

Планирование и управление ИННОВАЦИЯМИ

Лекция № 3.

Петухова С.Н.

Sn.petukhova@gmail.com

Инновации в культуре

- ▶ В числе приоритетных задач, решаемых сегодня государством, является поддержка инновационной деятельности в области культуры.
- ▶ Ориентация экономики на социально ориентированную модель развития предполагает создание благоприятной среды для инновационной деятельности.
- ▶ Создаваемая инновационная система и государственная инновационная политика строятся на приоритете научных и технико-экономических инноваций с их последующей коммерциализацией.

Инновации в культуре

- ▶ Техничко-технологические инновации должны стать основой дальнейшего развития экономики и послужить фактором изменения всех сфер деятельности, в том числе и социокультурной.
- ▶ В настоящее время происходит расширение сфер применения инноваций.
- ▶ Первоначально исследователи, разработчики и инвесторы в качестве сферы внедрения инноваций рассматривали только реальный сектор экономики, только производство.
- ▶ Таким образом, инновация предполагала или создание нового продукта, или изменение технологии производства.

Инновации в культуре

- ▶ Однако научно-технический прогресс обусловил формирование сначала отдельных отраслей, сфер нематериальных взаимоотношений, основой которых является использование технических новшеств.
- ▶ Помимо этого, развития теории инноватики, определение таких видов инноваций, как «организационные» и «маркетинговые», расширили возможности применения принципов инновационной деятельности практически во всех сферах общественной жизни.
- ▶ Принципы инновационной деятельности активной внедряются в сферу культуры и искусства, социокультурную деятельность.
- ▶ В настоящее время инновационная деятельность должна рассматриваться как фактор интенсификации развития сферы культуры и искусства.

Инновации в культуре

- ▶ Основными моментами, тормозящими развитие отрасли, является ее непроизводственная направленность, отсутствие явных экономических результатов, сложность коммерциализации инновационных разработок.
- ▶ Изучение инноватики в сфере культуры, внедрение ее в социально-культурную деятельность позволяет говорить о том, инноватика сегодня активно воздействует на сферу производства духовных и материальных культурных ценностей, инициирует использование специфических приемов и технологий, позволяющих внедрять в общественное сознание новые смыслы, проводить переоценку ценностей в системе традиционного мировосприятия, делать новые культурные акценты.

Инновации в культуре

- ▶ По мнению специалистов, это и является принципиальным отличием между инновационными процессами в экономике, производственно-технологической сфере культуры и искусства, благодаря которым формируются прогрессивные направления социально-культурного развития общества.
- ▶ Поэтому, говоря об организации инновационной деятельности в сфере культуры, необходимо учитывать несколько аспектов.
- ▶ 1. Одновременно существует несколько типов культуры, отражающих мировоззрение как ее создателей, так и потребителей. А.Я.Флиер выделяет креативную, консьюмерную и традиционную культуру.

Креативная культура

- ▶ Для креативной культуры характерно стремление к новому.
- ▶ Если рассматривать типы культуры через призму жизненного цикла инновации, то создаваемый в рамках креативной культуры продукт - это инновационная идея.
- ▶ Существующие в рамках креативной культуры процессы интеллектуального, социального, художественного и других видов творческого взаимодействия обычно рассматриваются как своеобразные «культурные мутации», являющиеся ответом на вызовы окружающей среды.

Консьюмерная культура

- ▶ Консьюмерная культура ориентирована на большинство потребителей культурного продукта.
- ▶ Если предложенный креативной культурой продукт интересен и полезен для общества, происходит его интеграция в уже существующие социокультурные системы.
- ▶ Таким образом, можно говорить об апробации и внедрении новшества, получения определенных результатов.

Традиционная культура

- ▶ Традиционная культура предполагает активное использование давно создаваемых культурных продуктов практически без изменений.
- ▶ В рамках жизненного цикла инновации традиционную культуру можно рассматривать как этап повсеместного распространения и использования инновации.

Интерпретации

- ▶ Интерпретации - основное средство воспроизводства инноваций в сфере культуры.
- ▶ Необходимо отметить, что специалисты выделяют несколько путей воспроизведения инноваций:
 - Экстраполяцию
 - Интерпретацию
 - Заимствование форм деятельности из сопредельных сфер знания.

Экстраполяция

- ▶ Экстраполяция как инновационный метод делает упор на поддержание достигнутого, использует новые явления, не меняя основательно старое содержание.
- ▶ Однако, при использовании экстраполяции существует вероятность потери смысла внедрения новшества, поскольку заимствованный и механически перенесенный на другую почву чужой опыт выглядит инородным телом.

Интерпретация

- ▶ Интерпретация неотделима от экстраполяции и одновременно противоположна ей.
- ▶ Интерпретация всегда придает особую осмысленность заимствованию, наполняет его новым содержанием и по возможности новыми целями, закрепляет связь между уже сложившимися и случайными структурами и в отличие от экстраполяции формирует соответствующую новым смыслам систему ценностей.

Заимствование форм деятельности из сопредельных сфер знания

- ▶ Этот вариант предполагает заимствование форм работы с потребителями культуры из смежных социокультурных отраслей.
- ▶ При организации инновационной деятельности в сфере культуры акцент делается на применении управленческих и маркетинговых инноваций при создании новых культурных продуктов, и активно применяется социокультурное проектирование.
- ▶ Культурные и социокультурные инновации, как правило, не базируются на научных идеях или специальных исследованиях, что может приводить к отторжению культурного продукта потребителем.

Пример. Современный ВУЗ культуры и искусства

- ▶ Много функциональное учебное заведение, которое не только предоставляет образовательные услуги, но и ведет творческую, научно-исследовательскую и инновационную деятельность.
- ▶ ВУЗ культуры и искусства является той точкой, в которой сходятся результаты научных исследований в сфере культуры и социокультурного проектирования, генерируются новые культуротворческие идеи, формируется потребитель культурных продуктов.
- ▶ Все эти условия можно рассматривать как хороший стартовый капитал для формирования на базе ВУЗа культуры и искусства инновационного центра для разработки инновационных идей и их внедрения.

Специфика инновационного менеджмента

- ▶ **Инновационный менеджмент** - это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.
- ▶ Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:
 - Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
 - Организация инновационного процесса для данной инновации.
 - Процесс продвижения и реализации инновации на рынке.
- ▶ Инновационный менеджмент включает в себя

Технологические продуктовые инновации

(примеры)

Товары:

- новые материалы,
- приборы и бытовая техника с улучшенными характеристиками,
- GPS на транспорте,
- фотокамеры в мобильных телефонах,
- программное обеспечение для защиты от мошенничества,
- пищевые продукты с новыми функциональными характеристиками,
- принципиальные изменения в продукции для достижения соответствия стандартам защиты окружающей среды и пр.

Услуги (новые виды услуг, существенно улучшающие доступ потребителей к товарам или услугам):

- заказы через широкополосный доступ Интернет,
- интернет-услуги (оплата счетов, оформление документов),
- создание интернет-сайтов, новые типы займов и др.

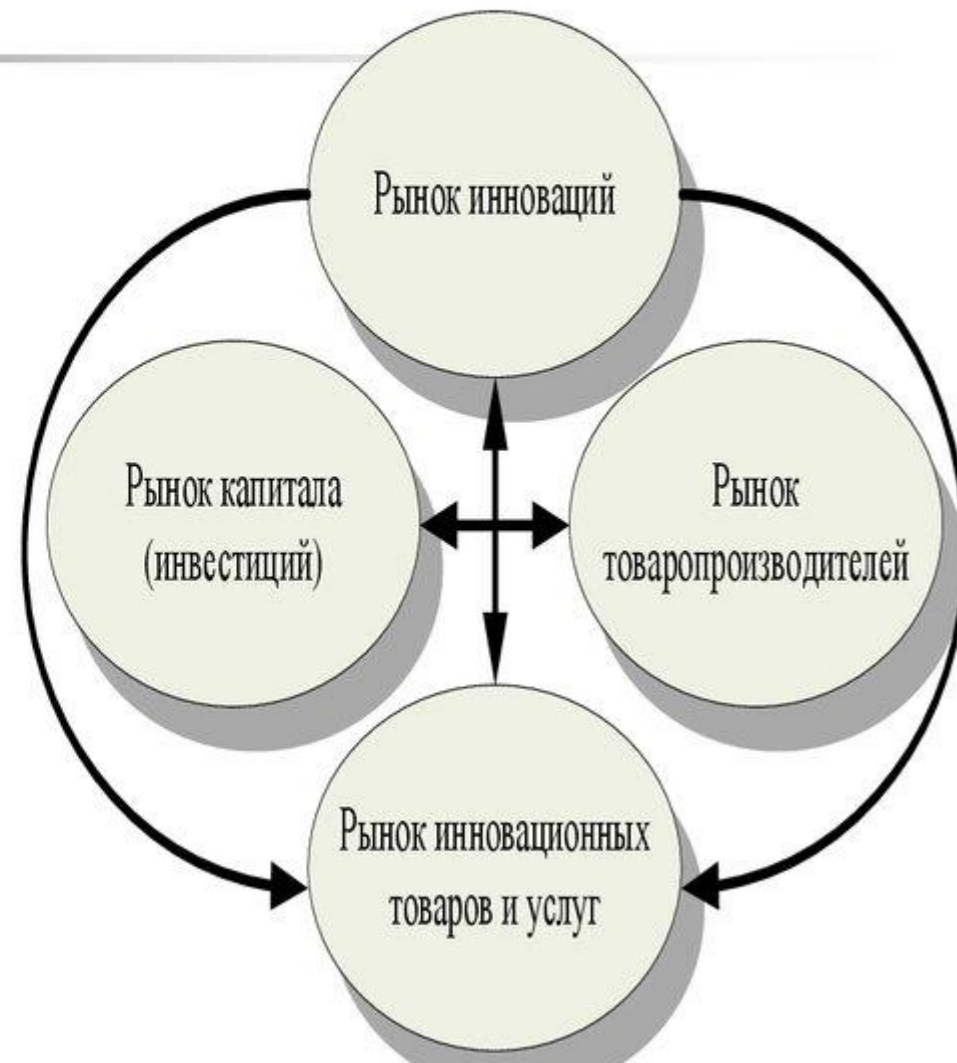
ПРИЧИНЫ, ПОБУЖДАЮЩИЕ К ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

- 1) обеспечение выживания и повышение текущей устойчивости хозяйствующих субъектов к изменяющимся условиям внешней среды;**
- 2) необходимость в постепенном наращивании конкурентных преимуществ;**
- 3) необходимость получения значительных конкурентных преимуществ в**

Инновационная среда инновационной деятельности

Инновационная сфера представляет собой взаимодействие новшеств (новаций), капиталов (инвестиций), товаропроизводителей и конкурентоспособных товаров и услуг

Эффекты от инноваций бывают:
технический, ресурсный,
экономический, социальный



МОДЕЛИ МИРОВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СИСТЕМ

АМЕРИКАНСКАЯ
МОДЕЛЬ

Главная идея -
воплощение
инноваций в
конкретные
высококласные
уникальные
товары и услуги

ЕВРОПЕЙСКАЯ
МОДЕЛЬ

Главная идея -
достижение
высоких уровней
качества жизни,
развития науки,
раскрытия
творческого
потенциала,
инновационной
активности

АЗИАТСКАЯ
МОДЕЛЬ

Главная идея -
селекция
технологий для
получения
максимального
коммерческого
результата на
рынке

Стратегия и тактика инновационного менеджмента

- ▶ **Стратегия** определяет общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели.
- ▶ **Тактика** - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.
- ▶ **Инновационный менеджмент** можно рассматривать как систему управления предприятием.
- ▶ Система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

Субъект и объект управления

- ▶ **Субъектом управления** может быть один или группа работников, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.
- ▶ **Объектом управления** являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.
- ▶ Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством передачи информации. Эта передача информации и представляет собой процесс управления.
- ▶ Различают два типа функций менеджмента инноваций:
 - функции субъекта управления;
 - функции объекта управления.

Функции субъекта управления:

- **Функция прогнозирования** охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей.
- **Функция планирования** охватывает весь комплекс мероприятий по выработке плановых заданий в инновационном процессе и по воплощению их на практике.
- **Функция организации** сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе каких-либо правил и процедур.
- **Функция регулирования** заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической

Функции субъекта управления:

- **Функция координации** означает согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и отдельных специалистов.
- **Функция стимулирования** в инновационном менеджменте выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций.
- **Функция контроля** заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций и т.п.

Функции объекта управления:

- рисковое вложение капитала;
 - организация инновационного процесса;
 - организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.
- ▶ **Функция рискового вложения капитала** проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций.
 - ▶ Вложение капитала в новый продукт или в новую операцию всегда связано с неопределенностью, с большим риском.
 - ▶ Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов.

Этапы инновационного менеджмента

- ▶ **Содержанием функции организации инновационного процесса** является рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций.
- ▶ Процесс организации инновационного менеджмента на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов:
 - ▶ • Определение цели управления инновацией.
 - ▶ • Выбор стратегии менеджмента инновации.
 - ▶ • Определение приемов управления инновацией.
 - ▶ • Разработка программы управления инновацией.
 - ▶ • Организация работ по выполнению программы.
 - ▶ • Контроль над выполнением намеченной программы.
 - ▶ • Анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией.
 - ▶ • Корректировка приемов менеджмента инновации.

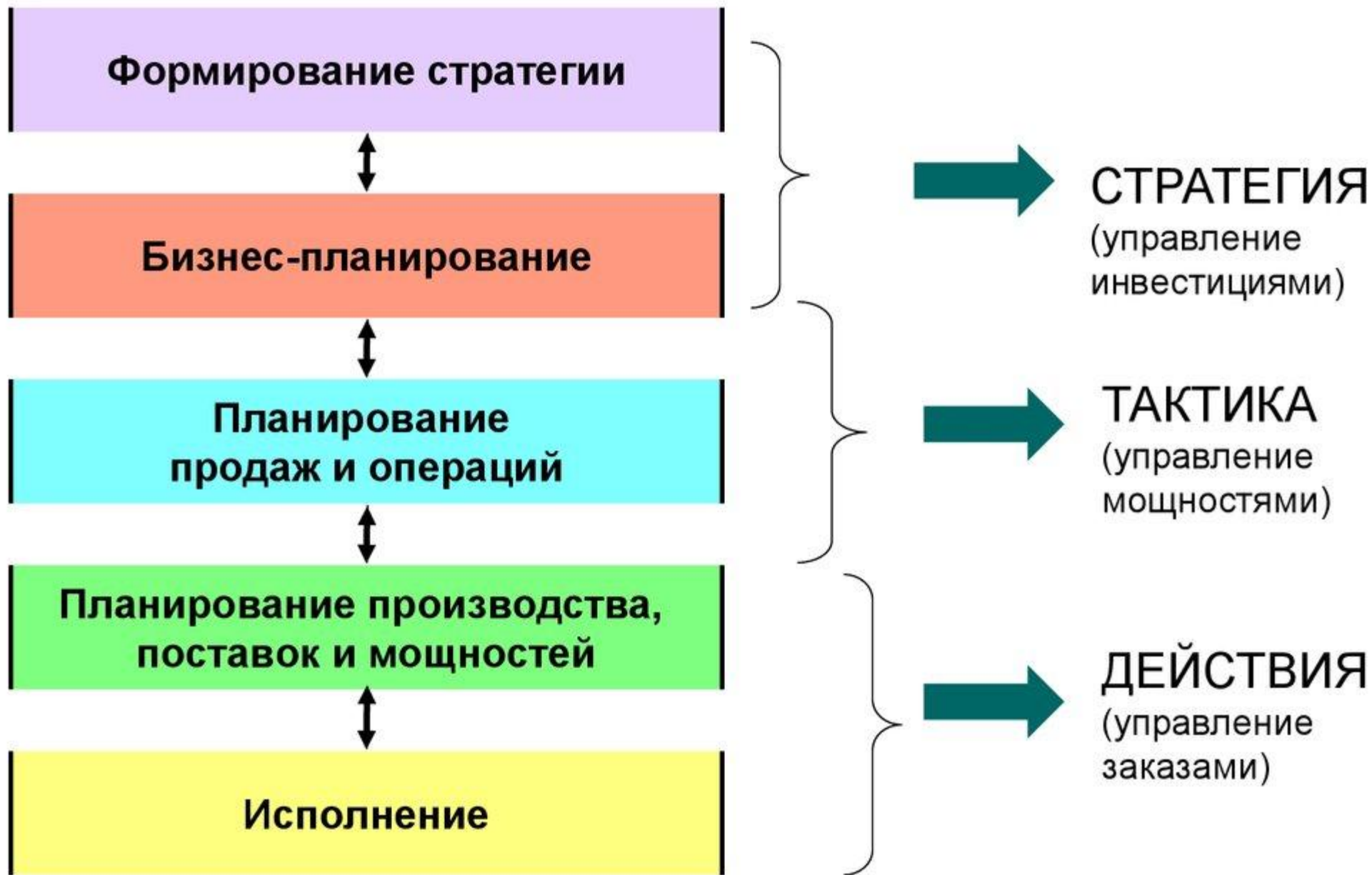
Цели инновационного менеджмента

- ▶ Организация инновационного менеджмента закладывается уже при создании и реализации инновации, то есть в самом инновационном процессе.
- ▶ Целью инновационного менеджмента может быть **прибыль, расширение сегмента рынка, выход на новый рынок и т.п.**
- ▶ Следующим важным этапом организации инновационного менеджмента является выбор стратегии управления инновациями. От правильно выбранной стратегии управления зависит результативность и эффективность инноваций.
 - ▶ Подходы к приемам по управлению инновациями зависят от цели управления, конкретных задач по управлению и могут быть самыми разными.
 - ▶ Важными этапами организации инновационного менеджмента являются разработка программы управления инновацией и организация работы по выполнению намеченной работы.
 - ▶ Программа управления инновацией представляет собой согласованный по срокам, результатам и финансовому обеспечению комплекс действий для достижения поставленной цели.

Цели инновационного менеджмента

- ▶ Неотъемлемой частью инновационного менеджмента является организация работы по выполнению намеченной программы действий, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.
- ▶ Важным этапом организации инновационного менеджмента является также контроль над выполнением намеченной программы действий.
- ▶ Не менее важны анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией.
- ▶ При анализе прежде всего выявляют: помогли ли используемые приемы достигнуть поставленной цели, как быстро, с какими усилиями и затратами была достигнута эта цель, нельзя ли методы менеджмента инноваций использовать более эффективно.
- ▶ Заключительным этапом организации инновационного менеджмента

Общая система планирования в организации



Разработка программы управления инновацией

- ▶ **Программа** - это план действий в области управления инновациями. В этом плане необходимо предусмотреть что, когда, кто и за счет каких ресурсов должен сделать по созданию и управлению инновацией.
- ▶ Поэтому разработка программы обычно представляет собой достаточно трудоемкий процесс, для осуществления которого необходимо:
 - определить цели и задачи;
 - проработать различные варианты их решения;
- ▶ выбрать один из вариантов и разработать комплексную программу его реализации;
- ▶ создать механизм реализации комплексной программы, т.е. назначить конкретных исполнителей, определить их права и обязанности, выделить участки работы и т.п.

Достижение целей



Инновации



Информация
и документация



Планирование
и
контроль



Управление



Координация
и интеграция

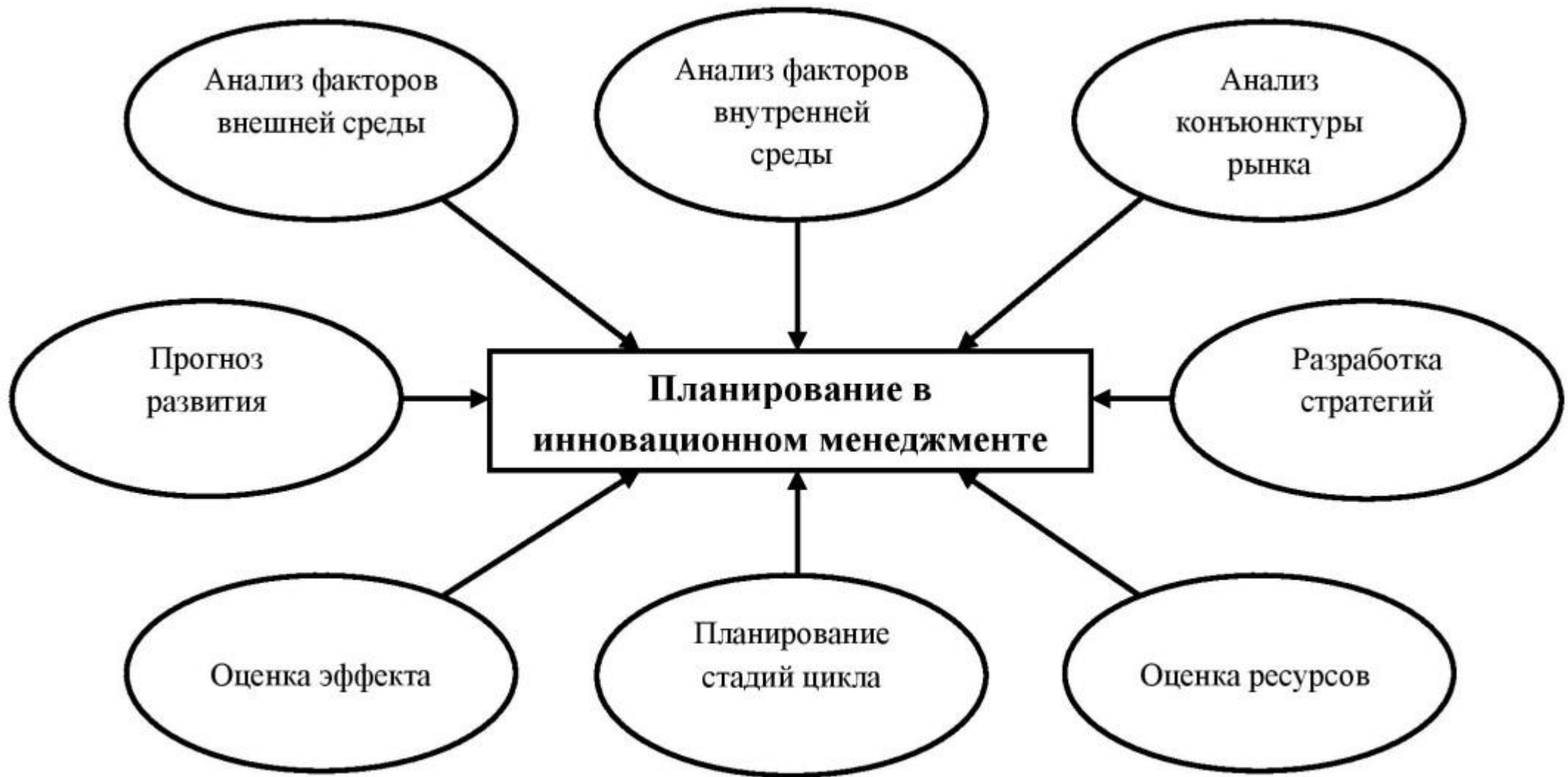
Надежность



Мотивация



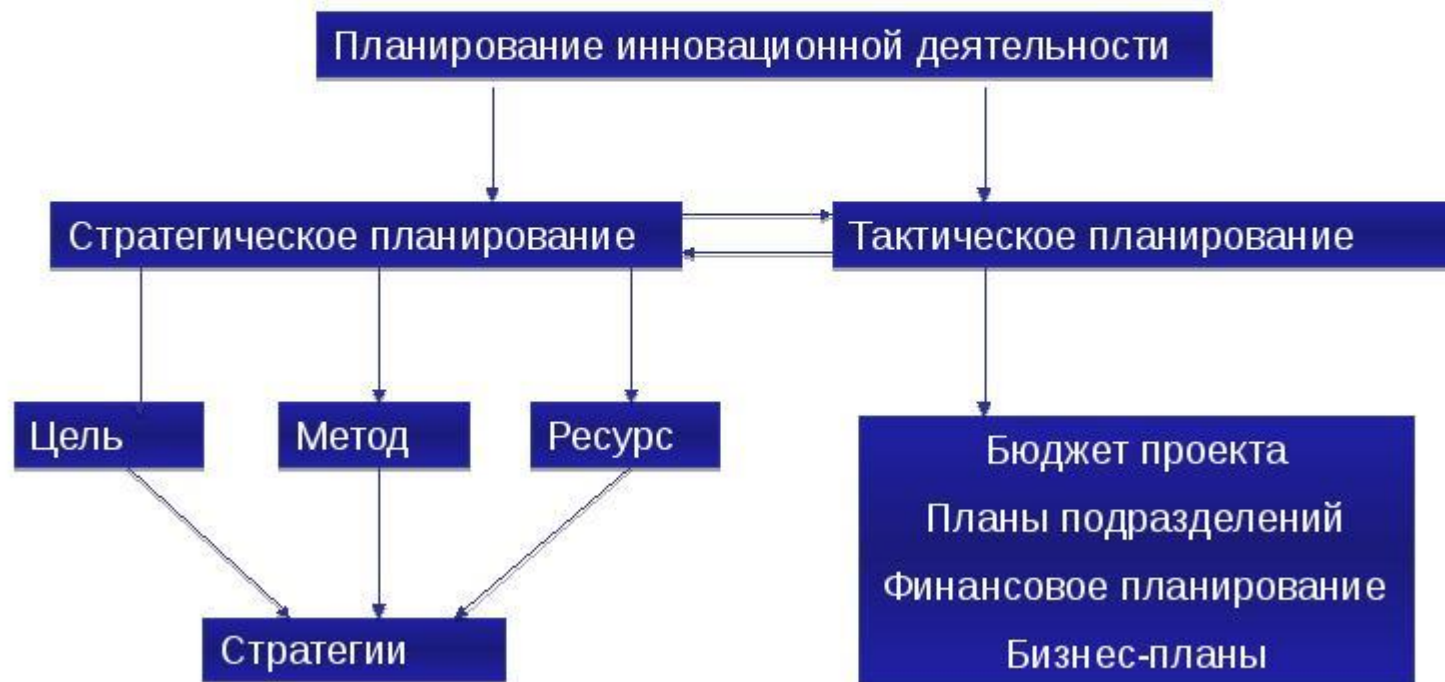
Постановка целей



ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ
В ИННОВАЦИОННОМ
МЕНЕДЖМЕНТЕ



Стратегическое и тактическое планирование инновационной деятельности



Современные методы планирования ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

- **PERT - Program (Project) Evaluation and Review Technique** - техника оценки и анализа программ (проектов), особенности, анализа времени, переназначена для масштабных проектов
- **PMBOK - Project Management Body of Knowledge (ISO 21500)** – сумма знаний по управлению проектами. Описываются суть процессов управления проектами в терминах интеграции между процессами, которые разделены на пять групп, называемых «группы процессов управления проектом», стандарт США
- **PRINCE2 - PRojects IN Controlled Environments 2** - структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами в социальной сфере
- **Scrum (от англ. scrum «схватка»)** - методология управления проектами, активно применяющаяся при разработке информационных систем для гибкой разработки программного обеспечения, делает акцент на качественном контроле процесса
- **P2M — «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»** — стандарт по управлению проектами, базирующийся на опыте Японии с 1999 года, который позволил визуализировать проекты с большей добавленной стоимостью и инновационные программы, главное преимущество - акцент на выработку инновации как подхода к управлению программами и управление ожиданиями заинтересованных лиц.
- **DSDM - Dynamic Systems Development Method** - это главным образом методика разработки программного обеспечения, основанная на концепции быстрой разработки приложений, итеративный и инкрементный подход, который придаёт особое значение продолжительному участию в процессе пользователя/потребителя.

Выбор стратегии управления инновациями

- ▶ Организация инновационного менеджмента закладывается уже при создании и реализации инновации, то есть в самом инновационном процессе. **Целью инновационного менеджмента** может быть прибыль, расширение сегмента рынка, выход на новый рынок и т.п.
- ▶ Следующим важным этапом организации инновационного менеджмента является **выбор стратегии управления инновациями**. От правильно выбранной стратегии управления зависит результативность и эффективность инноваций.
- ▶ Подходы к **приемам по управлению инновациями** зависят от цели управления, конкретных задач по управлению и могут быть самыми разными.
- ▶ Важными этапами организации инновационного менеджмента являются **разработка программы управления** инновацией и организация работы по выполнению намеченной работы. Программа управления инновацией представляет собой согласованный по срокам, результатам и финансовому обеспечению комплекс действий для достижения поставленной цели.
- ▶ Неотъемлемой частью инновационного менеджмента является **организация работы по выполнению намеченной программы действий**, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.
- ▶ Важным этапом организации инновационного менеджмента является также **контроль над выполнением намеченной программы действий**.
- ▶ Не менее важны анализ и **оценка эффективности** приемов управления инновацией. При анализе прежде всего выявляют: помогли ли используемые приемы достигнуть поставленной цели, как быстро, с какими усилиями и затратами была достигнута эта цель, нельзя ли методы менеджмента инноваций использовать более эффективно.
- ▶ Заключительным этапом организации инновационного менеджмента является возможная **корректировка** приемов управления инновацией.

Инновационные стратегии

1. **наступательная** (ориентация на новые области рынка и рыночные перспективы)
2. **защитная** (выход на рынок только после анализа результатов деятельности конкурента)
3. **поглощающая** (покупка нововведения у других компаний)
4. **промежуточная** (заполнение ниши между конкурентами)
5. **создание рынка** (применение нововведения, значительно увеличивающего рынок)
6. **разбойничья** (применение нововведений, серьезно уменьшающих размеры рынка)
7. **привлечение специалистов-разработчиков**

Разработка программы управления инновацией

- ▶ **Программа** - это план действий в области управления инновациями. В этом плане необходимо предусмотреть что, когда, кто и за счет каких ресурсов должен сделать по созданию и управлению инновацией. Поэтому разработка программы обычно представляет собой достаточно трудоемкий процесс, для осуществления которого необходимо:
 - ▶ определить цели и задачи;
 - ▶ проработать различные варианты их решения;
 - ▶ выбрать один из вариантов и разработать комплексную программу его реализации;
 - ▶ создать механизм реализации комплексной программы, т.е. назначить конкретных исполнителей, определить их права и обязанности, выделить участки работы и т.п.
- ▶ Прообразом программы может являться сетевой график, который составляется для выполнения разработанной программы и наглядно отражает все работы, необходимые для достижения конечной цели.

Метод сетевого планирования

- ▶ **Сетевой график** - это так называемая модель достижения поставленной цели. Причем эта модель динамично приспособлена для анализа различных вариантов достижения цели, внесения каких-либо изменений, оптимизации процессов и т.п.
- ▶ **Метод сетевого планирования** - это совокупность определенных приемов, позволяющих с помощью сетевого графика (сетевой модели) рационально осуществлять всю программу управления инновациями.
- ▶ Использование метода сетевого планирования для управления инновациями позволяет:
- ▶ наглядно представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций по управлению инновациями и установить взаимосвязь между ними (сетевой график);
- ▶ обеспечить четкую координацию операций различной степени сложности, выявить доминирующие операции и сосредоточить внимание на своевременном выполнении каждой из операций;
- ▶ эффективно использовать необходимые денежные и материальные ресурсы.

Метод сетевого планирования

- ▶ Применяя метод сетевого планирования для управления инновациями возможно:
- ▶ улучшить планирование, обеспечив его целостность и непрерывность и создав условия для оптимального определения требуемых ресурсов и рационального распределения уже имеющихся;
- ▶ минимизировать финансирование работ ввиду более точного расчета трудоемкости и себестоимости работ;
- ▶ оптимизировать структуру системы управления путем четкого распределения задач, прав и обязанностей;
- ▶ организовать координацию и контроль над ходом работ, а также оценку выполнения программы.
- ▶ Основой сетевого планирования является графическое изображение плана (сетевой график), который отражает технологическую и логическую взаимосвязь всех операций предстоящей работы.

Практические приемы инновационного менеджмента

Приемы, воздействующие только на производство инновации:	Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации:	Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации:
<p>1. маркетинговый прием управления; 2. бенчмаркинг; Их цель – создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами.</p>	<p>3. инжиниринг инновации; 4. реинжиниринг инновации 5. бренд-стратегия.</p>	<p>6. ценовой прием управления 7. фронтирование рынка 8. мэрджер. Цель этих приемов – ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью.</p>

1. Маркетинговый прием управления

- ▶ Комплекс инновационного маркетинга включает разработку инновационной стратегии, анализ рынка и оперативный маркетинг и состоит из семи принципиальных этапов:
- ▶ **Анализ потребностей.** В результате анализа потребностей инновационное предприятие должно ответить на вопрос: «Для каких покупателей предназначена новая продукция?». При проведении анализа потребностей используется метод сегментации: деление рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные усилия. При проведении сегментации предприятие должно точно определить, что именно необходимо анализировать. Выбранный сегмент (целевой рынок данной продукции) является основной рабочей единицей для маркетингового подразделения предприятия.
- ▶ **Привлекательность.** Следующим шагом разработки стратегии маркетинга является определение степени привлекательности различных рыночных сегментов и выбор одного или нескольких сегментов (целевых рынков) для освоения. При оценке привлекательности используются различные инструменты маркетинга. При этом обязательно учитываются размер сегмента (рынка), тенденции его изменения (уменьшается или растёт), а также цели и ресурсы компании, осваивающей сегмент. Методы анализа привлекательности основаны на изучении спроса и потенциала данного сегмента рынка. Также анализируется жизненный цикл инновационной продукции.
- ▶ **Конкурентоспособность.** Оценка способности малого и среднего предприятия конкурировать на рынке данной продукции. В ходе оценки определяются конкурентные преимущества. Данный вид анализа тесно связан с методикой предварительного позиционирования каждого вида продукции, входящего в «портфель», предлагаемый целевой группе потребителей. Позиционирование инновационного продукта

Портфельный анализ

- ▶ **Выбор «портфеля продукции».** «Портфельный» анализ - инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов наиболее в прибыльные из их числа и сужения наиболее слабых направлений деятельности. В результате тщательного анализа отбираются виды деятельности (продукты) с наиболее высокой степенью привлекательности для потребителей, и соответственно с высокой конкурентоспособностью.
- ▶ **Выбор инновационной стратегии развития.** Стратегия развития - главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому организация стремится достигнуть выбранных целей. На выбранных целевых

2. Бенчмаркинг

- ▶ Представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе.
- ▶ Понятие бенчмаркинг происходит от английского слова benchmark - репер, точка отсчёта, база сравнения. Встречающееся написание слова через тире - бенч-маркинг - допустимо, но не вполне корректно.
- ▶ В целом бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса. Применительно же к инновациям бенчмаркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

3. Инжиниринг инноваций

- ▶ Выживание организаций в современных условиях возможно лишь при их адаптации и постоянном приспособлении к изменяющемуся окружению. Именно эти стратегические задачи и решаются при проектировании и развитии чего-либо нового в организации. Решение подобного рода задач в зарубежной литературе получило название инжиниринга. Сам по себе инжиниринг (англ. engineering - изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов. Инжиниринговая деятельность осуществляется как самими компаниями, так и инжиниринговыми консультационными фирмами.
- ▶ **Инжиниринг инноваций** - это комплекс работ по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и распространение определенной инновации.
- ▶ В целом инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение перспективных направлений инновационной деятельности.
- ▶ Инжиниринг включает в себя два принципиально разных подхода:
- ▶ усовершенствование (улучшение показателей на 10-50%);
- ▶ реинжиниринг (рост показателей на 100% и выше).

4. «Реинжиниринг»

- ▶ Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» (М. Хамлер).
- ▶ Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение и распространение.
- ▶ Понятия «инжиниринг» и «реинжиниринг» тесно связаны с понятием «бизнес-процесс».

Бизнес-процесс инноваций

- ▶ Представляет собой действия управленческого персонала в хозяйственном процессе и выражается множеством видов организационно-управленческой деятельности внутри предприятия, каждый из которых имеет свой вход и выход. Иначе говоря, бизнес-процесс инноваций есть упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца



Использование эффективных технологий в бизнесе.

- ▶ Этот метод направлен на применение более результативных форм рекламы и СМИ, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации. Сюда можно отнести использование сети Интернет, консультации в СМИ, мини-конференции по инновации (на предприятии, по телевидению, по радио) и др.
- ▶ Успешной реализации проектов по реинжинирингу способствуют такие факторы как:
- ▶ мотивация проекта, заинтересованное и компетентное руководство;
- ▶ поддержка сотрудников, четко определенные роли и обязанности;
- ▶ понятность (прозрачность) проекта, осязаемые результаты и приемлемый риск;
- ▶ фокусирование на приоритетных целях и автономный бюджет проекта:

Сравнение методов

ПАРАМЕТРЫ	МЕТОДЫ	
	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовремен но	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу-вверх	Сверху - вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/структурный

5. Бренд-стратегия

- ▶ **Бренд инновации** определяют как систему характерных свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, а также ее производителя или продавца.
- ▶ Причиной выхода инновации на рынок является жесткая конкуренция между хозяйствующими субъектами. Успех победы в этой конкурентной борьбе во многом определяется правильно разработанной **бренд-стратегией** и эффективностью ее применения.
- ▶ В широком понимании бренд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке. В основе бренд-стратегии лежит разработка и движение бренда как целостного маркетингового комплекса по созданию дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя на рынке.
- ▶ Как прием менеджмента инноваций бренд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брендов инноваций.
- ▶ Конкурентные преимущества, которые дает разработка и использование эффективной бренд-стратегии:
 - ▶ 1. Бренд создает естественную преграду на пути конкурентов: он вынуждает их инвестировать капитал в исследование рынка, проведение маркетинговых исследований, прибегать к бенчмаркингу, к разработке рекламных компаний, своего бренда и т.п.
 - ▶ 2. К тому же наличие эффективного бренда облегчает «выброс» на рынок новых продуктов и операций (технологий), захват новых ниш на отечественном рынке, захват зарубежных рынков и т.п.
 - ▶ 3. Бренд дает предприятию дополнительное время для реинжиниринга, то есть для перестройки его деятельности на рынке в условиях кризиса. Однажды сформированный эффективный бренд поможет защитить долю на рынке без больших затрат на рекламную кампанию и без резкого снижения цен на продукт.

6. Ценовое управление

- ▶ Ценовой прием управления в инновационном менеджменте представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.
- ▶ Ценовой прием управления включает в себя два основных элемента:
 - ▶ 1. ценообразующие факторы, действующие на стадии производства инновации;
 - ▶ 2. ценовую политику, применяемую при реализации, продвижении и распространении инновации.
- ▶ **Ценообразующие факторы** при производстве нового продукта или операции бывают внешними и внутренними, однако решающее значение имеют именно внешние факторы.
- ▶ **Внешние ценообразующие факторы** отражают влияние внешней среды по отношению к производителю или продавцу инноваций. К таким факторам относятся оптимальный (наиболее реально реализуемый) спрос покупателей на конкретную инновацию, платежеспособность этих покупателей. Это дает возможность установить максимальный уровень спроса на данную инновацию и учесть его при изменении различных характеристик инновации и др.
- ▶ **Внутренние ценообразующие факторы** отражают финансовую и производственную деятельность производителя инновации или ее продавца. К таким факторам относятся себестоимость отдельных видов продукта, имеющих вещную форму, затраты продавца на продажу инновации, объем выручки (или прибыли), который необходимо получить от реализации инновации, и др.

6. Ценовое управление

- ▶ **Ценовая политика** представляет собой систему основных принципов и правил, используемых для установления цен.
- ▶ Хорошо продуманная ценовая политика играет чрезвычайно важную роль при продвижении и распространении инновации.
- ▶ При разработке ценовой политики необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов. К **внешним факторам ценовой политики** относят: изменение спроса покупателей, их интересов и привычек, активность поведения конкурентов на рынке, изменения в экономической политике государства и в политике местных органов власти в отношении налогов, сборов, ставок и условий аренды и т.п.
- ▶ **Внутренние факторы ценовой политики** включают в себя стремление не столько увеличить свой доход, сколько поднять свой имидж и рейтинговую оценку (т.е. работа на перспективу),
- ▶ стремление предприятия уклониться от обвинения в монополии на рынке,
- ▶ заинтересованность его в увеличении своей доли на рынке, увеличении поступления денежных средств от реализации инноваций,
- ▶ стремление избежать банкротства и др.

6. Ценовое управление

- ▶ При разработке ценовой политики необходимо:
- ▶ Определить цели ценовой политики в отношении конкретной инновации.
- ▶ Оценить спрос на инновацию в данный период времени и в перспективе с учетом изменений условий хозяйственной ситуации.
- ▶ Проанализировать оценить производственный и экономический потенциал предприятия.
- ▶ Изучить работу конкурентов, их цены, характеристики продукта и т.п.
- ▶ Примеры направлений ценовой рыночной стратегии в отношении реализации инновации:
- ▶ Не снижать цены на конкретную инновацию ниже общей величины затрат на ее производство, реализацию и оптимального уровня рентабельности.
- ▶ Стремление к обеспечению цен ниже цен конкурентов на аналогичный продукт.
- ▶ Ориентировка на цены конкурентов.
- ▶ Увеличение объема реализации инноваций за счет более низких цен или лучших условий вложения капитала в них покупателями инновации и др.
- ▶ **7. Фронтирование рынка** или фронтинг (от англ. front — «выходить на») — это операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.
- ▶ **8. Мэрджер** поглощение одной компанией, фирмой другой, при котором последняя теряет статус корпорации. Новая компания при этом не возникает.

Управление инновационными проектами

- ▶ Привлечение методологии управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, реализовывать цели проекта в меньшие сроки и реализовывать успешное управление.
- ▶ Управление проектом представляет собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы.
- ▶ На успех проекта влияют две группы факторов. **Внешние факторы** (плохо управляемые) - наличие финансирования на доведение разработки, налоги, законодательство, объем рынка.
- ▶ **Внутренние** (хорошо управляемые) - способ представления, степень доведенности проекта, организация работ. Методология управления проектами позволяет превратить процедуру создания изделия в хорошо организованный и управляемый процесс. Освоение методов управления проектами дает возможность менеджеру к любому проекту подходить с единых позиций.

Менеджер проект осуществляет:

- ▶ 1. Управление предметной областью проекта. Ее составляющие - разработка концепции, определение предметной области проекта, распределение работ, установление отчетности, введение системы контроля, завершение проекта.
- ▶ 2. Управление качеством содержит управленческие (обеспечение качества) и технические аспекты (контроль качества).
- ▶ 3. Управление временем (планирование времени в проекте, оценка продолжительностей, календарное планирование, контроль времени в проекте).
- ▶ 4. Управление стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости, сметы и бюджет, контроль стоимости, использование стоимостных показателей).
- ▶ 5. Управление рисками.
- ▶ 6. Управление персоналом.
- ▶ 7. Управление контрактами и обеспечением ресурсами.
- ▶ 8. Управление каждой из упомянутых функций предполагает учет множества различных факторов.
- ▶ Рассматривая управление проектом как процесс достижения определенной цели, выделяют этапы проекта.

Этапы проекта

- ▶ **1. Инициация проекта.**
- ▶ **2. Планирование** (планирование целей, декомпозиция целей, планирование операций, планирование сроков, планирование ресурсов, планирование стоимости, планирование качества, планирование организации, назначение персонала, планирование взаимодействия, планирование рисков, планирование контрактов, разработка плана проекта, определение критериев успеха).
- ▶ **3. Исполнение** (исполнение плана проекта, учет исполнения, распределение информации, подтверждение качества, подготовка предложений, выбор поставщиков, контроль контрактов, развитие команды проекта).
- ▶ **4. Анализ** (оценка исполнения, анализ сроков, анализ стоимости, подтверждение целей, анализ качества, анализ ресурсов).
- ▶ **5. Управление изменениями** (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями, управление качеством, управление контрактами, управление рисками).
- ▶ **6. Завершение** (заккрытие контрактов, административное завершение).

Планирование инновационного портфеля

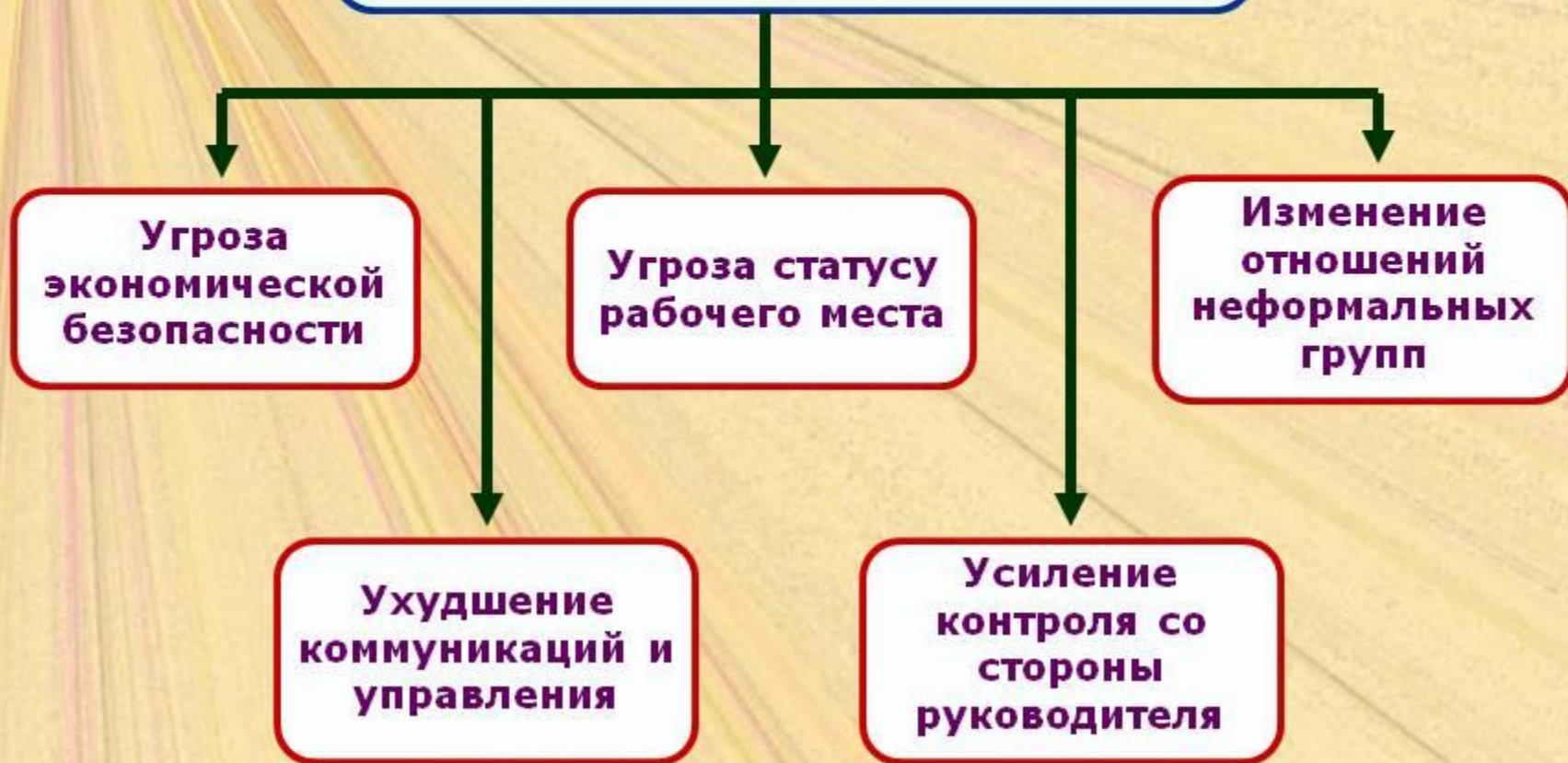
- ▶ **Инновационное предпринимательство** связано с повышенной степенью риска. Руководитель инновационного предприятия должен всегда иметь в своем арсенале «портфель» проектов, чтобы поддерживать конкурентоспособность своего предприятия на высоком уровне и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными научно-техническими разработками и требованиями потребителей.
- ▶ **Специфика инновационного бизнеса** такова, что главным фактором преуспевания инновационной компании на рынке являются постоянные нововведения. В связи с повышением требований потребителей, сокращением жизненного цикла товаров и услуг и обострением конкурентной борьбы даже небольшие компании вынуждены непрерывно совершенствовать свои товары и услуги, а также разрабатывать новые. Поэтому любая инновационная компания должна иметь «портфель» из нескольких инновационных проектов, который необходимо непрерывно пополнять. Наличие такого «портфеля» является не только фактором повышения конкурентоспособности инновационной компании, но и условием выживания инновационной фирмы в рыночной среде.
- ▶ **Портфель НИОКР** может состоять из разнообразных проектов: крупных и мелких; близких к завершению и начинающих. Необходимо учитывать, что каждый проект требует выделения дефицитных ресурсов в зависимости от его особенностей (сложности, трудоемкости и т.п.). Портфель должен иметь определенные контуры, быть стабильным, чтобы рабочая программа могла осуществляться равномерно. Если, например, на проведение НИОКР выделено 5000 у.е., а затраты на реализацию одного проекта составляют 2500 у.е., то в портфеле могут быть два проекта.

Планирование инновационного портфеля

- ▶ **Портфель, состоящий в основном из крупных проектов**, более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами. По мнению специалистов, только 10% всех проектов являются полностью успешными. Это означает, что существует только 10%-ная вероятность эффективного завершения каждого проекта из портфеля. С ростом количества проектов повышается вероятность того, что хотя бы один из них окажется успешным.
- ▶ **Небольшие проекты** (требующие небольших затрат на НИОКР) обычно реализуются в продуктах, имеющих скромный потенциал по объему продаж и прибыли. Портфель небольших проектов может привести к потоку нововведений, большая часть из которых обладает ограниченным рыночным потенциалом, что нежелательно с позиций номенклатуры продукции, формируемой отделами маркетинга.
- ▶ **Рентабельность (прибыльность) проектов** определяется как отношение прибыли к затратам. Общая оценка портфеля дается по показателям средней рентабельности проектов.
- ▶ Таким образом, одной из важнейших составляющих деятельности любой компании является инновационная деятельность, прежде всего потому, что именно усовершенствования, новые услуги и оригинальные идеи создают конкурентное преимущество одной компании над другой и позволяют удерживать и сохранять свои позиции на рынке.
- ▶ Оценить рыночную привлекательность идеи, определить оптимальные пути ее реализации, продвинуть на рынок, привлечь заинтересованных инвесторов, и, грамотно используя управление проектными рисками, превратить ее в успешный бизнес - в этом заключается **искусство и мастерство инновационных менеджеров**.

Основные причины сопротивления нововведениям в организации

Негативные ожидания работников (причины сопротивления инновациям)



Симптомы сопротивления инновациям

**Формы явного
сопротивления
нововведениям**

Отказ от использования нового

Использование старого

**Намеренно неправильное применение
нового**

Критика

Нежелание учиться

**Требование дополнительной
информации**

Затягивание дискуссий

**Увязывание инноваций с принятием
других решений**

Форма и механизм коммерциализации успешных инноваций в XX веке





«Инновационный человек» - гражданин, адаптивный к постоянным изменениям, активный инициатор и производитель этих изменений.

Его компетенции:

- Способность и готовность к непрерывному образованию, постоянному совершенствованию, стремление к новому;
- Способность к критическому мышлению;
- Способность и готовность к разумному риску, креативность, умение работать самостоятельно и в команде, готовность к работе в высококонкурентной среде.
- Широкое владение иностранными языками как коммуникационными инструментами эффективного участия в процессах глобализации.



Инновационный менеджмент

Сравнительная характеристика радикальных и улучшающих нововведений

<u>Параметры</u>	<u>Радикальные</u>	<u>Улучшающие</u>
<i>1. Риски и трудности:</i>		
1.1. Неудача при проектировании.	очень вероятна	маловероятна
1.2. Провал на рынке.	очень вероятен	средняя степень вероятности
1.3. Планирование бюджет проекта.	затруднено	легко осуществимо
1.4. Определение временных характеристик проекта.	затруднено	легко осуществимо

Инновация туристского
продукта

Концептуальные инновации

Маркетинговые инновации

Инновация процесса оказания
туристских услуг

**Инновации
в туризме**

Инновация бизнес-модели

Инновация в управлении

Инновации в логистике

Институциональные
инновации

Инновации производства
товаров и услуг в смежных
отраслях

Ресурсные инновации

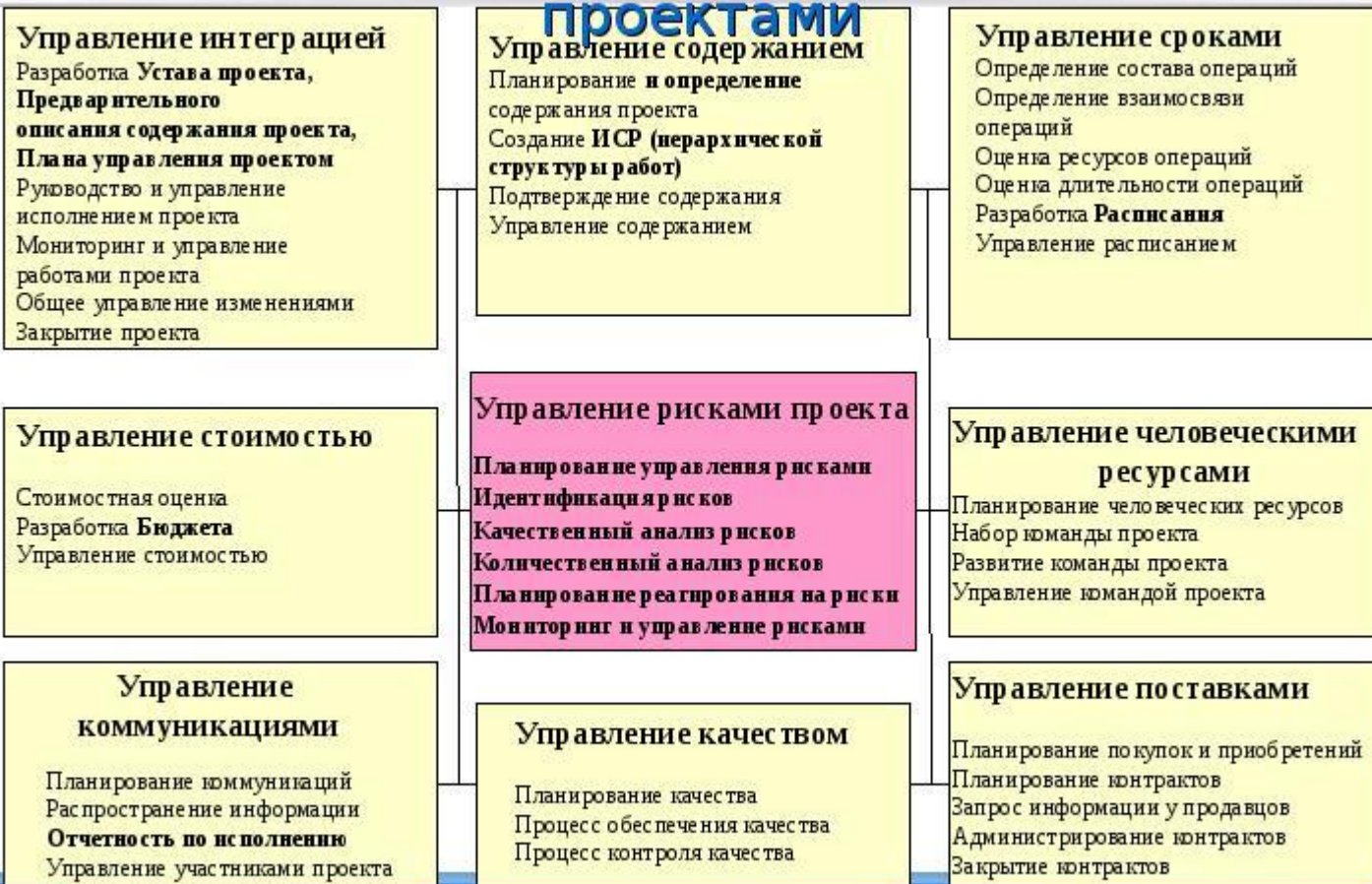
План управления рисками



- Методология управления рисками
 - Выявленные риски и оценка их значимости
 - План предотвращения и реагирования
 - Роли и ответственности участников управления рисками
 - Бюджет управления рисками
 - Периодичность процедур управления рисками
 - Пороговые критерии для распознавания наступления риска
 - Форматы и шаблоны отчетов
-
- План управления рисками представлен в виде документа – **концепции по управлению рисками проекта**

Место управления рисками в системе управления

проектами



Управление рисками проектов

