

Управление качеством

Книга инструментов

Гурков Игорь Борисович

Государственный университет -
Высшая школа экономики

Новый взгляд на стратегию

Традиционный взгляд

- Стратегия основана на ресурсных возможностях
- Стратегия как позиционирование на уже существующем рынке
- Стратегия - деятельность высшего руководства
- Стратегия - аналитический процесс
- Стратегия - экстраполяция прошлого



Современный взгляд

- Стратегия - способ развития и укрепления фирмы
- Стратегия - создание нового рыночного пространства
- Стратегия - общеорганизационный процесс
- Стратегия - аналитический и организационный процесс
- Стратегия - создание будущего

4 варианта создания ценности

Сотрудничать

Возможности

- Ориентация на развитие возможностей
- Создание и поддержка преимуществ

Созидать

Инновации

- Ориентация на инновации: товары, процессы и услуги
- Развитие и достижение лидерских позиций в отрасли

Эффективность

(производительность)

- Ориентация на повышение результативности
- Производство лучших товаров дешевле

Контролировать

Восприятие потребностей рынка

- Ориентация на конкурентные преимущества за счет маневренности, скорости и знания рынка
- Повышение производительности, стоимости для акционеров

Конкурировать

5 принципов современной организации

- ☞ Определить действительную ценность продукта или услуги для конечного потребителя
- ☞ Определить полезность действий по созданию ценности для каждого продукта
- ☞ Организовывать вокруг действий, а не «перерывов в работе» или «очередей»
- ☞ Прогнозировать изменение спроса на продукт, анализируя деятельность всей цепочки сбыта, с целью уменьшения запасов продукции
- ☞ Быть совершенными во всем

Комплексная оценка конкурентоспособности

- Уровень цен
- Уровень удельных издержек
- Уровень качества
- Уровень соответствия требованиям рынка (“ключевым компетенциям”)

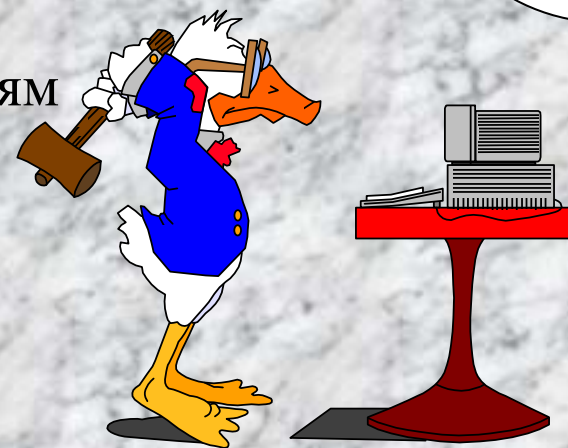
Важнейшие конкурентные преимущества по оценкам менеджеров американских компаний

	Высокие технологии	Сервис	Другое	Всего
1. Известное качество	26	50	29	105
2. Послепродажное обслуживание	23	40	15	78
3. Известное имя	8	42	21	71
4. Забота о профессионалах	17	43	5	65
5. Минимальные издержки	17	15	21	53
6. Финансовые ресурсы	11	26	14	51
7. Ориентация на заказчика / обратная связь / исследования рынка	13	26	9	48
8. Размер производственной линии	11	23	13	47
9. Техническое превосходство	30	7	9	46
10. База постоянных клиентов	19	22	4	45
11. Сегментация	7	22	16	45

Показатели качества

Качество продукции

1. Характеристики
2. Продолжительность срока службы
3. Соответствие техническим требованиям
4. Особенности
5. Марка
6. Надежность
7. Постпродажное обслуживание
8. Законченность и привлекательность



Качество услуг

1. Ощутимость, наличие
2. Гарантированность
3. Оперативность
4. Компетентность
5. Сопричастность

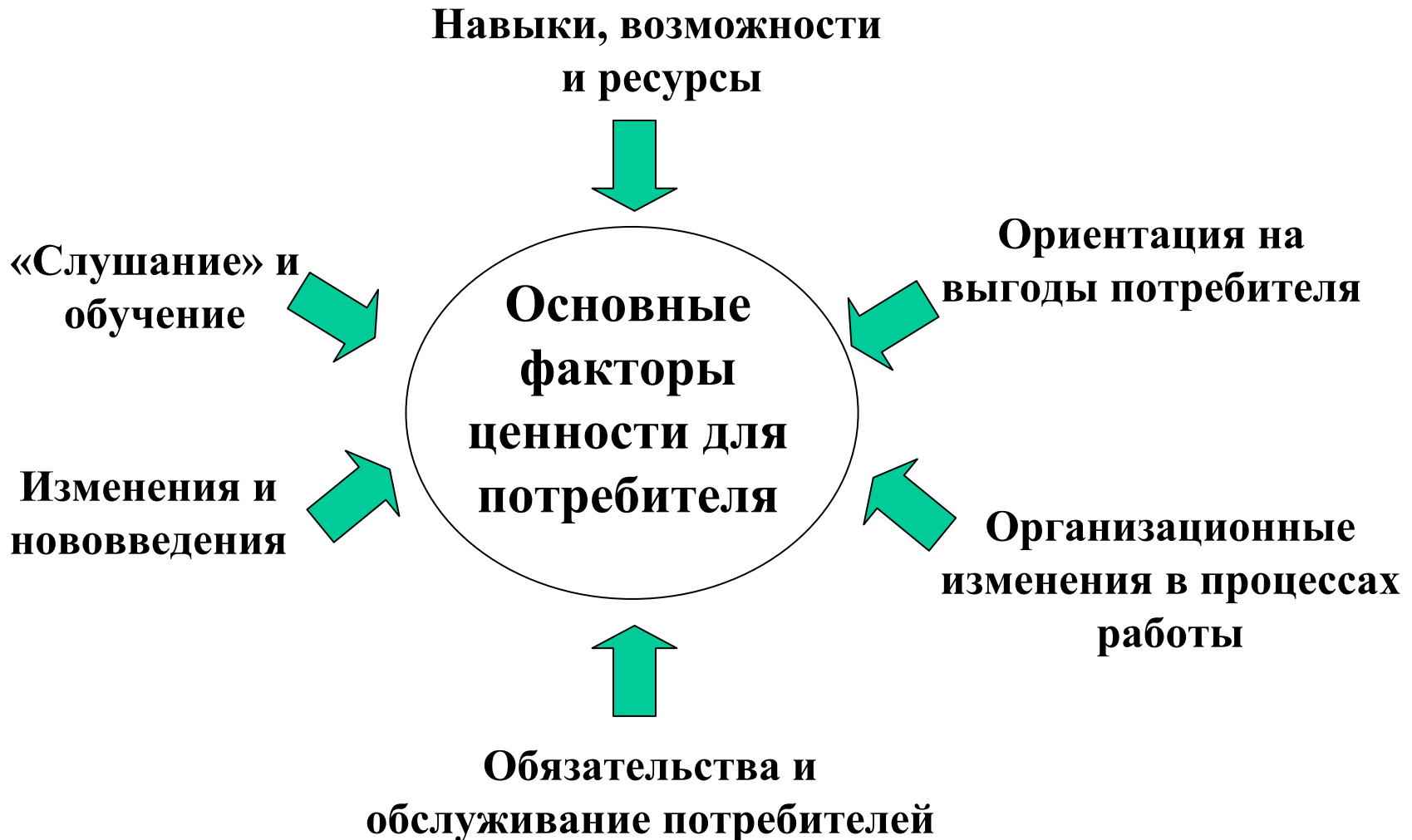
Оценка ценовой конкурентоспособности Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Уровень цен		
2. Эффективность системы дифференциации цен		
3. Эластичность спроса по цене		
4. Перекрестная эластичность с товарами-заменителями		
Всего	100	

Оценка качества Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Функциональность		
2. Надежность		
3. Уровень обслуживания		
4. Известность (раскрученность)		
5. Престижность		
Всего	100	

Источники основных факторов ценности для потребителя



Модель потребительского поведения для глубокой сегментации по выгодам

Лучше понять их,
чтобы лучше их
удовлетворить

Категории
потребителей

- по доходу
- по жизненному циклу
- по образу жизни

Различия в сфере
потребления

- физиологические
- социальные
- психологические

Развертывание
различных сегментов
по преимуществам

• Различные искомые преимущества
• Различные качества/характеристики товара

Объяснить различные
типы их поведения

• Приверженность
торговой марке
• Интенсивное
использование

• Чувствительность к цене
• Поведение при посещении
магазинов

Удовлетворенность потребителей и удовлетворенность работников

Удовлетворенность потребителей

Выс.

Низк.

**Удовлетворенность
работников**

Выс.

Синергия

**Внутренняя
эйфория**

(Два шашлыка
(пиши три) -
выбросила в пропасть)

Низк.

Принуждение

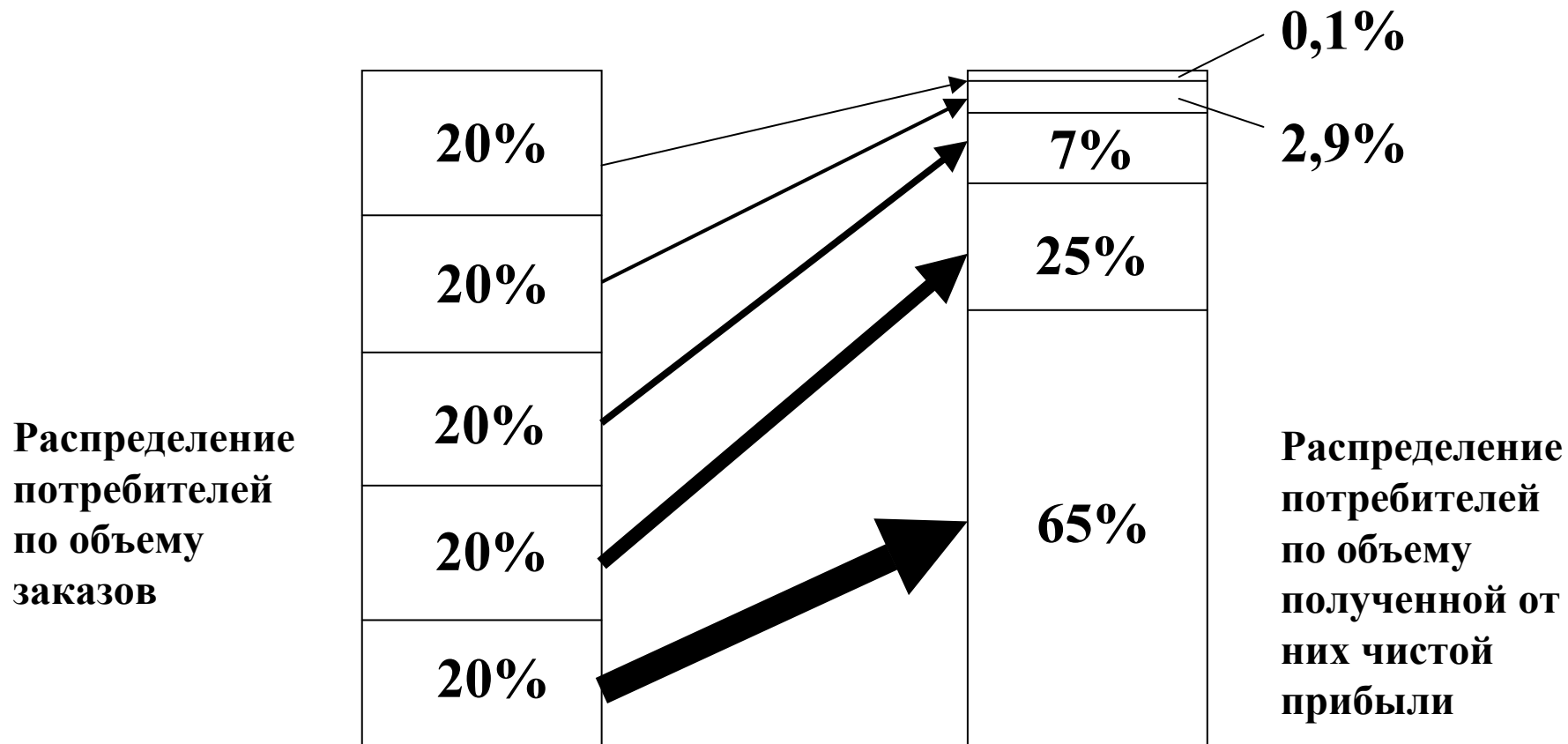
(-Я не могу как он
хочет !
-Лишу прогрессивки!)

Психоз

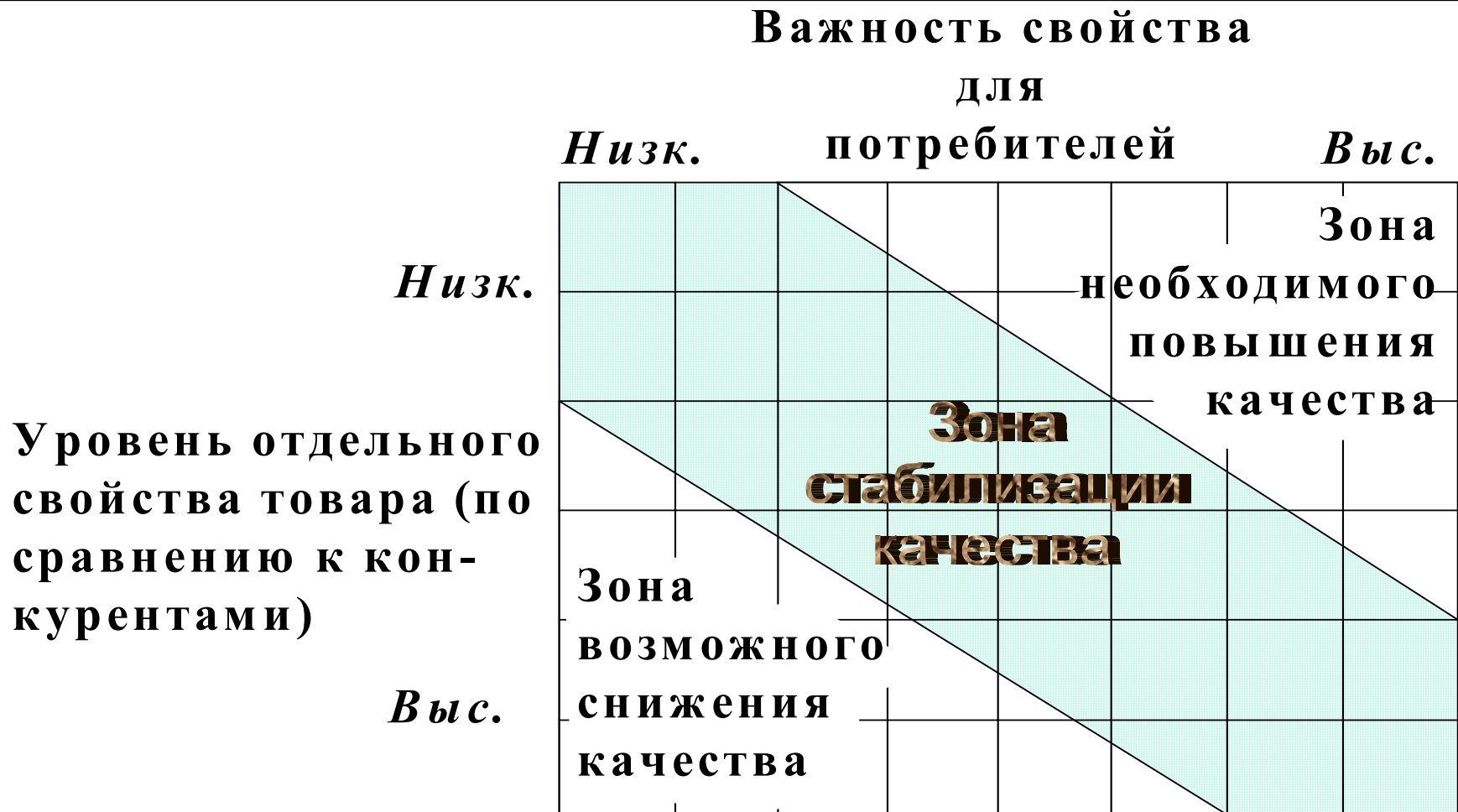
(Вкалываешь за гроши,
а еще
эти тут ходют и
требуют)

Рентабельность потребителей - «Башня» прибыли

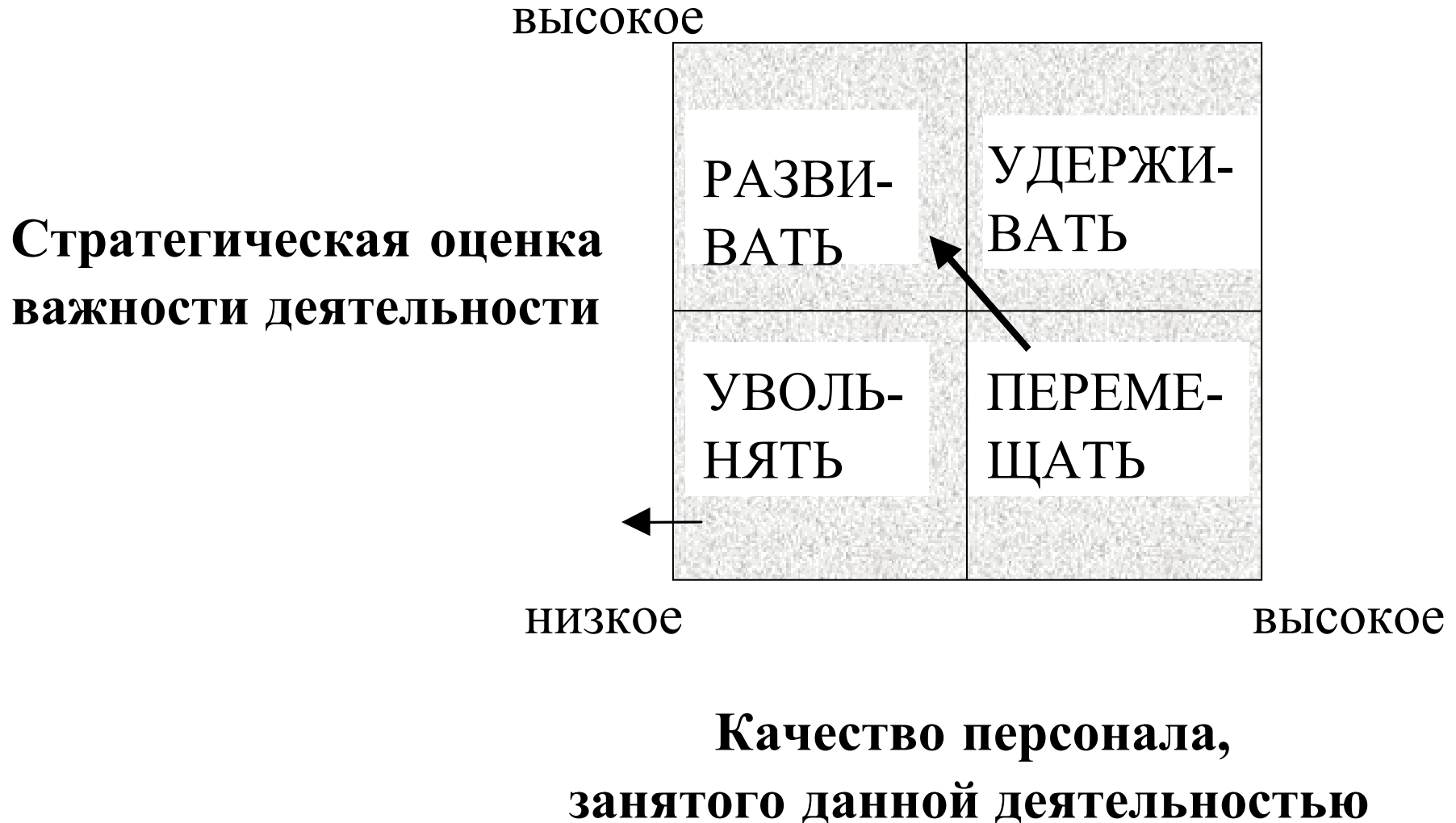
Анализ данных иногда приводит к получению весьма неожиданных результатов!



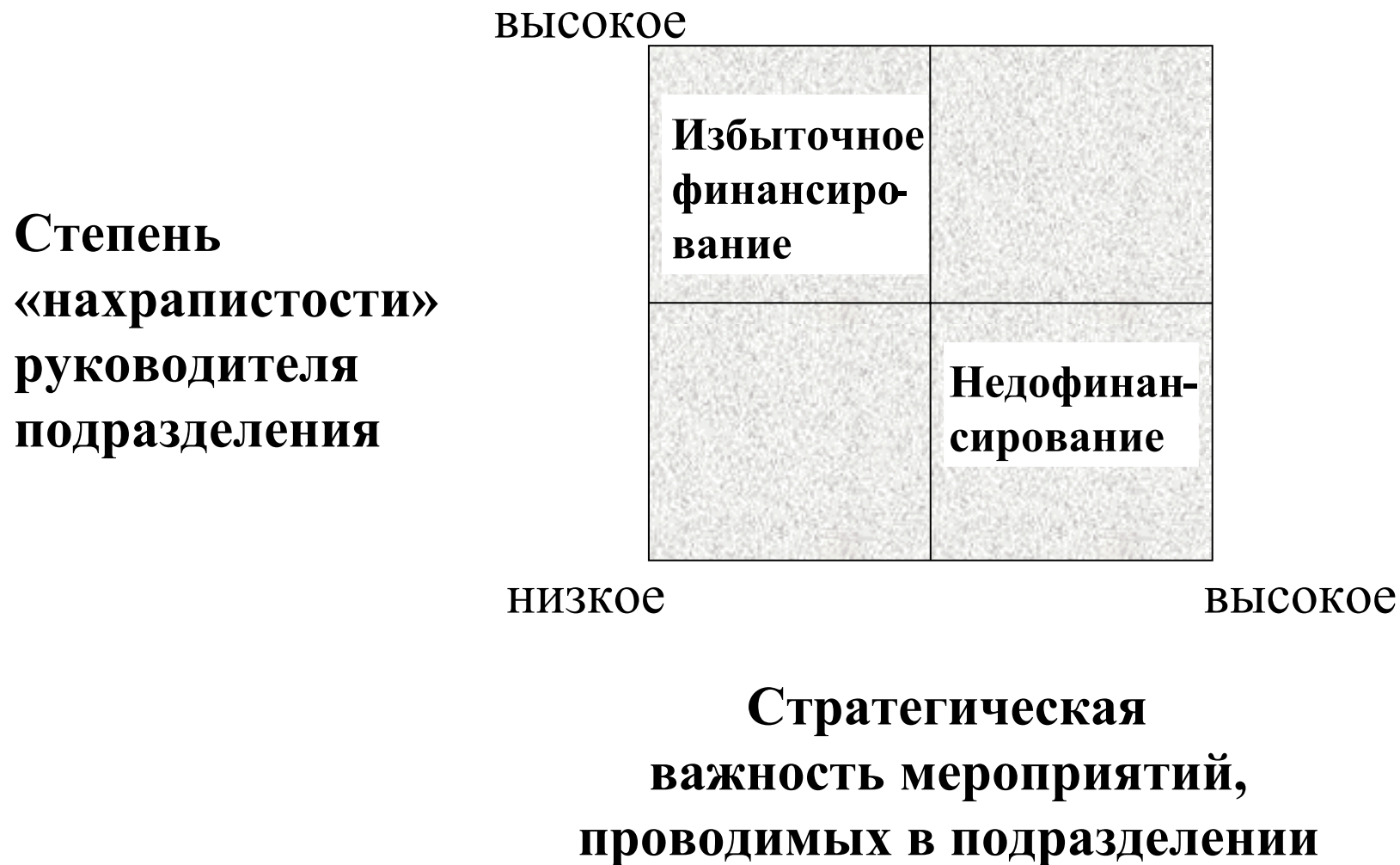
Определение направления сфер изменения качества товара (услуги)



Направления укрепления кадрового потенциала при реализации стратегии



Варианты распределения бюджета развития в средней или крупной фирме



Оценка удельных издержек

Характеристика	Удельный вес фактора (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Условно-постоянные издержки		
2. Переменные издержки		
3. Наличие (отсутствие) экономии от масштаба		
4. Наличие (отсутствие) экономии от охвата		
5. Наличие (отсутствие) эффекта (эффекта обучаемости)		
Всего	100	

Оценка ключевых компетенций Вашего бизнеса

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Всего	100	

Удовлетворенность и верность (потребителей)

Лояльность
Выс. потребителей *Низк.*

Удовлетворенность
потребителей

Выс.

Удовлетворенные
приверженцы -
«Идеальная
жена»

Счастливые
странники -
«Блондинки любят
погорячее»

Низк.

Заложники -
«Детей жалко...»

Дилеры -
«...Бывает мало
водки»

Условия поддержания ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА

1. Ìðáäîñòàâëáíèá íáíáõíäèìùõ ðáñóðñîâ.
2. Ðàñîðîñòðáíáíèá èäáé áíóòðè ìðãáíèçàöèè.
3. Ñòèíóèèðíááíèá îèêðóòóõ ãðóííâáúõ ìðîâññîâ.
4. Ìðèçíáíèá ñòíÿùèõ èäáé.
5. Âððàæàòü äíâáðèá ðááíòíèèâì.
6. Ìâ÷áðèèáàòü ìðîâñññèííèèèçì.
7. Ìðèçíáâàòü ìððááíñòü ðááíòíèèââ â àâòííèèè.
8. Àâàòü áíçíæíñòü ìññèèèüçíóòñÿ.
9. Èññèüçíâàòü äáöáíòðáèèçíááííâ ñòðóèòóðü ìðèíÿòèÿ ðáøáíèè.
10. Ìñèááèÿòü òíðíàèèçàöèè ìðãáíèçàöèèííèè ñòðóèòóðü.



Влияние качества и наличия услуг на удовлетворенность потребителей

Влияние на
удовлетворенность

Сильное потребителей *Слабое*

Выс.

Адекватное
обслуживание

«Навязчивый
сервис»

Послепродажный
сервис и качество
продукции

Низк.

“Дайте жалобную
книгу”

“Ну чего же
ты от этих
хочешь”

Удовлетворенность потребителей и удовлетворенность работников

Удовлетворенность потребителей

Выс.

Низк.

Выс.
**Удовлетворенность
работников**

Низк.

Синергия	Внутренняя эйфория (Два шашлыка (пиши три) - выбросила в пропасть)
Принуждение (-Я не могу как он хочет ! -Лишу прогрессивки!)	Психоз (Вкальываешь за гроши, а еще эти тут ходют и требуют)

Составляющие успеха нового товара

Процент ответов

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Определение потребностей рынка



“Конфронтация потребностей”



Обзор потребителей



Контакты с потребителями



Наблюдение за конкурентами



Обзор государственного регулирования



Обзор сегментов рынка



Конфронтация потребностей

1. Îòáíð iïäõîäyùääî ñóáúâêòà èññëääîâàíèy - îòáíð îáíîáî èëë íañêîëüêëõ iïòðááèòâëáé, æâëàpùèõ ñîððóáíè÷àòü è îêàçúâàpùèõñy â ñèòóàöèyõ, îðëãîáíúõ äëy èññëääîâàíèy.
2. Îòáíð iãðñîíaëà - îáíîáî èëë íañêîëüêëõ ñîððóáíèèâ àõîíè÷ãñîáî îòääëà äëy âúññèíáíèy äáííé çàãà÷è.
3. Îðääâëáíèà êíîððîòàöèííîáî iãðèíâà - îðîáíèæèòâëüíñòü iãðèíâà äîëæíà áúòü iïðääâëáíà çàðáíââ, ó÷èòóâây çàòðàòü è íáíáõîäèîâ àðáíy äëy ÷àòèîáî îðääñòàâëáíèy iïòðááíñòáé è íáíñîâàííèè îòáíèè.
4. Î÷àòíñòü - îúóúáíèy, íàáëpâáíèy è òàèòü iïèññúâàpòñy è îðääñòàâëyðòñy â ôîðòà îò÷àòà.
5. Ñîçááíèà ñîäöèòèèàöèè - îò÷àò îáñóæääâòñy ñ òàõîíè÷ãñîèè iãðñîíaëè è ôîðòíèèèðòòñy îðèèçâîñòàâáííâ ñîäöèòèèàöèèè.

Контакты с потребителями

1. Îòáíð ïïäõîäîâ ê èññëäâîâàíèð. Íàèáíëäâ ÷àñòî ïðèàíýâîù ïïäõîäîù:

Îàíáëü ïïððááèðáëëé

Âðáìáííúé íàéì ïïððááèðáëëé

Ñíâìáñòíúé ïðíáèò ñ ïïððááèðáëëèè

Îíðîñ äèëáðíâ

Îíðîñ ïïððááèðáëëé

2. Îò÷áòíñòü - ñíáðáííúé ìàòáðèèè ïðáñòàâëëüâòñý â òíðìà ìò÷áòà.

3. Ñíçäáíèà ñíáöèòèèàöèè - ìò÷áò íáñóæäâàòñý ñ òáõíè÷áñèè ìáðñííáèè è òíðìóèèðòòñý ïðèçâíáñòâáííúâ ñíáöèòèèàöèè.

Обзор государственного регулирования

- 1. Отбор подходящего субъекта исследования** - отбор сфер, которые должны быть отслежены, то есть трудовое законодательство, законодательство по охране окружающей среды, коммерческое законодательство, стандарты и т.д..
- 2. Отбор персонала** - выбор сотрудников, занимающихся наблюдением и использованием результатов.
- 3. Определение источников** - определение источников информации, как то: официальные публикации, разъяснения подзаконных актов, публикации министерств и ведомств и т.д..
- 4. Создание спецификаций** - результаты обзора докладываются руководству находят свое практического воплощение в виде функциональных требований и производственных спецификаций.

Отслеживание сегментов рынка

1. **Отбор секторов** - определение какие отрасли или группы потребителей представляют значительный текущий или потенциальный интерес как стимул для разработки новых продуктов.
2. **Создание процедур**, что включает следующие элементы:
 - Отбор персонала*** - выбор сотрудников, занимающихся наблюдением и использованием результатов. Как правило, каждым значительным сегментом должен заниматься отдельный сотрудник технического отдела.
 - Определение техники наблюдения*** - обзор литературы, статистических источников, журналов и газет, патентов, посещение семинаров, персональные контакты и т.д.
 - Определение методов представления результатов*** в наглядном виде, пригодном для использования при принятии решений руководством фирмы.
3. **Создание спецификаций** - отчет обсуждается с техническим персоналом и формулируются производственные спецификации.

Наблюдение за пользователями

1. **Îòáíð îãõïäÿùããî ñóáúãèòà èññëããîãàíèÿ** - îòáíð îãîããî èèè íãñêîüüèè õ ïòðããèòãèãé, æãèãðüèè ñîðóãíè÷ãòü è íèãçüããðüèèõñÿ â ñèòóãòèÿõ, îðèããîãíüõ äèÿ èññëããîãàíèÿ.
2. **Îòáíð îãòïãîèãèãèè** - âúãíð îãòïãîã îããèãããèÿ è ðããèñòðãòèè èíîíðîãèè (çãíãòèè, õîòïãðãòèè, çãóè- è àèãããçãèèñü, âïðîñîèè è ò.í.).
3. **Îðãããèãèã îãíãõîãèèããî ïãðèãã** - îðïãîèèãèèèèèñòü ïãðèããã äèèãèã áúòü ïðãããèãã çãðãíãã, ó÷èòüããÿ çãòðãòü è íãíãõîãèèãã àðãèÿ äèÿ ÷ãòèããî ïðããñòããèãèÿ ñèòóãòèè.
4. **Î÷ãòîññòü** - îóòãèÿ, îããèããèÿ è òãèòü ïèññüããðòñÿ è îðããñòããèÿñÿ â õîðòã îò÷ãòã.
5. **Ñîçããèãèã ñîãòèèèèèèèè** - îò÷ãò îãñóæãããòñÿ ñ òãõèè÷ãèè ïãðñîãèè è õîðòóèèèðòñÿ îðèçããíòããíü ñîãòèèèèèèèèèèè.

Наблюдение за конкурентами

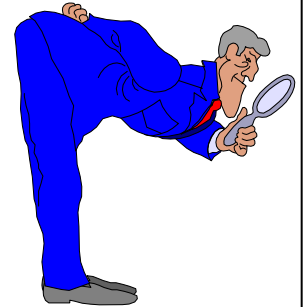
1. Îòáíđ êíéóđáíòíâ - ïđeíÿòeá đåøáíeá eàêeõ êíéóđáíòíâ ñòíeò îòñěáæeâàòü.

2. Ñîçäàíeá ïđîäâóđ, ÷òí âêëp÷ààò ñěääópuèá ýeàíáíòû:

Îòáíđ ïãđñííàeá

Îòáíđ íáúáeòíâ äëÿ îòñěáæeâáíeÿ

Îòáíđ ïàòíáíâ ïíeó÷áíeÿ eíóíđíàöeè



3. Ñîçäàíeá ñíãöeòêeàöeé -- đãçóëüòàòû äíêeääûâpòñÿ è íáñóæääpòñÿ ñ òãõíe÷ãñêè ïãđñííàeèì, ýeíííèñòàíe, ñáúòíâúíe đàáíòíeêàíe è ïđíeçâíãñòâáííeêàíe, ôíđíóëeđópuèá ïđíeçâíãñòâáííûá ñíãöeòêeàöeé äëÿ ïđíeçâíãÿuèeõñÿ è ííâûõ ïđíãóeòíâ.

Структура инновационной деятельности

Процесс производственной инновации может быть разделен на следующие этапы:

- 1) формулирование (пересмотр) корпоративной стратегии;
- 2) идентификация необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий;
- 3) выработка критериев для новых идей о продуктах и процессах;
- 4) генерирование идей;
- 5) формулирование проектов и их проверка с помощью маркетингового, технологического и финансового анализа;
- 6) разработка нового продуктов (процессов), включая НИОКР и тестирование;
- 7) подготовка производства, каналов снабжения и реализации продукта;
- 8) коммерциализация инновации.

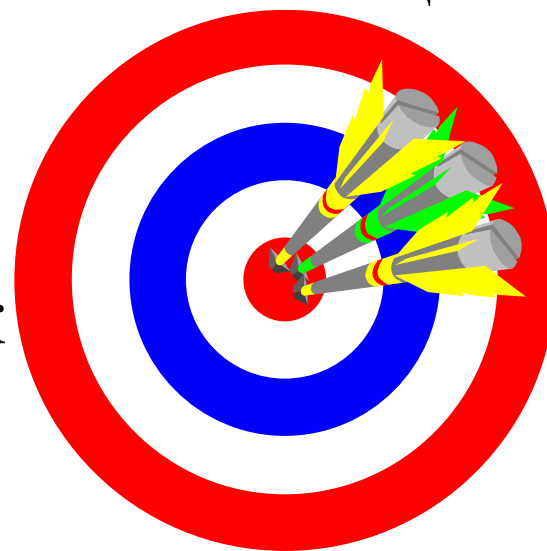
Варианты поиска необходимых технических возможностей

🔧 обзор технологий

👤 развитие технологических компетенций

📄 обзор ресурсов

👂 промышленный шпионаж



Обзор технологий

1. **Определение сфер обзора** - прежде всего, области, связанные с существующими продуктами и процессами.
2. **Определение персонала** - по меньшей мере один компетентный сотрудник технического отдела должен быть выделен для обзора технологий.
3. **Определение процедур**, включающее следующие элементы:
 - 1) руководство по использованию источников, таких как книги, конкурирующие продукты, профессиональные журналы, патенты, контакты с исследователями и разработчиками, участие в отраслевых совещаниях, торговых ярмарках, посещениях компаний и т.д.
 - 2) руководство об отчетности результатов обзора, то есть формат формальных отчетов, внутренние семинары, неформальные совещания и т.д.

Развитие технологической компетенции

1. **Отбор сфер развития компетенции** -- данный отбор базируется на стратегии развития фирмы и планах модернизации существующих производств и развития новых продуктов и технологий.
2. **Создание процедур**, то есть
 - 1) определение применяемых подходов, то есть повышение квалификации существующего персонала, привлечение новых квалифицированных сотрудников, отбор проектов, стимулирование повышения квалификации на рабочем месте и т.д.
 - 2) определение подходов по использованию и распространению знаний внутри компании в виде внутренних семинаров, наставничества и обучения молодых специалистов и т.д.

Обзор ресурсов

1. **Определение типа ресурсов для обзора.** По экономическим причинам представляется возможным систематически отслеживать лишь важнейшие виды ресурсов, прежде всего
 - 1) **внутренние ресурсы**, такие как техническая компетенция, производственная компетенция, уровень маркетинга, финансовые ресурсы компании;
 - 2) **внешние ресурсы:** энергия, сырье, рабочая сила, поставки комплектующих, контакты с исследовательскими организациями и сертификационными центрами.
2. **Отбор процедур, в том числе:**
 - 1) **отбор информационных источников:** консультантов, журналов, поставщиков, исследовательские организации, промышленные ассоциации и т.д.
 - 2) **определение процедур сбора и представления информации;**
 - 3) **выделение персонала,** как правило сотрудников отдела маркетинга или отдела снабжения (внешние ресурсы) и сотрудника технического (производственно-технического) отдела (внутренние ресурсы).

Основные принципы стимулирования инновационной деятельности

Эффективная система стимулирования инновационной деятельности должна базироваться на следующих принципах:

- 1) связь уровня поощрения работника с конечным результатом инновационной деятельности;
- 2) использование систем стимулирования для "связки" интересов сотрудников различных функциональных подразделений и служб;
- 3) вознаграждение работника по результатам, на которые он действительно оказал влияние;
- 4) сочетание краткосрочных и долгосрочных инструментов стимулирования

Состав и структура инновационных затрат

Содержание инновационных затрат зависит от вида инноваций. Конкретная деятельность фирмы, ориентированная на коммерциализацию инноваций включает в себя три группы затрат:

Маркетинговые затраты:

- 1) идентификация рыночных возможностей (для новых продуктов и услуг)
- 2) тестирование новых продуктов (услуг);
- 3) подготовка каналов сбыта;
- 4) рекламная деятельность;
- 5) подготовка (переобучение) персонала по сбыту.

Состав и структура инновационных затрат (окончание)

Затраты на технологическую подготовку инновации:

- 1) выполнение НИОКР (собственными силами и/или с привлечением сторонних организаций);
- 2) покупка технической документации (ноу-хау) или лицензий на использование результатов исследования и разработок;
- 3) затраты на лицензирование (сертификацию) новой продукции (услуг);
- 4) приобретение нового оборудования, материалов, комплектующих и полуфабрикатов;
- 5) переподготовка (переобучение) производственного персонала.

Производственные затраты

- 1) освоение использования нового оборудования, материалов, комплектующих и полуфабрикатов;
- 2) выпуск новой (модернизированной) продукции.

Методы планирования затрат

1) Нормативный, основанный на использовании максимально возможного числа различных норм и нормативов:

- * длительности стадий, этапов, процессов работ, операций;
- * трудоемкости выполнения различных работ;
- * материальных затрат;
- * материальных запасов и незавершенного производства;
- * по оборудованию, площадям и основным фондам;
- * оборотных средств;
- * денежных затрат и ресурсов.

2) параметрический, базирующийся на определении суммы затрат исходя из задаваемых значений параметра инновационного объекта (размеров, производительности, скорости) и из нормативов затрат на единицу параметра. Этот метод тесно связан с предыдущим;

Методы планирования затрат (окончание)

- 3) **Метод прямого счета**, состоящий в детальном расчете затрат на каждый элемент объекта, на каждую операцию по каждой из составляющих этих затрат (например, заработной платы по тарифным ставкам и плановому количеству человеко-дней работников отдельно взятой квалификации на выполнение операций или затрат на приобретение планируемого объема материалов каждого наименования и т.п.). Такие расчеты возможны и целесообразны по небольшим объемам и работам;
- 4) **метод аналогов**, смысл которого заключается в использовании данных о затратах по ранее выполненным инновационным работам, аналогичным планируемой. Базой служат обычно размеры затрат не по работе в целом, а по отдельным ее элементам, этапам, процессам. При необходимости к затратам аналога применяются поправочные коэффициенты, учитывающие факторы удорожания или удешевления данной работы.

Недоучитываемые издержки

1) í áú ÷ í û á çàòðàòù í à èääí òèò èêàöèð ðú í î ÷ í û õ âî çì î æí î ñòáé äî ñèääð ò 2-3% î ò í áú áé öáí û ï ðí áêòà,

2) çàòðàòù í à ñî çääí èá ï ðí õ òèí î â è îï ù õ ù õ ï àðòèé ñî ñòàâëÿð ò î êí ëí 10% è ì î ãòò äî ñèääòù 20% î ò í áú áé öáí û ï ðí áêòà;

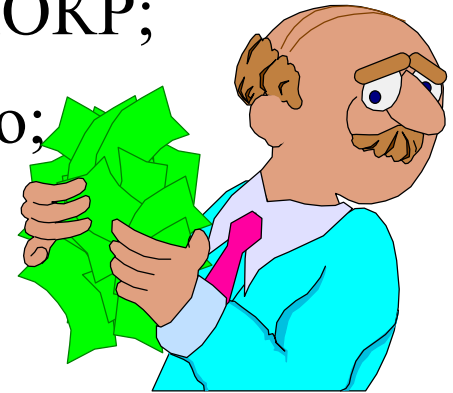
3) çàòðàòù í à òãñèðí âáí èá í î âú õ ï ðí äóéõî â, âêèð ÷ àÿ ðàáí òù ñ çàèàç÷èè à è (ï î òðááèòáëÿì è), êí èááèð õÿ î ò 10-15% (äëÿ èí áãñèöèè í í ù õ õî âàðí â) äî 20-30% (äëÿ ï î òðááèòáëÿñêèõ õî âàðí â),

4) î î äãñî õî âêà èáí àèí â ñáú òà è ðáêèà à ì î æàò äî ñèääòù 20% äëÿ èí áãñèöèè í í ù õ õî âàðí â è èí î äãà äî õî àèò äî 80% äëÿ î àãëÿí ù õ ï î òðááèòáëÿñêèõ õî âàðí â,

5) î î òáðè î ò ñî èæáí èÿ áú ðàáí òèè ï ðè î ñâî áí èè î î èí î ì àñø òàáí î äî ï ðí èçáí äñòàà í áú ÷ í î ñî ñòàâëÿð ò î êí ëí 7%, í î ì î ãòò äî õî àèò äî 20% î ò í áú áé ñîí èì î ñèè ï ðí áêòà.

Оценка уровня организации инновационной деятельности

- ✚ Генерирование новых технических идей;
- ✚ Планирование инновационной деятельности;
- ✚ Планирование технических проектов;
- ✚ Поддержание качества процесса НИОКР;
- ✚ Передача технологии в производство;
- ✚ Координация НИОКР и маркетинга;
- ✚ Мотивация персонала;
- ✚ Учет затрат на инновационную деятельность.



Генерирование новых технических идей

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Желание и способности генерировать новые технические идеи отсутствуют
Уровень 2	Есть желание генерировать новые технические идеи, но отсутствует опыт генерирования идей, потенциально приемлемых для коммерческой реализации
Уровень 3	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, но отсутствует система оценки их практической значимости
Уровень 4	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, создана система оценки их практической значимости с точки зрения возможностей внедрения в производство
Уровень 5	Существует потребности и способности генерировать новые идеи, создана система оценки практической значимости как с точки зрения их внедрения в производство, так и с точки зрения потребителей; изучается реакция потребителей на нововведения

Планирование инновационной деятельности

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система бизнес-планирования отсутствует.
Уровень 2	Составляются квартальные и годовые прогнозы, опирающиеся исключительно на результаты производства и реализации существующей продукции.
Уровень 3	Составляются текущие квартальные и годовые планы, а также отдельно для потенциального инвестора бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции.
Уровень 4	Составляются текущие квартальные и годовые планы, а также отдельно бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции в режиме внутренних проектов.
Уровень 5	Существует единая система бизнес-планирования, в которой интегрированы планы выпуска новых продуктов.

Планирование технических проектов

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Проектов нет, время от времени выполняются отдельные операции для поддержания квалификации оставшихся сотрудников в их узкой специализации
Уровень 2	Выполняются разовые проекты по заданию руководства фирмы, но не существует планирования проектов
Уровень 3	Существует план НИОКР, но нет приоритетов выполнения отдельных проектов
Уровень 4	Существует детальный план НИОКР с четкими приоритетами выполнения отдельных проектов, но обязанности между сотрудниками по выполнению проектов распределены нечетко
Уровень 5	Существует детальный план НИОКР с приоритетами выполнения и распределением обязанностей между сотрудниками, предпринимаются усилия по сокращению времени проектирования

Поддержание качества процесса НИОКР

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Понятие о качестве НИОКР отсутствует, делается то, что обычно делалось
Уровень 2	Есть желание улучшить качество НИОКР, отсутствует знание новых методов проектирования
Уровень 3	Есть желание улучшить качество НИОКР и наличествуют знания новых методов проектирования, но нет возможности применить их на практике
Уровень 4	Есть желание и возможности улучшить качество НИОКР, но внутри отдельных проектов (заданий)
Уровень 5	Налицествует стремление улучшить качество НИОКР во всех проектах; определяются общие моменты в отдельных проектах, чтобы сократить число этапов НИОКР

Координация НИОКР и маркетинга

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Координация НИОКР и маркетинга отсутствует, перед маркетингом ставятся разовые задачи выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 2	Существует базовая координация между НИОКР и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и технических характеристиках продуктов
Уровень 3	Существует координация между НИОКР и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и предельном уровне цен на новую продукцию
Уровень 4	Существует тесная координация между НИОКР и маркетингом, но отсутствует методология эффективного выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 5	Координация НИОКР и маркетинга под единым руководством, существует периодическая ротация кадров и выполнение техническим персоналом функций сбытовых агентов для лучшего понимания потребителей.

Передача технологии в производство

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	НИОКР не принимает в расчет особенности производства при выполнении технических проектов.
Уровень 2	Технический отдел желает лучшего внедрения технологии, но не понимает особенностей функционирования производственного процесса.
Уровень 3	Технический отдел в целом понимает специфические требования для скорейшего внедрения технологии, но отсутствуют четкие процедуры тестирования.
Уровень 4	Технический отдел в целом понимает специфические требования для скорейшего внедрения технологии, но существуют разногласия по поводу обязанностей тестирования прототипов и подготовки технической документации (рецептур, регламентов и т.д.).
Уровень 5	Тесная координация технического и производственного отдела, одной из главных задач при разработке технических проектов является простота и удобство их внедрения в производство.

Мотивация технического персонала

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система мотивации инновационной деятельности отсутствует, единственный стимул -- сохранение рабочего места.
Уровень 2	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности, но отсутствуют методы оценки результативности персонала и средства для стимулирования.
Уровень 3	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности на основе оценки результативности проектов и степени участия в них отдельных работников, премии по окончании проекта в процентах от базовой зарплаты.
Уровень 4	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческой реализации проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения.
Уровень 5	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческой реализации проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения.

Учет затрат на инновационную деятельность

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Односторонняя связь НИОКР и сбыта с финансами -- производится финансирование НИОКР и сбыта "по остаточному принципу" как часть накладных расходов.
Уровень 2	Финансирование материальной базы НИОКР и сбыта как часть общих затрат на переоборудование производства, отсутствует учет затрат.
Уровень 3	Финансирование НИОКР и сбыта является приоритетным направлением расходования средств, производится общий учет затрат на НИОКР и сбыт, но отсутствует учет затрат на отдельные проекты.
Уровень 4	Финансирование НИОКР является приоритетным направлением расходования средств, ведется сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР-- освоение-сбыт продукции.
Уровень 5	Финансирование инновационной деятельности является приоритетным направлением расходования средств, ведутся сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР-освоение-сбыт продукции, производится оценка экономической эффективности основных проектов.

Aûáîð îðãáíèçàöèííé ôîðîù èííãàöèííé ããÿòãëüíñòè

Î öái èà (1-2-3-4-5)	Ô àèòì ò
	Í àñêî ëüêî áàæí î äëÿ ò èòì ù î ñâî áí èà í î áù ò ì òí äóèòì á?
	Í àñêî ëüêî áàæí à ñêî òí ñòù î ñâî áí èÿ í î áù ò ì òí äóèòì á?
	Í àñêî ëüêî ì òè ì òí èçâî ãñòãá áóáóò èñí î ëüçí áâí ù í î áù á ì áòí äù ?
	Í àñêî ëüêî á ì àðèáòèí áã (ñâù òã) áóáóò èñí î ëüçí áâí ù í î áù á ì áòí äù ?
	È àèî á êî èè÷ãñòâî áî ì î éí èòãëüí î é ì î äã òí áèè (î ñâî áí èÿ î ì ù òà) ì î òðãáóáòñÿ ò óí èöèí í àëüí ù ì ñí áöèàèèñòàè äëÿ òááí òù í à òãó òù í èàó, í à êî òí òù á ì ù ñí àèòàè ñÿ áù òí àèòù?
	È àèî áà ì î òáí èèãëüí àÿ áù ã äà ì ò î ñâî áí èÿ í î áù ò ì òí äóèòì á?

Если сумма баллов:

< 10 - применение целевых групп,

от 10 до 15 - применение внутренних инновационных проектов,

от 15 до 20 - применение внутренние венчурные проекты,

> 20 - организация венчурных подразделений либо выделение инновационных предприятий.

Âûðàáíòêà êðèòáðèáâ äëÿ îîâûõ èääé î ïðîäóêòàõ è ïðîâññàõ



óðîâáü ïðèàìèáîîâî òáõîíèîâè÷áñêî ðèñêà



óðîâáü òèìàíñîâîâî ðèñêà



óðîâáü ìàðêàòèíîâîâî ðèñêà, á òî ÷èñëà

ñòáîáü èçìàíèè ñèíæèáøèõñ "ïðààèè
èáð" ìà òáõ èèè èíûõ ðóíèàõ



ïðàáî÷÷àòèè òòèññèòàèóíî çàèñòàíàáîáüõ

«ñàìâàèóíûõ» òáõîíèîâè÷áñêèò ðáøàíèè



ïðàáî÷÷àòèè òòèññèòàèóíî èñòè÷èè èääè ìà

èíîâàòèèõ (ñèçó, ñàððó, ñàíèó)



ïðàáî÷÷àòèè òòèññèòàèóíî èññèèçìàíèè

áññèèòàèîâî ìàðñíèàè äëÿ ðààèèçàòèè òáõ
èèè èíûõ èääé.

Κομiτeты по инновационным проектам

Îñîîáíúâ ïðáèíóùáñòâà èííîáàöèííúõ èíìèðáðîâ:

1. Íáúâäèíáíèâ èääé è çíáíèé ðóèíâíâèðáèâé è èëþ÷áâúõ ñîáöèàèèñòîâ.
2. Êíèèâèðèâíí ïðèíýòúâ ðáøáíèý èâã÷â âíñîðèíèàðòñý ïáíáâæáðàìè ñðááíáâí çâáíà è ðááíòíèèèè.
3. ×èáíú èíìèðáðîâ ïîáóò áúòü èñîíèüçíâáíú ï ïáðá íáíáðíâèíñòè.
4. ×èáíú ïîáóò áúòü ïðèãèàøàáíú äèý ñîáöèàèèüíúõ çàää÷, íàíðèíáð, äèý “íçáíâíâí øòóðíà” ïòíñèðáèüíí ïáðñîáèèèá ííâíâí ïðíáóèðà.
5. Íáð èííîèèèèðà ïæäó èèíáéíúìè ðóèíâíâèðáèýìè è ñîáöèàèèñòîâèè.

Îñîîáíúâ íáâíñòàðèè èíìèðáðîâ:

1. Êíìèðáðú çàíèàðò ïíâí òáííâí âðáíáíè ðóèíâíâèðáèâé.
2. Ñòðóèòóðà èíìèðáðîâ “çàíóòíýáð” èèíèè ïðáàðñòááííñòè è ïîá÷èáíèý.
3. Ìèáíèðíâáíèâ ííâúõ ïðíáóèðâ äíèæíí áúòü ðááíòíèè ñîáöèàèèñòîâ è çà÷àñòóð íá ïíæáò ïíâíáíýòüñý ïáðèíâè÷áñèèè ñíâðáíèýìè.
4. ×èáíú èíìèðáðîâ ñèèííú ñíñðááíòà÷èâàòüñý íà èíðáðáñáð ñâíèõ ïíâðàçáäèèé.
5. Èç-çà âðáíáííèè ïðááíèçàèèè èíìèðáðà ÷èáíú íáèääàðò ïáðáíè÷áííè èíðíðíàöèèâé è çíáíèè ïðíáññâ ïðèíýðèý ðáøáíèè ï ïíâúõ ïðíáóèðáð.

Něňòáìû ìðèíýòèÿ đảøảíèé â éííâàöèííûõ êîèòảòảõ

Ì ảòì ä	Î ì èñảì èả	Ăî ñòì èì ñòảả	Í ảảì ñòảòèè
Êî èëảảèèüí î ả ñòảðø èì ñòảả -	Đảø ảp ù èé ã êì ñ ì ñòảảòñÿ çả òóêì âì äèòảèảì	Ăî çì î æí î ñòù ó÷ảòả ì í î æèõ ì í ảí èé	Óñêì æí ảí èả ì ðì òảảòóú ì ðèì ÿòèÿ đảø ảí èé
Êî èëảảèèüí î còù ñì æèảñì âảì èÿ	Đảø ảí èÿ ì ðèì èì ảp òñÿ ì î ì ðèì òèì ó ảí èüø èì ñòảả ã êì ñì â	Ï î âù ø ảí èả ì òảảòñòảảí í î ñòè ÷èảí î â èì í î âàöèì í í ì ã êì ì èòảòả	Ï ñèảảèảí èả òóêì âì ảñòảả èì í î âàöèì í í ùì ì ðì òảññì ì
Êảññảòèè í í àÿ êì èëảảèèüí î ñòù	Đảø ảí èÿ ì ðèì èì ảp òñÿ òì èüêì ì ðè ì áù ảì ñì æèảñèè (êì í ñảí ñòñ)	Êì èëảảèèèảí àÿ ì òảảòñòảảí í î ñòù çả ì ðèì èì ảảì ù ả đảø ảí èÿ	Ñì èæảí èả ì ì ảòảòèảí î ñòè ì ðèì ÿòèÿ đảø ảí èé