

ИННОВАЦИИ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Информационный вестник Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» № 2



РОСАТОМ

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВЕРТИКАЛЬ



Наталья ИЛЬИНА,
заместитель директора
Блока по управлению
инновациями
Госкорпорации
«Росатом»:

– Формирование функциональной вертикали – одна из ключевых задач инновационной деятельности. Речь идет о единой логике функционального управления. Эта логика исходит из целей компании. Чтобы поступательно двигаться к ним, нужно организовать управление на разумных и понятных принципах. В первую очередь это относится к формированию портфеля технологий и управлению проектами. Во всех дивизионах и предприятиях атомной отрасли определены руководители, ответственные за инновации. Эти специалисты войдут в состав экспертного совета, который займется формированием научно-технической политики Госкорпорации и выстраиванием операционной деятельности по управлению портфелем отраслевых технологий, чтобы повысить эффективность и конкурентоспособность научно-исследовательских и конструкторских работ, реализуемых отраслевыми организациями. Начиная с 2013 года ведется целенаправленная подготовка руководителей и организаторов инновационного процесса из различных организаций отрасли по программе «Управление технологическими инновациями», реализуемой на базе Школы управления Сколково. Построение функциональной вертикали призвано интегрировать организации отрасли вокруг задачи достижения технологического лидерства и сделать их максимально конкурентоспособными.

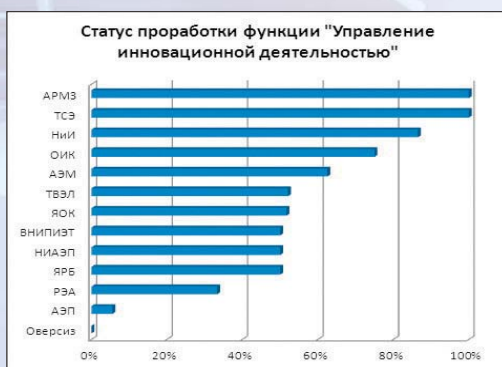
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Руководство Росатома ставит задачи по наращиванию инновационного потенциала, достижению интеллектуального превосходства и технологического лидерства, разработке и внедрению новых решений и продуктов, способных изменить жизнь общества.

Для реализации этих приоритетных направлений топ-менеджментом Росатома предпринят ряд мер по институционализации управления инновациями внутри Госкорпорации – структурному оформлению инновационной сферы.

В частности, в соответствии с приказом генерального директора Росатома Сергея Кириенко, управление инновационной деятельностью в Госкорпорации является отраслевой функцией, ее руководителем назначен заместитель генерального директора – директор Блока по управлению инновациями Вячеслав Першуков. В рамках отраслевой функции в большинстве организаций атомной отрасли определены подразделения, ответственные за инновационную деятельность, на которых декомпозированы КПЭ по инновационной деятельности, такие как рост выручки от новой продукции, управление инфраструктурой, проведение маркетинговых мероприятий, увеличение количества патентов и лицензий на результаты интеллектуальной деятельности (РИД).

Сегодня управление инновациями в атомной отрасли набирает обороты: новые структуры созданы в управляющих компаниях дивизионов ОАО «Атомэнергомаш», ОАО «Атомредметзолото», ОАО «ТВЭЛ», ОАО «Концерн «Росэнергоатом», в организациях научного, оружейного комплексов, инжиниринге. Подразделения, ответственные за инновационную деятельность, занимаются планированием и реализацией инновационных проектов, их экспертизой, маркетингом инновационных техноло-



гий, управлением РИД и формированием инфраструктуры инновационной деятельности.

«Процесс консолидации инновационной деятельности обусловлен задачей достижения технологического лидерства отрасли и подкреплен решением руководства Росатома о построении функциональных вертикалей, которые бы пронизывали все дивизионы. Принцип дивизионального построения Госкорпорации с функциональной вертикалью уже реализован внутри отрасли в сферах управления финансами, кадрами, безопасностью, внутреннего контроля, инвестиций. Перед нами стояла задача – выстроить соб-

Продолжение на стр. 2 ►



← Начало на стр. 1

ственную вертикаль в части управления инновациями. В первую очередь речь идет о портфельном подходе к управлению НИОКР, технологиями, РИД, с обеспечением соответствующей экспертизы и инфраструктуры. Это поэтапная работа, – сообщил заместитель генерального директора Госкорпорации «Росатом» – директор Блока по управлению инновациями Вячеслав Першуков. – В настоящее время нам удалось внедрить систему управления знаниями и РИД. Конкретный план по РИД, их количеству, стоимости и прочим показателям доведен до всех дивизионов. Этот процесс структурирован и уже выходит в опытный режим. Вторая задача, которая перед нами стоит – выполнение экспертной функции для инвестиционного комитета по проектам, которые имеют инновационную составляющую. Показатель инновационности мы структурировали как некую формальную процедуру: все проекты проходят экспертизу и ранжируются в зависимости от заложенных в них НИОКР, предусматривающих капитальные вложения, возврат инвестиций, доходность и прочее. Под это выпущены определенные регламентирующие документы, система дорабатывается – до конца следующего года она будет полностью структурирована во всех регламентных документах и стандартах, которые будут поддерживать инвестиционную деятельность. Третье направление – модернизация научной инфраструктуры, чтобы мы могли быть конкурентоспособными и получать заказы. Например, Росатом вкладывает средства в модернизацию стенда БФС. Сегодня количество заказов на него превышает возможности, которые у нас есть, и нам приходится ранжировать заказчиков, заключать наиболее выгодные контракты.»

КОММЕНТАРИИ

«ИННОВАЦИОННАЯ» ВЕРТИКАЛЬ В ДЕЙСТВИИ

Марат БУЛАТОВ,
заместитель директора
по инновационной деятельности
ОАО «Государственный
научно-исследовательский
и проектный институт
редкометаллической
промышленности «Гиредмет»,
доктор физико-математических наук, профессор:



– Выделение в рамках структуры Росатома деятельности по управлению технологическими инновациями в отдельный функционал – это хорошее решение. До недавнего времени НИИ работали в отрыве от рынка, а внедряемая система помогает «подстроить» научные исследования под рыночные технологии. Сегодня мы анализируем потребности рынка, занимаемся маркетингом и усилением конкурентных преимуществ наших продуктов, используем главным образом перспективные технологии, которые будут давать результаты. Один из секретов успеха – привлечение к проработке инновационной функции нашей сотрудницы – выпускника первого потока программы «Управление технологическими инновациями» Елены Едренниковой. Сейчас она работает советником директора по науке. Бизнес-мышление, сформированное у нее в ходе обучения, помогает нам в управлении инновационными проектами.

Валентин ВЛАСОВ,
старший научный сотрудник
ФГУП «ФНПЦ НИИИС
им. Ю.Е. Седакова»,
кандидат технических наук:



– В нашем институте предстоит внедрение функциональной вертикали по инновационной деятельности. С этой целью создана рабочая группа по управлению инновационным развитием. Ее возглавляет главный конструктор по автоматизированной системе управления объектами атомной энергетики и ТЭК. Учитывая мои знания, полученные в ходе обучения по корпоративной образовательной программе Росатома «Управление технологическими инновациями», меня назначили заместителем руководителя рабочей группы. Пока мы в начале пути, но уже сегодня наметились позитивные сдвиги. По поручению Правительства Нижегородской области институт ведет экспертную оценку бизнес-планов инновационных проектов для бизнес-инкубаторов. Ведутся и работы по вовлечению молодежи в инновационный процесс.

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ

На часто задаваемые вопросы при внедрении системы управления инновационной деятельностью на предприятиях отвечает советник Блока по управлению инновациями Юлия МОТЬКИНА:



– Чем отличается управление инновациями от управления НИОКР и почему отдела НИОКР недостаточно для реализации функций?

– Управление инновационной деятельностью – более широкая область и, помимо управления конкретными разработками (относящимися к области операционных процессов), включает в себя технологический маркетинг, вопросы закрепления интеллектуальной собственности, которые относятся к области процессов планирования, координации и развития в соответствии с терминологией процессной модели отрасли. Важно при проведении НИОКР понимать, как будут использованы результаты, какие РИД могут быть получены, каковы потребности рынка в этой области и т.д. Над этими вопросами должны работать руководители – организаторы инновационного процесса на предприятии.

– Можно ли не консолидировать всю деятельность в составе инновационной функции в одном подразделении, а назначить нескольких ответственных?

– Важно, чтобы ответственный руководитель за инновационную деятельность был один. В прямом подчинении руководителю организации или следующего за ним уровня управления. Иначе получается классическая ситуация, когда ответственны все и никто. Руководитель инновационной функции – это человек, который видит всю картинку от заказа на разработки и потенциальных рынков до возможностей организации, управляет не в отдельности разработкой или оформлением заявок на патенты, а деятельностью, нацеленной на достижение ключевых показателей технологического развития отрасли, таких как выручка от новой продукции и продажи лицензий. Это руководитель, который умеет сформулировать

заказ как на разработки для своего предприятия, если речь о научном институте, так и на модернизацию собственного производства с целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, если речь о производственном предприятии. Другое дело – делегирование отдельных задач в рамках инновационной деятельности, за которые ответственными назначаются, как правило, сотрудники, находящиеся в подчинении руководителя инновационной функции, либо, в более редких случаях, руководители смежных подразделений с закреплением приказом по организации их функционального подчинения руководителю, ответственному за инновационную деятельность. Последний вариант рассматривается при наличии обоснования целесообразности такой схемы закрепления инновационной функции.

– Может ли руководитель, отвечающий за инновационную деятельность, быть ответственным за другие функции?

– Это допустимо, если речь идет о заместителе руководителя организации (N-1). Инновационная деятельность может пересекаться с функциями развития и стратегического управления, может быть локализована в структуре главного инженера или главного конструктора производственного предприятия. Встречаются и примеры некорректного сочетания функций, относящихся к разным областям процессной модели отрасли, допустим, возложение задач по инновационной деятельности на руководителя IT-службы. Такие функции предлагается в организационной схеме разделить. Если же речь идет о руководителе уровня N-2, то, как правило, деятельность по управлению инновациями составляет полный его функционал.