патентов и иных нематериальных активов, поставленных на баланс
Количество разработанных и внедренных в производство технологий и продуктов по результатам НИОКР

Показатели эффективности инновационной деятельности

Процент от продаж новых продуктов в общем объеме продаж
Эффективность внедрения – отношение объема продаж продукции, произведенной с использованием результатов НИОКР, к величине расходов на их выполнение

Показатели результативности системы управления инновациями

Количество инновационных предложений и проектов, полученных от сотрудников компании, и ожидаемый потенциал их окупаемости
Количество инновационных проектов, переходящих с одного этапа на следующий
Продолжительность цикла инновационного процесса

Показатели эффективности взаимодействия с внешними источниками

Количество инновационных предложений, полученных от сторонних организаций
Процент продаж от реализации разработок, полученных извне

Разработка программ инновационного развития



Разработка программ инновационного развития



Разработка программ инновационного развития



Разработка программ инновационного развития

Содержание программы	
Сводная стратегия развития	Таблицы мероприятий контрольных точек Соответствие приоритетным направлениям инновационного развития РФ Участие в технологических платформах
Мероприятия в области освоения новых технологий	Энергоэффективность, экологичность производства, технологии на производстве, системы контроля качества, сотрудничество с вузами и научными организациями, партнерство с инновационными компаниями малого и среднего бизнеса
Мероприятия в области выпуска инновационных продуктов	Планы НИОКР Планы коммерциализации и вывода на рынок инновационных продуктов
Мероприятия в области инновационных бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес-процессов, мотивация и оценка персонала, управление знаниями ИТ-инфраструктура поддержки инновационной активности, внедрение новейших ИТ Управление инновационной деятельностью и интеллектуальной собственностью
Финансирование программы	План расходов на инновационную деятельность Источники финансирования: собственные средства, привлеченные средства Использование льготных режимов, институтов развития, венчурных механизмов
Краткосрочный план реализации программы	Структуры управления, цели и задачи, критерии эффективности, регламенты управления инновациями, кадровые вопросы, план переходных и первоочередных действий