

**Министерство спорта, туризма и молодежной политики
Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

Кафедра гостиничного и туристического менеджмента

Мастеров А.Г.

ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

*для самостоятельной подготовки студентов, обучающихся
по специальности 080507 «Менеджмент организации» специализации
«Гостиничный и туристический бизнес»*

Волгоград - 2012

Андрей Мастеров

**ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

«БИБКОМ»

2012

УДК 5
ББК 65.05

Мастеров А. Г.

Основы инновационного менеджмента / А. Г. Мастеров —
«БИБКОМ», 2012

В данном издании раскрываются вопросы, отражающие основное содержание рабочей программ по дисциплине «Инновационный менеджмент» и «Инновации в туризме». Освещаются основные понятия, используемые при изучении курса. Представлены современная классификация инноваций и классические теории инновационного развития. Рассматриваются вопросы управления инновационными проектами и оценки их эффективности. Представлены вопросы для самоподготовки и перечень требований к усвоению учебного материала.

УДК 5
ББК 65.05

© Мастеров А. Г., 2012
© БИБКОМ, 2012

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	7
1.1. Цели и задачи изучения дисциплины «Инновационный менеджмент»	7
1.2. Изменение содержания труда менеджера в условиях экономических преобразований	9
1.2.1. Современные требования к менеджеру	10
1.2.2. Роли менеджера в организации	11
Вопросы для контроля:	14
ГЛАВА II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	15
2.1. Понятие инновации	15
2.1.1. Инновации как объект менеджмента	15
2.1.2. Понятие «инновация»	17
2.2. Классификация инноваций	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

А. Г. Мастеров

Основы инновационного менеджмента

ВВЕДЕНИЕ

В системе подготовки экономистов и менеджеров инновационный менеджмент занимает особое место. Это связано с тем, что, осуществляя хозяйственную деятельность в условиях рыночной экономики, предприятия и организации для получения конкурентных преимуществ должны осуществлять инновационную деятельность. Учебная дисциплина «Инновационный менеджмент» представляет собой систематизированную совокупность знаний о теоретических основах инноваций; особенностях диффузии инноваций в обществе и государственного регулирования инновационных процессов в условиях рыночной экономики; формах и методах финансирования инновационных программ; прогнозирования и планирования инновационной деятельности в организациях; об инновационной деятельности хозяйствующих субъектов; стратегии инновационных предприятий и социально-психологическом аспекте инновационной деятельности.

Изучение учебной дисциплины «Инновационный менеджмент» должно проводиться в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальности «Менеджмент организации».

Требования образовательного стандарта по данной учебной дисциплине предусматривают изучение и усвоение следующих понятий и положений:

- тенденции и разновидности развития;
- управление развитием;
- нововведения как объект инновационного управления;
- инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты;
- организация инновационного менеджмента;
- разработка программ и проектов нововведений;
- создание благоприятных условий нововведений;
- формы инновационного менеджмента;
- инновационные игры;
- прогнозирование в инновационном менеджменте;
- инновационный менеджмент и стратегическое управление.

Основными **целями** преподавания дисциплины «**Инновационный менеджмент**» являются:

- формирование у студентов базовых знаний в области инновационного менеджмента;
- развитие инновационного мышления и навыков аргументации, необходимых при организации инновационной деятельности предприятий и учреждений, а также решения возникающих при этом задач.

Данная учебная программа ориентирует обучающихся на изучение современной концепции инновационного менеджмента и практики его применения.

Основной **задачей** изучения курса «**Инновационный менеджмент**» является реализация требований, установленных Государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования к подготовке выпускников по специальности «Менеджмент организации».

Важной **задачей** курса является:

- четкое понимание наиболее значимых понятий, применяемых в инновационной деятельности и инновационном менеджменте;
- знание стадий жизненного цикла инноваций;
- понимания необходимости осуществления инновационной деятельности и НИОКР для успешной работы организаций различной организационно-правовой формы в условиях рыночной экономики;
- зарождение предпринимательской идеи, организация производства;
- проникновение на рынок;
- знание инфраструктуры инновационной деятельности;
- знание законов и нормативно-правовых актов, регламентирующих научную и инновационную деятельность, защиту авторских прав.

В результате изучения дисциплины «инновационный менеджмент» студент должен **знать:**

- цели, задачи и функции инновационного менеджмента в условиях рыночной экономики;
- теоретические основы инновационного менеджмента;
- фазы инновационного процесса и жизненный цикл инновации;
- цели и задачи государственной инновационной политики;
- принципы и источники финансирования инновационной деятельности;
- особенности научно-технического прогнозирования и планирования инновационной деятельности;
- инновационные стратегии и типы инновационного поведения организаций;
- общие принципы антикризисного управления инновационным предприятием;
- методы оценки эффективности инновационной деятельности организаций;
- особенности инновационной деятельности в сфере гостеприимства и туризма.

Студент, прошедший курс обучения, должен **уметь:**

- разрабатывать сетевые графики выполнения работ;
- правильно руководствоваться законодательными актами при организации инновационной деятельности.

Студент должен приобрести **навыки:**

- работы с нормативно-правовыми актами, регулирующими инновационную деятельность;
- работы с информационно-справочными системами «Консультант-плюс» и «Гарант».

ГЛАВА I. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины «Инновационный менеджмент»

Инновационный менеджмент – это самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Известно, что эффективное производство определяет конкурентоспособность выпускаемого продукта, а способность предприятия сохранять конкурентные преимущества, гибко и оперативно реагировать на изменения внешней среды определяет конкурентоспособность самого предприятия. Эта рыночная потребность предприятий к совершенствованию стала одним из основных факторов возникновения и становления инновационного менеджмента.

Под менеджментом понимают систему принципов, методов, средств и форм хозяйского управления предприятием в рыночных условиях с целью обеспечения эффективности производства. Наряду с принципами, процессами и методами общего менеджмента, характерными для любого предприятия в целом, выделяются отдельные его разновидности, использующие специфические формы управления различными функциональными сферами предприятия или видами хозяйственной деятельности. Они получили название функционального менеджмента. Так, управление процессами производства продукции составляет содержание производственного менеджмента, финансовыми процессами – финансового, инвестициями – инвестиционного, кадрами – персонального менеджмента и т. п.

На современном предприятии (фирме) инновации проводятся практически во всех сферах деятельности. Их рассматривают как элемент развития, а *деятельность по практическому использованию научных знаний, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового (или улучшенного) продукта, более совершенной технологии, способа организации и т. д. называют инновационной деятельностью предприятия.*

Расширение сферы применения менеджмента и включение в круг рассмотрения различных нетрадиционных аспектов деятельности (знаний) привели к выделению в менеджменте самостоятельного направления – инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент представляет собой одну из разновидностей **функционального менеджмента**, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

Основная задача инновационного менеджмента – формирование инновационного климата во всех сферах деятельности предприятия, в котором осуществляется целенаправленный поиск, оформление, подготовка и коммерциализация (реализация) нововведений, формирующих конкурентоспособность фирмы.

Предметом инновационного менеджмента является организация процесса создания, освоения и распространения нововведений и обусловленных ими изменений в технической, технологической, экономической, организационной и социальной системах.

При осуществлении инноваций должны учитываться производственные культура, традиции, организация, инфраструктура, технологический уровень, кадровый потенциал и т. д. Но, пожалуй, самым важным обстоятельством является то, что инновационный менеджмент как деятельность, обращенная в будущее, тесно связан со стратегическим менеджментом фирмы.

Стратегия превращается в реальность только в результате разработки конкретного продукта или процесса. Инновационные затраты – это вложения в будущее фирмы. Но они связаны с высокими неопределенностью и риском.

Можно уверенно констатировать, что инновационный менеджмент тесно связан с теорией и практикой общего менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия.

Инновационный менеджмент – междисциплинарная область, тесно связанная с рядом прикладных, специальных и профессиональных дисциплин. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, в которой реализуются инновации. Все эти учебные дисциплины имеют общую методологическую базу, терминологию и используемый инструментарий, единую организационную основу, общий программно-целевой метод управления.

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- формирование представлений об инновациях и их типологии;
- уяснение особенностей проявления нововведений в процессе принятия управленческих решений;
- выработка и развитие навыков по распространению и коммерческому использованию нововведений.

Решение этих задач позволит:

- понять объективную закономерность непрерывности процессов обновления и возникновения нововведений, роль государства и общества в стимулировании и поддержке инновационных процессов;
- выявить особенности реализации инновационных процессов в управлении и научно-технической сфере;
- обеспечить соответствующее информационное, правовое, кадровое, организационное и коммерческое сопровождение инновационной деятельности.

1.2. Изменение содержания труда менеджера в условиях экономических преобразований

Изменение условий производства – рыночная неопределенность, риск, конкурентная борьба – приводит к изменению методов управления современным предприятием. Успех в деятельности сегодня неразрывно связан с новыми знаниями и умением их применить. Инновации рассматриваются как один из важнейших ресурсов, требующий системного управления, преобразования знаний в коммерческий продукт или услугу, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия.

Современный менеджмент может быть действительно успешным, когда он находится в постоянном и непрерывном развитии, ориентирован на целеустремленность и изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации, накопление ею инновационного потенциала. В рыночных условиях выживаемость предприятия обеспечивается, прежде всего, за счет осуществления перехода к активной политике инновационного обновления и способности предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды. Обязательными внешними условиями существования эффективного производства являются насыщенный рынок и потребители, предъявляющие особые требования к качеству продукции, широкому ее ассортименту (т. е. выбору) и быстрой сменяемости поколений продукта. В условиях широкой конкуренции такие свойства предприятия, как гибкость, оперативность с минимальными затратами и способность обеспечить соблюдение общих требований (безопасности, экономичности, эргономичности и т. д.), становятся реальными резервами эффективности производства.

На современном рынке требования к качеству как степени удовлетворения запроса потребителя стало наиболее характерной чертой, фактором, определяющим стратегию предприятия. Именно потребительские свойства продукта влияют на его конкурентоспособность, причем при высокой жесткости конкуренции современного рынка, заявленные свойства продукта могут в лучшем случае обеспечить предприятию сохранение положения на рынке некоторое время. Конкурентоспособность продукта и, следовательно, эффективность производства определяют не заявленные, а привлекательные (т. е. предлагаемые изготовителем) свойства, которых нет в аналогичных продуктах.

Зарубежными специалистами установлена тесная связь между склонностью фирм к нововведениям (и высокому качеству) и их успехом в торговле: возврат (окупаемость) вложенных средств у предприятия с более высоким качеством по сравнению с предприятиями с низким качеством выше в 2,7 раза, а прибыль – в 2,4 раза.

Общеввропейский тезис гласит, что, что в будущем на Европейском рынке успех будут иметь те предприятия, которые предложат инновационные изделия с высоким качеством, будут более гибко удовлетворять потребности настоящих и будущих заказчиков и одновременно сократят до минимума свои затраты на изготовление продукции.

Смена планового и массового производства эффективным – процесс закономерный и необратимый. В современных рыночных условиях жизнеспособны лишь те предприятия, которые меняют свою работу в сторону адаптации к требованиям клиентов, сокращения времени исполнения заказа, рационализации затрат, гибкости производства. Новые свойства в продукт закладываются стараниями всего персонала предприятия на всех этапах производства, от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до эксплуатации. Особенно это касается работников управленческого звена – менеджеров производства всех уровней, инженерно-технических работников служб и отделов предприятия (или, как их принято называть в мировой практике, "белых воротничков"). Именно на них ложится ответственность за обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее новые свойства и качества, а также за снижение себестоимости производства. Добиться этого "выжиманием пота" из работников

и станков нельзя, добиваются этого только новыми, неординарными решениями в областях техники и технологии, экономики, социальных и организационных сферах.

1.2.1. Современные требования к менеджеру

Современное (эффективное) производство предъявляет особые требования к персоналу предприятия. Если в системе планового производства рациональной была специализация работников, то в современном производстве рациональным следует считать наличие гибкого и разносторонне подготовленного персонала. Менеджеры эффективного производства должны серьезно разбираться в требованиях производства и в процессе производства, быстро и без серьезных конфликтов перестраиваться, быть готовы к переменам, брать на себя риск и ответственность, иметь глубокую заинтересованность в результатах общего труда.

Менеджер современного производства обязан сочетать в себе *черты менеджера в классическом понимании (ответственность, законопослушность, организованность и т. д.) и предпринимателя (умение рисковать, направленность на достижение цели, предприимчивость и т. д.)*. Иначе говоря, менеджер эффективного производства должен постоянно участвовать в инновационной деятельности. Специфика инновационных процессов как объектов управления предопределяет особый характер труда менеджеров в этой сфере и требования, предъявляемые к ним.

Труд менеджера:

- 1) имеет высокотворческий характер;
- 2) требует разносторонних знаний;
- 3) предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты времени на ограниченных проблемах.

Так как основным предметом труда менеджера является научно-техническая и управленческая информация, то обязательными условиями его эффективной работы выступают знание современных информационных технологий в управлении инновациями и умение пользоваться ими. Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера промышленного предприятия:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации предприятия.

Первая категория требований предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знаний основ современной макро – и микроэкономики, общей теории принятия управленческих решений, умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений, навыков работы на ПЭВМ как в локальном, так и в сетевых вариантах.

Необходимые теоретические знания в области менеджмента приобретаются в системе специального профессионального образования. Учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным свойством менеджера в инновациях должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Требования коммуникабельности и умения работать с людьми вытекают из связующего положения менеджера в системе коммуникаций на промышленном предприятии. Для анализа любой управленческой ситуации менеджеру требуется обеспечить, как правило, коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений или предприятий, рабочий коллектив (службы, подразделения или организации) и отдельные подчиненные сотрудники. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и

мотивами работы) реагировать на него и оптимально воздействовать для достижения цели инновационной деятельности. Коммуникабельность в значительной степени зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому часто используется в системах тестирования на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера в системах управления персоналом на промышленном предприятии.

Требования, связанные с компетентностью менеджеров в области специализации промышленного предприятия, предусматривают наличие специальных знаний в вопросах технологии инновационных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых инноваций, особенностей их физических процессов. Выполнение этих категорий профессиональных требований осуществляется, как правило, в системах переподготовки и повышения квалификации руководящих работников.

Характер деятельности конкретного менеджера определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений. Состав этих полномочий устанавливается в соответствии с принятой на промышленном предприятии системой разделения труда и специализации управленческих кадров. Принципиально в структуре любого предприятия можно обнаружить два вида разделения труда менеджеров: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное разделение труда в менеджменте связано со специализацией менеджеров преимущественно по функциональному признаку, т. е. по закреплению за ним одной или нескольких предметных функций менеджмента. Такое разделение труда обуславливает создание на предприятии специальных служб стратегического управления, плановых и контрольно-диспетчерских отделов и управлений.

Вертикальное разделение труда менеджеров зависит от характера осуществляемых инноваций, масштабов инновационной деятельности, ее отраслевой принадлежности. Оно выражается в организационной структуре промышленного предприятия, составе уровней менеджмента.

На предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и низший. Объем и значимость последствий принимаемых на каждом уровне управленческих решений возрастают по мере перехода от низшего к высшему менеджменту.

Высший менеджмент включает одну или несколько персон, состав которых в значительной степени зависит от организационно-правовой формы промышленного предприятия. К высшему менеджменту относятся руководитель, его первые заместители по функциональным областям деятельности (НИОКР, производству, сбыту и т. п.).

Средний менеджмент состоит из руководителей подразделений и административных органов промышленного предприятия и включает до 60 % всей численности менеджмента.

К низшему уровню относятся руководители творческих групп, низовых лабораторий, производственных участков и т. п.

1.2.2. Роли менеджера в организации

Менеджеры в организации образуют так называемый управленческий персонал, аппарат управления, который называют нередко просто менеджментом организации. Содержание понятия «управленческий персонал» трактуется в современном менеджменте довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда (МОТ) рекомендует рассматривать управленческий персонал как *часть* более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты – профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов других сфер деятельности, например экономистов, технологов, психологов и т. д.: используя свои профессиональные знания, они оказывают существенную помощь в постановке и обосновании целей и задач организации, а

также в разработке методов их практической реализации. Постоянный контакт между ними – важнейшее условие нормального функционирования организации.

В научной литературе даются определения содержания труда менеджеров как членов организации, которые:

- определяют цели и задачи;
- управляют ресурсами организации – материальными, денежными, человеческими, информационными и др.;
- работают с информацией, необходимой для принятия решений;
- принимают решения;
- осуществляют координацию совместных действий внутри организации и за ее пределами;
- несут ответственность за работу организации в целом, ее подсистем и элементов, а также за связи с другими организациями и органами, которые тем или иным образом влияют на ее работу и состояние.

Наиболее полное описание видов работ, которые менеджеры выполняют в организации, приведено в работе канадского ученого Генри Минцберга «Работа менеджера: вымыслы и факты» (1975 г.), в которой выделено 10 специфических видов работ, объединенных по признаку однородности в три группы: межличностные контакты, работа с информацией и принятие решений (рис. 1).

В *межличностных контактах* менеджер, выполняющий роль главного руководителя, выступает, прежде всего как *символическая фигура*, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению разных социальных мероприятий, по участию в приемах, связанных с уходом работников на пенсию, и т. д.

Очень важна роль менеджера как *лидера*, то есть человека, оказывающего влияние на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. Но лидерское поведение менеджеров зависит от их способности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения целей.



Рис. 1. Роли менеджеров в организации

Роль *связующего звена* обязывает менеджеров налаживать контакты с теми, кто формально им не подчиняется. Это и менеджеры данной организации, и многие люди за ее пределами, например потребители, поставщики, официальные правительственные лица, менеджеры из других организаций. Формы контактов, которые при этом используются, самые разные, включая переписку, участие в совещаниях, телефонные разговоры, личные контакты и пр.

Информационные роли менеджеров пронизывают процессы их межличностных контактов и отражают важность сети контактов, создаваемых и поддерживаемых ими. Роль *приемников информации* характеризует менеджеров как людей, находящихся в постоянном поиске информации, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы. Эта информация может быть письменной и устной, внутренней и внешней.

Роль *распространителей информации* означает, что менеджеры не только получают, но и распространяют информацию по тем каналам связи, которые обеспечивают решение целей и задач организации или подразделений. В частности, они передают информацию своим подчиненным, если у последних нет иного способа ее получения.

Третья информационная роль заключается в том, что менеджеры выступают как *представители* организации, передающие информацию о ее планах и политике для налаживания внешних контактов с другими заинтересованными лицами и компаниями.

Группа ролей, связанных с *принятием решений*, включает прежде всего такое поведение менеджеров, которое носит название предпринимательского. В роли *предпринимателей* менеджерам нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей. Чтобы уменьшить степень риска, такие решения часто реализуются через целую серию небольших проектов, позволяющих по ходу дела оценить практическую полезность предпринимаемых изменений.

В качестве *устраняющих помехи* менеджеры должны вносить коррективы в развитие той или иной ситуации, если существует угроза ее выхода из-под контроля. Принимая соответствующие решения, они предотвращают разрастание небольших проблем в крупные.

Одной из важнейших ролей менеджера является *распределение ресурсов*, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей. От того, как менеджер справляется с этой работой, прямо зависят получаемые результаты, так как ресурсы всегда ограничены и надо принимать компромиссные решения. Косвенным результатом принятого решения является установление приоритетов, то есть тех видов работ или подразделений, которые в тот или иной период времени оказывают наибольшее влияние на получение запланированных результатов.

Роль *ведущих переговоров* отражает обязанности менеджеров постоянно согласовывать действия с другими членами организации и заинтересованными лицами из разных компаний.

Вопросы для контроля:

1. Раскрыть понятие «Инновационный менеджмент».
2. Какова основная задача инновационного менеджмента как системы управления?
3. Каковы основные задачи изучения дисциплины «Инновационный менеджмент»?
4. Что является предметом инновационного менеджмента?
5. Какие требования предъявляются к менеджеру на современном этапе развития экономики?
6. Что вкладывается в понятие «компетентность менеджера»?
7. Почему придется большое значение требованиям коммуникабельности и компетентности к современным менеджерам?
8. Какие роли в организации выполняет менеджер?

ГЛАВА II. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Понятие инновации

2.1.1. Инновации как объект менеджмента

Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне организации. Целью менеджмента является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности организации: разработка и внедрение новой продукции и технологии (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции и технологии, дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии организации, так как определяет остальные направления ее развития.

Инновационный менеджмент призван гарантировать наиболее эффективное использование инноваций для обеспечения развития и устойчивости организаций в динамичной рыночной среде. Инновационный менеджмент преимущественно направлен на повышение эффективности функционирования и развития организации, это менеджмент организации – лидера или организации, стремящейся стать лидером в определенной сфере, видах деятельности на рынках конкретных товаров и услуг.

Функции инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент включает следующие основные функции:

- 1) организацию;
- 2) планирование (стратегическое, текущее и оперативное);
- 3) контроль;
- 4) мотивирование.

Конкретное содержание этих функций различается в зависимости от уровня менеджмента: государство, регион, конкретная организация.

Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- наблюдение за разработкой новой продукции и технологией ее внедрения;
- рассмотрение программ создания новой продукции и технологии;
- проведение единой инновационной политики (координация деятельности производственных подразделениях в этой области);
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
- обеспечение квалифицированным персоналом;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции. Особенность современного этапа инновационной деятельности – образование в крупнейших организациях научно-технических

комплексов, объединяющих теоретические разработки и процесс производства. Это предполагает тесную связь всех этапов цикла «наука – производство – рынок». Создание целостных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации организации.

Innovation (англ.) означает «введение новаций», новшеств.

С момента принятия к распространению новация приобретает новое качество – становится инновацией. Процесс введения новации на рынок принято называть *коммерциализацией*. Период времени между появлением новации и воплощением ее называется *инновационным лагом*.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятия новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализация), и уже в новом качестве они выступят как инновации.

Главной особенностью инновации является ее практическое использование и получение коммерческой выгоды или, иначе говоря, получение коммерческой выгоды от практического использования.

Нововведения создаются для улучшения финансового состояния предприятия и получения выгоды:

- прямой («живые деньги»);
- косвенной (долгосрочные конкурентные преимущества).

Новшество, разработанное, но не внедренное в практической деятельности, называется новацией.

В условиях рынка признаком инновации считается ее потребительская новизна. Причина возникновения инноваций заключается в постоянном стремлении человека усовершенствовать существующую общественную систему, устранить противоречия между реальным и желаемым состояниями.

В современных условиях к одному из побудительных мотивов создания новшеств относится конкуренция на рынке, т.е. инновации связаны с рынком. Конкуренция стимулирует предприятия разрабатывать и внедрять новинки либо для удержания своих позиций на рынке, либо для освоения нового сегмента и получения дополнительных конкурентных преимуществ (в зависимости от инновационной стратегии фирмы).

Успех предпринимательства зависит от постоянного поиска идей для осуществления изменений внутреннего и внешнего характера.

Следует отметить, что связь инновации с рынком является взаимообусловленной:

- неудовлетворенный рыночный спрос стимулирует создание и внедрение новшества;
- появление инновации на рынке изменяет соотношение спроса и предложения, формирует новые рыночные сегменты, порождая новые рыночные потребности.

Инновация – продукт научно-технического прогресса.

Существенные новшества создаются на базе крупных научных открытий. Интеграция науки, техники и производства определяет предпосылки для возникновения и внедрения нововведений.

Процесс создания и внедрения инноваций ориентирован на получение положительного эффекта, который выражается в виде конкурентных преимуществ, приобретаемых фирмой. При угрозе развития кризиса на предприятии своевременно предпринятые инновации могут позволить устранить возникшую опасность и предотвратить кризис.

Инновационная деятельность является областью высоких рисков. Поэтому внедрению новой наукоёмкой продукции на рынок должна предшествовать правильно организованная рекламная кампания, в процессе которой потребитель информируется о характеристиках

новинки. Информационное обеспечение инновационных процессов считается основным элементом внедрения и масштабного распространения новшеств.

Нововведения – это результат планируемой и скоординированной деятельности субъектов инновационного процесса: разработчиков (научно-исследовательские институты, инжиниринговые компании), инвесторов (финансовые организации или крупные компании, венчурные фонды), внедренческих фирм.

Качественное управление процессами нововведений позволяет значительно снизить инновационные риски и увеличить эффект от коммерциализации. Изменения, происходящие на предприятии спонтанно, инновациями, не являются.

Таким образом, нововведение характеризуют следующие аспекты:

1. Нововведение является результатом планируемой творческой деятельности людей, направленной на совершенствование существующей системы.
2. Нововведением считается новшество, реализованное на практике.
3. Объектами изменений, осуществленных в результате внедрения инновации, могут быть техническая, технологическая, организационно-управленческая, финансовая, социальная, экологическая, правовая и прочие.
4. Нововведения могут способствовать преодолению кризисов на макро- и микроуровнях, увеличивают конкурентоспособность.
5. Нововведения связаны с рисками.

2.1.2. Понятие «инновация»

В широком понимании под инновацией подразумевают осуществление изменений путем внедрения чего-либо нового. В рамках данного подхода различные специалисты определяют нововведение либо как результат целесообразной творческой деятельности, практическое применение которого приводит к существенным изменениям в функционировании системы, либо как процесс внедрения нового вместо ранее действовавшего, но устаревшего.

В узком смысле инновация – новое техническое решение, осуществленное на практике.

Официальные российские документы трактуют инновацию как конечный результат инновационной деятельности, реализованной в виде нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Сущность инноваций определяется через их свойства. Для инноваций характерны следующие свойства:

1. научно-техническая новизна;
2. производственная применимость;
3. коммерческая реализуемость.

Объектами инноваций являются : материалы; продукты; технологии; средства производства; люди (межличностные отношения); социальная среда; организация и ее подразделения.

Термин «инновация» авторами часто понимается по-разному. Наибольший вклад в развитие теории инновации внес австрийский экономист Йозеф Шумпетер, разработавший в 30-е гг. XX в. собственную теорию экономического развития. Он считал, что *основу экономического роста составляют нововведения*. Позже, развивая данную теорию, Й.Шумпетер использовал термин *innovation*, что в переводе с английского означает «нововведение».

В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие «нововведения» рассматриваются как:

- изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага;
- внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и кото-

рый может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара;

– освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал ли этот рынок прежде или нет;

– получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовали этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;

– проведение соответствующей реорганизации, например, обеспечение монопольного положения или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Д.В. Соколов, А.Б. Титов, М.М. Шабанова под инновацией (нововведением) понимают итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, экологический), Ю.П. Морозов под инновациями понимает прибыльное использование новаций в виде новых технологий видов продукции, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого или иного характера.

А. П. Пригожий считает, что нововведение сводится к развитию технологии, техники, управления на стадиях их зарождения, освоения, диффузии и т. п.

Таким образом, в приведенных определениях четко прослеживается две точки зрения:

1) первая – когда нововведение представляется как результат творческого процесса в виде новой продукции (техники), технологии, метода и т. д.;

2) вторая – как процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов вместо действующих.

2.2. Классификация инноваций

Классификация инноваций на сегодняшний день еще не имеет устоявшегося единства и у разных авторов различна. Большинство исследователей приводят следующие 6 видов классификаций:

- 1) по типу новшества;
- 2) по инновационному потенциалу;
- 3) по отношению к предшественнику;
- 4) по механизму осуществления;
- 5) по особенностям инновационного процесса;
- 6) по происхождению.

1. По типу инновации выделяют материально-технические и социально-экономические. С точки зрения влияния на достижение экономических целей организации материально-технические инновации включают инновации-продукты (изделия) и инновации-процессы (технология).

Инновации-продукты позволяют обеспечивать рост прибыли как за счет повышения цены на новые продукты или модификацию прежних, так и за счет увеличения объема продаж.

Инновации-процессы (технология) позволяют улучшить экономическое состояние за счет:

– совершенствования подготовки исходных материалов и параметров процесса, что в конечном итоге приводит к снижению издержек производства, а также к повышению качества продукции;

– увеличения объема продаж вследствие производительного использования имеющихся производственных мощностей;

– возможности освоения в производстве перспективных с коммерческой точки зрения новых продуктов, которые невозможно было получить в силу несовершенства производственного цикла старой технологии.

2. По инновационному потенциалу выделяют следующие инновации:

– радикальные, которые включают создание принципиально новых видов продукции, технологий, новых методов управления. Потенциальным результатом радикального нововведения является обеспечение долгосрочных преимуществ над конкурентами. В дальнейшем они являются источниками всех последующих улучшений, усовершенствований, приспособлений к интересам отдельных групп потребителей и других модернизаций товара;

– модифицирующие (улучшающие), которые приводят к улучшению или дополнению исходных конструкций, принципов, форм. Улучшающие инновации (со сравнительно низкой степенью заключенной в них новизны) являются наиболее распространенным видом. Улучшающие нововведения – следствие постоянного стремления к дифференциации товара, являющейся важным фактором обеспечения конкурентоспособности. Особое значение уделяют подобным улучшениям в условиях массового производства крупные предприятия, в результате чего возникают обработанные и сбалансированные по своим параметрам продукты, нацеленные на длительное удержание рыночных позиций;

– комбинаторные (инновации с предсказуемым риском), которые представляют собой идеи сравнительно высокой степени новизны, не имеющие, как правило, радикального характера. К таким относятся все значительные новинки, реакцию рынка на которые легко предвидеть. Разработка нового поколения тех или иных продуктов (в том числе путем использования различных сочетаний конструктивного исполнения элементов) за счет концентрации огромных ресурсов обязательно завершается успехом. В этом заключается отличие комбинаторных нововведений от радикальных, принципиально непредсказуемых. Такие нововведения

под силу только крупным предприятиям и являются достаточно редкими в хозяйственной практике. По уровню отдачи (эффективности затраченных средств) они близки к радикальным.

3. По отношению к своему предшественнику инновации подразделяются следующим образом:

- замещающие, которые предполагают полное вытеснение устаревшего продукта новым и тем самым обеспечивают более эффективное выполнение соответствующих функций;
- отменяющие, которые исключают выполнение какой-либо операции или выпуск какого-либо продукта, но не предлагают ничего взамен;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.