

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПУРГИНА Е.И., К.Ф.Н,  
ДОЦЕНТ

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Термин «нововведение» в XIX в. первоначально связывался с изменениями, которые вызывались спонтанными взаимодействиями различных культур.
- В начале XX в. стал применяться в экономической науке, где нововведения явились важнейшими средствами преодоления «циклических кризисов». В 30-х годах среди американских менеджеров становится популярным термин «инновационная политика фирмы». Под этим понимается, что фирма может получить преимущества на рынках сбыта и максимизировать прибыль не столько за счет манипулирования ценами, сколько путем постоянного обновления продукции.
- Первое инновационное наблюдение в бывшем СССР было проведено Н. Д. Кондратьевым в 20-х годах XX века. Он обнаружил существование в развитии экономики циклов «длинных волн» с периодом повторения около 50 лет, которые совпадают с появлением базовых новшеств (парового двигателя, железной дороги, автомобиля, электрогенератора и др.).
- Проблематика нововведений в рамках экономических исследований начала интенсивно разрабатываться, начиная с 60-х годов XX века. Инновационная политика становится элементом деятельности не только фирм, организаций, но и целых государств.

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- *Новшество* – новый порядок, новый метод, изобретение.
- *Нововведение* – означает, что новшество используется с момента принятия к распространению новшества, приобретает новое качество и становится инновацией.
- *Инновационный процесс* связан с созданием, освоением и распространением (диффузией) инноваций.

Специфическое содержание инновации составляют изменения в процессе производства и реализации продукта. И. Шумпетер выделяет пять типичных изменений:

- использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
  - внедрение продукции с новыми свойствами;
  - использование нового сырья;
  - изменение организации производства и его материально-технического обеспечения;
  - появление новых рынков сбыта
-

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- *Инновация* – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам.
- *Инновация* – является конечным результатом научно-производственного цикла .

Ей присущи следующие свойства:

- научно-техническая новизна;
- производственная применимость;
- коммерческая реализуемость (возможность продать), т.е.:

удовлетворять рыночному спросу;

приносить прибыль производителю.

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- *Диффузия инновации* – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.
- *Инновационный менеджмент* – это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью организационных структур и их персоналом.
- *Инновационный менеджер* имеет дело с различными фазами инновационного процесса и с учетом этого строит свою управленческую деятельность, его функции выполняет либо традиционный менеджер (заместитель руководителя по научной работе), либо специалист, приглашенный со стороны, например, из консалтинговой фирмы.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ИННОВАЦИЙ: ТОНИ ДАВИЛ «РАБОТАЮЩАЯ ИННОВАЦИЯ»

- *Инновация не требует революции внутри компании.* Все, в чем она нуждается, - это в продуманном построении управленческих процессов и организации, способной доводить дело до конца.
- *Инновация не алхимия с мистическими преобразованиями.* Она больше напоминает складывание базисных блоков и связывание других ключевых бизнес-функций.
- *Инновация не сводится только к творчеству и созданию «креативной культуры».* Многие компании обнаруживают, что генерирование перспективных идей не представляет собой сложности; сложным является выбор правильных идей и их реализация.
- *Инновация также не ограничивается лишь процессами и инструментами системы стадий и проходов.* Естественно, они играют важную роль, но одни лишь эти инструменты и процессы неэффективны - они должны идти параллельно с организацией, системой измерений и вознаграждениями, которые будут способствовать реализации идей.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ИННОВАЦИЙ: ТОНИ ДАВИЛ «РАБОТАЮЩАЯ ИННОВАЦИЯ»

- *Инновация не сосредоточивается исключительно на новых технологиях.* Развитие новых бизнес-моделей и стратегий является не менее, а иногда даже и более важным.
- *Инновация не является чем-то, в чем каждая компания нуждается в большом количестве.* Инновация должна соответствовать возможностям и компетентностям организации: иногда, при правильном выборе времени, с малого может начаться путь к большому успеху.
- *Инновация, как и многие бизнес-функции, является управленческим процессом, требующим определенных инструментов и правил, а также дисциплины, это не таинственный процесс.* Осуществление инновации перестает казаться сложным, как только становится понятно, как отдельные элементы складываются в общую картину.
- *Инновация требует измерений и поощрений, чтобы приносить стабильные, высокие доходы.* Помните поговорку: «Вы не можете управлять тем, чего не можете измерить»? Это утверждение справедливо и для инновации, но часто менеджеры способны только говорить об этом важнейшем аспекте. Многие компании измеряют не то, что надо, и поощряют поведение, разрушающее системы и процессы, на которых держится инновация.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

*Основные критерии для выделения типов инноваций:*

- степень новизны, радикальности инновации;
  - характер практической деятельности, в которой используется инновация;
  - технологические параметры инновации.
-



## КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ (В.Г. МЕДЫНСКИЙ)

| Признак   | Виды нововведений  |
|---|--|
| По степени радикальности (новизны, инновационному потенциалу, оригинальности технического решения и т.д.) | Радикальные (пионерные, базовые, научные и т.п.),<br>Ординарные (изобретения, новые технические решения).  |
| По характеру применения: продуктовые; технологические; социальные; комплексные                            | Ориентированные на производство и использование новых продуктов, нацеленные на создание и применение новой технологии. Ориентированные на построение и функционирование новых структур |
| По стимулу появления (источнику)  | Нововведения, вызванные развитием науки и техники, потребностями производства и рынка  |
| По роли в воспроизводственном процессе  | Потребительские и инвестиционные   |
| Для кого являются нововведениями  | Для производителя и потребителя.<br>Для общества в целом.<br>Для рынка   |

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ (А. И. ПРИГОЖИН):

1. По распространенности:

- единичные
- диффузные.

*Диффузия - это распространение уже однажды освоенного новшества в новых условиях или на новых объектах внедрения. Именно благодаря диффузии происходит переход от единичного внедрения новшества к инновациям в масштабе всей экономики.*

2. По месту в производственном цикле:

сырьевые

- обеспечивающие (связывающие)
- продуктовые

# ПРИГОЖИН)

3. По преимственности:

- замещающие
- отменяющие
- возвратные
- открывающие
- ретровведения

4. По охвату:

- локальные
- системные
- стратегические

5. По инновационному потенциалу и степени новизны

радикальные

комбинаторные

совершенствующие

# ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

*Осуществление инновационной политики в целом предполагает:*

- Разработку планов и программ инновационной деятельности.
- Наблюдение за ходом разработки инновации и ее внедрение.
- Проведение единой инновационной политики.
- Координацию деятельности в функциональных и производственных подразделениях.
- Обеспечение финансовыми и материальными ресурсами.
- Обеспечение разработки квалифицированными кадрами.
- Создание временных целевых групп для решения инновационных проблем.

# ФОРМЫ И МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

- прямое финансирование;
- предоставление индивидуальным изобретателям и малым внедренческим фирмам беспроцентных банковских ссуд;
- создание венчурных инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами;
- снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей;
- отсрочка уплаты патентных пошлин по ресурсосберегающим изобретениям;
- реализация права на ускоренную амортизацию оборудования, создание сети технополисов, технопарков.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- В 80-е годы новым стало возникновение и развитие *интегрированных систем управления процессом инновации*, выделившихся из общей системы управления производством и выпуском традиционной продукции.
- Разработка и внедрение нововведений превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи интегрируются в перспективные производственные планы и программы, стимулирующие проникновение во все новые сферы бизнеса.
- Новые системы управления нововведениями были приняты в крупнейших машиностроительных компаниях («ИБМ», «Дженерал электрик», «Мацусита», «Мицубиси», «Сони» и др.). Их задача - обособление подразделений, занимающихся нововведениями и перспективными направлениями развития фирмы, с целью упрощения процесса принятия решений, системы планирования и стимулирования, ускорения разработки и внедрения новой продукции за счет специализации.

## МЕНЕДЖМЕНТА

*Сложившаяся как самостоятельный объект управления система управления процессом инновации предполагает:*

- создание на высшем уровне специализированных подразделений - советов, комитетов или рабочих групп по разработке технической политики;
- создание центральных служб, отделений новых продуктов для координации инновационной деятельности;
- выделение целевых проектных групп или центров по разработке новой продукции;
- повышение роли находящихся в составе производственных отделений отделов НИОКР, лабораторий, научных центров, занимающихся инновационной деятельностью;
- образование венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновационной деятельности;
- организацию консультационной помощи в области нововведений;
- создание специальных отраслевых лабораторий по проблемам освоения новой технологии.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **1. Специализированные подразделения** - советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики создаются преимущественно в крупных фирмах, выпускающих наукоемкую продукцию. Их задача - определение ключевых направлений инновационного процесса и внесение конкретных предложений в совет директоров для принятия решений. Обычно в такие подразделения входят управляющие производственными отделениями, представители центральных служб, НИОКР и сбытовых служб.
- **2. Центральные службы развития новых продуктов**, осуществляющие координацию инновационной деятельности, обеспечивают комплексный подход к такой деятельности: разработку единой технической политики, контроль и координацию инновационной деятельности, проводимой в различных производственных отделениях, а также в других центральных службах.



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **3. Отделения новых продуктов** - это самостоятельные подразделения, осуществляющие координацию инновационной деятельности в рамках фирмы в целом, согласование целей и направлений технического развития, разработку планов и программ инновационной деятельности, наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением, рассмотрение проектов создания новых продуктов.
- **4. Проектно-целевые группы** по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции - это самостоятельные хозяйственные подразделения, создаваемые для комплексного осуществления инновационного процесса от идеи до серийного производства конкретного вида изделия или проекта. Они создаются на среднем уровне управления и подчиняются непосредственно высшему руководству фирмы. Такие группы могут создаваться и в составе одной из центральных служб маркетинга, НИОКР, инженерно-конструкторской, планирования. Целевые группы, создаваемые на временной или постоянной основе, способствуют эффективной организации творческого поиска, разработке перспективной продукции и доведению ее до рынка. Целевые (поисковые) группы создаются на разные сроки: от 2- 3 до 10 и более лет.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **5. Центры развития** предполагает создание хозяйственно самостоятельных подразделений, не связанных с основной сферой деятельности фирмы. Для центров устанавливаются такие показатели хозяйственной деятельности, которые на первом этапе внедрения новой продукции стимулируют расширение объема продаж и способствуют завоеванию рыночных позиций. Одновременно осуществляется стимулирование руководителей и персонала центра следующим образом: предполагается, что зарплата сотрудников и вознаграждение управляющих зависят непосредственно от коммерческих результатов деятельности центра; в то же время коммерческие риски и неудачи, связанные с производством и сбытом новой продукции, не влекут за собой административных санкций или штрафов.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **6. Венчурные подразделения** организуются в крупных компаниях на основе создания собственных фондов «рискового капитала». В середине 1980-х годов в США из 509 компаний, специализировавшихся на «рисковых капиталовложениях», 44 принадлежали непосредственно крупным фирмам. Средства венчурных фондов часто вкладываются в небольшие начинающие фирмы, которые впоследствии поглощаются крупными, либо с ними устанавливаются долгосрочные межфирменные связи.

*Название «венчурный» происходит от англ. venture – рискованное предприятие или начинание. Отсюда **венчур** – небольшая коммерческая научно-техническая организация, специализирующаяся на создании, освоении в производстве и внедрении новых видов продукции, применении новых технологий. Характерным для нее является использование нововведений, реализация многообещающих, но рискованных проектов, быстрое обновление оборудования и частая смена выпускаемой продукции.*

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **7. Фонды стимулирования нововведений** в производственных отделениях создаются для стимулирования НИОКР прикладного характера, связанных с потребностями производственного отделения. Такие фонды позволяют отделениям более активно включать научно-технические программы в свои планы.
- **8. Консультационные или аналитические группы** создаются в крупных компаниях (например, «Мицубиси») в составе исследователей, управляющих, представителей функциональных подразделений, В их функции входит: прогнозирование развития технологии и спроса на новую продукцию, выбор перспективных идей, определение тематики исследований, координация работы ученых и инженеров, работающих в производственных отделениях в рамках специальных проектов. Эти группы выступают в качестве консультантов по широкому кругу вопросов научно-производственной деятельности фирмы.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 9. Бизнес-инкубатор — это организация, решающая задачи, ограниченные проблемами поддержки малых, вновь созданных предприятий и начинающих предпринимателей, которые хотят, но не имеют возможности начать своё дело, связанные с оказанием им помощи в создании жизнеспособных коммерчески выгодных продуктов и эффективных производств на базе их идей.

*Первые прообразы бизнес-инкубаторов появились в Великобритании в середине XX века. Первый бизнес-инкубатор в современном понимании этого слова был основан в 1959 году. Джозеф Манкусо купил склад при фабрике в городе Батавия и основал первый инкубатор в Америке — Batavia Industrial Center. Его целью было создание новых рабочих мест в городе с экономической депрессией*

*В России бизнес-инкубаторы появились в 1990 году.*