

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ВВЕДЕНИЕ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Современный мир меняет очертания. На место индустриальному миру, в котором первое место занимали страны, обладающие большим количеством материальных ресурсов (нефть, газ, уголь, металлы) и высоким производственным потенциалом, приходит мир, в котором первое место занимает способность общества производить нематериальные продукты, в первую очередь «знания», информацию.

*Ключевым направлением* достижения  
экономического роста и повышения качества  
жизни населения в современном мире  
является *развитие инновационной*  
*деятельности, широкое распространение*  
*инновационных технологий, продуктов и*  
*услуг.*

Роль инноваций в современном социально-экономическом развитии хорошо отражена в правиле:

*Великая волна инноваций, которая прокатилась из таких отраслей как электроника, разработка программного обеспечения, телекоммуникации, химия и биология, затронула все отрасли во всех местах планеты.*

*Раньше существовало правило: «Не осуществляй инновации до тех пор, пока не будешь вынужден это сделать». Правило сегодняшнего дня – «Инновации или гибель!».*

*Целью настоящего курса является  
понятие и изучение современных  
социально-экономических  
закономерностей научно-технического  
прогресса и управляющих воздействий,  
способствующих их эффективной  
реализации.*

# ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Инновационный  
менеджмент.  
лекции.

## СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Инновационный менеджмент*  
*представляет собой*  
*совокупность принципов и*  
*методов, инструментов*  
*управления инновационными*  
*процессами.*

## СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Другими словами, **инновационный менеджмент** как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии.*

*Это определяет место **инновационного менеджмента** в системе управленческих*



## СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Деятельность по организации  
и осуществлению  
инновационного процесса  
называется **инновационной  
деятельностью***

## КОМПОНЕНТЫ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

<p><b>Новация</b> - новая идея, новое знание</p>	<p>Результат законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иные научно-технические достижения.</p> <p>Новые идеи могут иметь форму открытий, рационализаторских предложений, понятий, методик, инструкций и т.д.</p>
<p><b>Инновация</b></p>	<p>Результат внедрения нового знания, его реализации в новой или усовершенствованной продукции, реализуемой на рынке, либо в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности.</p>

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

*В самом простом смысле инновация – это результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей.*

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Основными свойствами (критериями) инновации являются:

- *научно-техническая новизна;*
- *практическая воплощенность (промышленная применимость), т.е. использование, например, в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении, образовании или других областях деятельности;*
- *коммерческая реализуемость, которая означает, что новшество «воспринято» рынком, т.е. реализуемо на рынке; что, в свою очередь, означает способность удовлетворить определенные запросы потребителей.*

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Понятие «инновация» тесно связано с понятием «инновационный процесс».

**Инновационный процесс** представляет собой процесс создания и распространения нововведений (инноваций).

Термин «инновация» используется и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.п.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Понятие «инновация» тесно связано с понятием «инновационный процесс».

**Инновационный процесс** представляет собой процесс создания и распространения нововведений (инноваций).

Термин «инновация» используется и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.п.

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС (ДИФФУЗИЯ ИННОВАЦИЙ)

***инновационный процесс** – это последовательная цепь событий от новой идеи до ее реализации в конкретном продукте, услуге или технологии, и дальнейшее распространение нововведения.*

## СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Анализ понятия инновационного процесса и его основных компонент позволяет понять сущность инновационного менеджмента.



## СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*В качестве важнейшей подсистемы в структуре инновационной деятельности выделяется **инновационная инфраструктура** – та подсистема, которая направлена на содействие и поддержку инновационной деятельности.*

# Тема 2. Виды и классификация ИННОВАЦИЙ



Инновационный менеджмент. лекции

## Пример классификационной системы



## Основные критерии, по которым выделяются типы инноваций

Критерий	Основные типы
<u>Степень новизны</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Базисная (радикальная)</li><li>❖ Улучшающая (приростная)</li></ul>
<u>Характер практической деятельности</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Производственные</li><li>□ Управленческие</li></ul>
<u>Технологические параметры</u> <u>(переход с следующей теме)</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Продуктовые</li><li>• Процессные</li></ul>

## Базисные и улучшающие инновации

**Базисная инновация** (иногда ее еще называют радикальной) – это такое нововведение, которое базируется на научном открытии или крупном изобретении и направлено на освоение принципиально новых продуктов и услуг, технологий новых поколений.

**Улучшающая инновация** (используется еще название приростная инновация) – это нововведение, направленное на улучшение параметров производимых продуктов и используемых технологий, совершенствование продукции и технологических процессов.

[\(назад\)](#)

## производственные и управленческие инновации

**Производственные инновации** воплощаются в новых продуктах, услугах или технологиях производственного процесса, т.е. они представляют собой реализацию нового знания в новых продуктах, услугах или введение новых элементов в производственный процесс. Другими словами, производственные инновации – это те, которые реализуются в первичной производственной деятельности.

**Управленческие инновации** – это то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных процессах и организационных структурах. Они могут представлять собой, например, введение новых методов организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения и т.п.

[\(назад\)](#)

## **продуктовые и процессные инновации**

*Продуктовая инновация* включает получение нового продукта или услуги с целью удовлетворить определенную потребность на рынке.

*Процессная инновация* означает новые элементы, введенные в производственные, управленческие, организационные, маркетинговые и другие процессы.

[\(назад\)](#)

Инновационный менеджмент. Лекции

# ТЕМА 3. ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА



## Определение инновационной инфраструктуры

*Инновационная инфраструктура – это множество субъектов инновационной деятельности, выполняющих функции обслуживания и содействия инновационным процессам.*

## Определение инновационной инфраструктуры

По аналогии с транспортной инфраструктурой можно сказать, что **инновационная инфраструктура** – это все информационные, организационные, маркетинговые, образовательные и другие сети, которые помогают новой идее (как по «рельсам») добираться до своей практической реализации и находить своего потребителя.



## Базисные элементы инновационной инфраструктуры

Ключевые  
элементы  
инновационной  
инфраструктуры

- Технопарковые структуры:
  - Инкубаторы бизнеса и инкубаторы технологий А
  - Научные, технологические и исследовательские парки; Б
  - Инновационные, инновационно-технологические и бизнес-инновационные центры;
  - Центры трансфера технологий;
- Технополисы и др. В

Информационно-Технологические системы:  
базы данные по научной, технологической,  
технико-юридической и технико-экономической информации. Г

## Бизнес-инкубаторы

**Инкубатор** - многофункциональный комплекс, предоставляющих разнообразные услуги новым инновационным фирмам, находящимся на стадии возникновения и становления.

Другими словами, инкубаторы предназначены для «высиживания» новых инновационных предприятий, оказания им помощи на самых ранних стадиях их развития путем предоставления информационных, консультационных услуг, аренды помещения и оборудования, других услуг.

## Технопарки

Под технопарком подразумевается научно-производственный территориальный комплекс, главная задача которого состоит в формировании максимально благоприятной среды для развития малых и средних наукоемких инновационных фирм-клиентов. Спектр фирм-клиентов технопарков в отличие от инкубаторов не ограничивается только вновь создаваемыми и находящимися на самой ранней стадии развития инновационными компаниями. Услугами технопарков пользуются малые и средние инновационные предприятия, находящиеся на различных стадиях коммерческого освоения научных знаний, ноу-хау и наукоемких технологий.

## Технополисы

Технополис, который нередко называют также научным городом или наукоградом, «городом мозгов», представляет собой крупный современный научно-промышленный комплекс, включающий университет или другие вузы, научно-исследовательские институты, а также жилые районы, оснащенные культурной и рекреационной инфраструктурой.

## Информационно-технологические системы

Эти системы основаны на базах данных, содержащих самую разнообразную информацию о субъектах и результатах инновационной деятельности, включая информацию об инновационных продуктах, услугах, технологиях, научных и инновационных организациях, объектах интеллектуальной собственности и т.п.

Предоставляют целый ряд информационных услуг, которые можно разбить на три группы:

1. Научная и технологическая информация для анализа того, какой стадии достигла определенная инновационная технология.
2. Технико-юридическая информация – анализируются такие темы, как промышленная собственность (патенты, торговые марки, полезные модели, национальные и зарубежные технические стандарты), а также законодательства, нормативно-правовые акты разных стран.
3. Технико-экономическая информация включает рыночные исследования поставок и дистрибьюции.

# Тема 4. Регулирование инновационной деятельности

Инновационный менеджмент. Лекции



## Государственные стратегии регулирования

По уровню и формам государственной поддержки инновационной деятельности в мировой практике принято выделять государственные стратегии активного вмешательства, децентрализованного регулирования и смешанные.



## Государственные стратегии регулирования

*1. Суть стратегии активного вмешательства* заключается в признании государством научной, научно-технической и инновационной деятельности главной и определяющей составляющей экономического роста национального хозяйства.

## Государственные стратегии регулирования

2. *Стратегия децентрализованного регулирования* представляет собой более сложный механизм участия государства в научной и инновационной сфере. Государство и в этой стратегии играет важную роль, но отсутствуют жесткие директивные связи, характерные для стратегии активного вмешательства.

## Государственные стратегии регулирования

3. Смешанная стратегия используется в странах, где в экономике значительную часть составляет государственный сектор и государство заинтересовано в поддержании высокого экспортного потенциала отраслей этого сектора. По отношению к государственным организациям государство использует стратегию активного вмешательства, к остальным - стратегию децентрализованного регулирования



# Тема 5. Коммерциализация ИННОВАЦИИ

38

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЛЕКЦИИ

## Научно-техническая продукция (определение)



*Научно-техническая продукция* - законченный в соответствии с требованиями договора, принятый заказчиком результат научно-технических, технологических, проектных, конструкторских работ, реализуемый по договорным ценам.

В научно-техническую продукцию включаются: документация, экспериментальные и опытные образцы новой техники (продукции), научно-технические услуги, включая пуско-наладочные работы, авторский надзор по освоению, ноу-хау («передовой опыт»), обучение заказчика, консультации и пр.

## Научно-техническая продукция (особенности)



*Первая особенность* в том, что этот продукт имеет разные формы: от просто мыслей, чертежей, рисунков, формул, компьютерных программ, оформленных документально, до готового изделия или действующей технологии.



## Научно-техническая продукция (особенности)



*Вторая особенность* связана с тем, что научно-техническая продукция, в отличие от других продуктов, при потреблении не исчезает, поэтому возможна многократная реализация одной и той же новинки многим заказчикам. Говоря строго, это означает, что специфическая особенность такого товара заключается в способности к неограниченному умножению (мультипликации) доходов.

## Научно-техническая продукция (особенности)



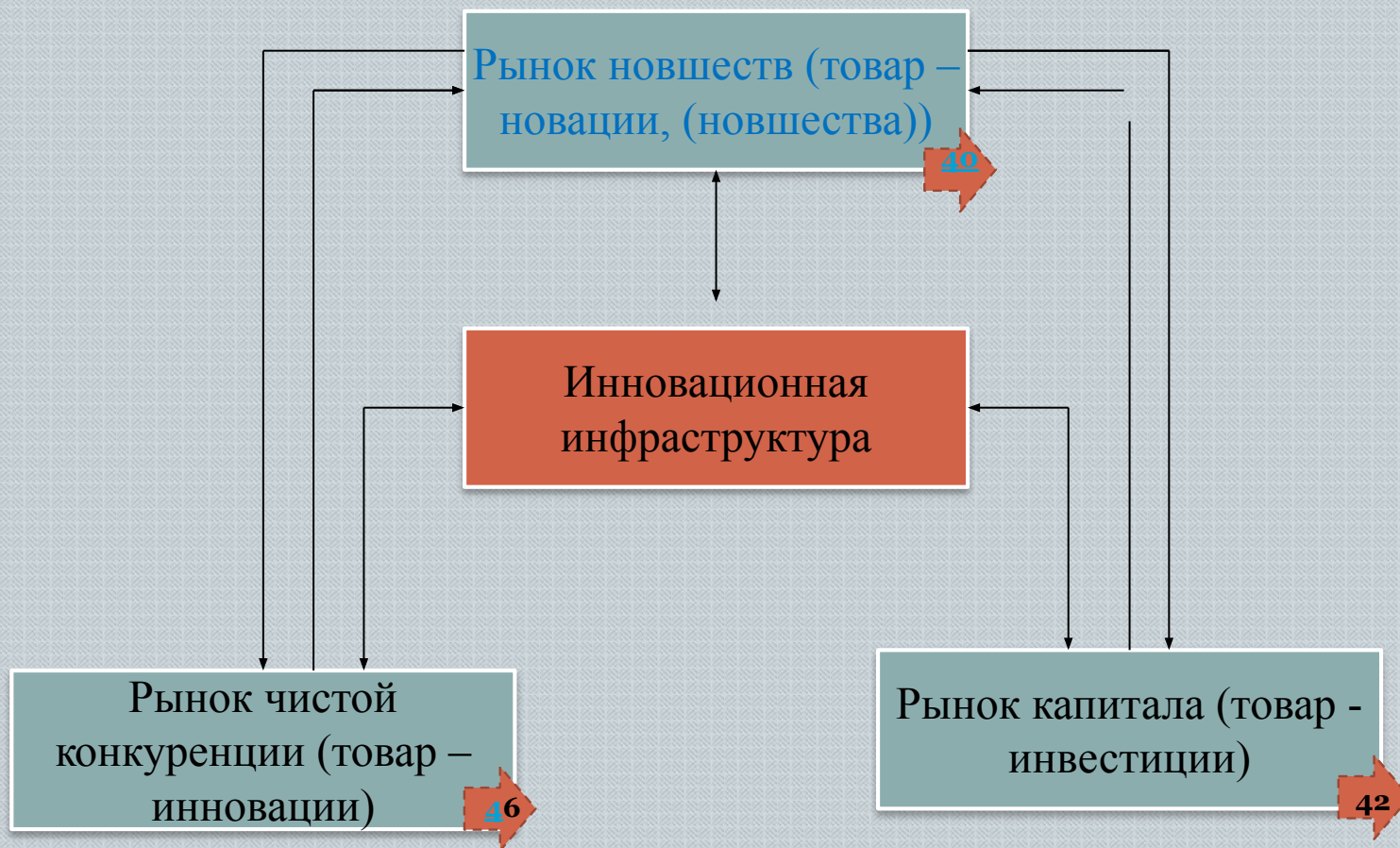
*Третья особенность* в том, что новация – такой товар, которым невозможно воспользоваться без определенного минимума научных знаний (особенно инженерных, математических и пр.), профессиональной компетенции и необходимой информированности; его без соответствующей предварительной подготовки и переобучения не реализовать.

## Научно-техническая продукция (особенности)



**Четвертая особенность.** Специфика научно-технической продукции определяется высокой степенью неопределенности при получении научно-технического результата, особым характером финансирования, т.е. риском временного разрыва между затратами и результатами; неопределенностью спроса.

## Сфера инновационной деятельности



## Сфера инновационной деятельности

### Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

Рынок новшеств формируют научные организации, учебные заведения, временные научные коллективы, объединения научных работников, научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций, самостоятельные лаборатории и отделы, отечественные и зарубежные физические лица, занимающиеся изобретательской деятельностью.

## Сфера инновационной деятельности

Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

Продажа научно-технической продукции происходит путём т.н. передачи технологии.

*Передача технологии (трансфер) — передача научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, применения технологических процессов, выпуска продукции; критерий наличия факта передачи - активное применение переданной технологии для производственных целей.*

## Сфера инновационной деятельности

Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

Одна из основных форм торговли технологиями – лицензирование.

*Лицензия* – разрешение отдельным лицам или организациям использовать изобретение, защищенное *патентом*, технические знания, технологические или конструкторские секреты производства (*ноу-хау*), товарный знак и пр.

## Сфера инновационной деятельности

### Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

В соответствии с международным законодательством, желая монопольно использовать некоторый способ производства или техническое решение, предприятие может выбрать один из двух методов защиты — **патент** или **коммерческую тайну (ноу-хау)**. Цель у патента и коммерческой тайны одинаковая — не допустить использования инновации конкурентами и получить выгоду от монопольного использования. Но методы защиты принципиально отличаются: **патентование** подразумевает раскрытие сведений и дальнейшую (предоплаченную авторами) **защиту со стороны закона**, в том числе право запрещать иным лицам использовать такое же решение без согласия держателя патента под угрозой судебного преследования. А **ноу-хау подразумевает защиту при помощи тайны**. Сведения никому не раскрываются, но в случае разглашения или независимого открытия иным лицом запретить использование такого способа (технического решения) уже невозможно. Права на ноу-хау действуют до тех пор, пока сохраняется конфиденциальность.



## Сфера инновационной деятельности

Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

Из вышесказанного следует, что лицензии могут быть *патентными* и *беспатентными*.

*Патентной лицензией* называется лицензия на передачу права использования патента без соответствующего «ноу-хау».

При инвестиционном сотрудничестве, продаже новой техники и технологии распространение имеют *беспатентные лицензии*, которые разрешают использовать только «ноу-хау» без патента на изобретение.



## Сфера инновационной деятельности

Рынок новшеств (товар – новации, (новшества))

По характеру и объему прав на использование технологии различают *простые (неисключительные), исключительные и полные лицензии.*

При **полной лицензии** продаются все имущественные права, вытекающие из патента, на срок договора. **Исключительная лицензия** эти права передает только в отношении конкретного продукта, **простая** - только для собственного производства в пределах, обусловленных договором.

**Открытая лицензия** – передача прав любому лицу, заключившему договор о платежах.

## Сфера инновационной деятельности



В экономических науках там, где идёт речь о ценообразовании, принято делить рынки по степени монополизации (т.е. по степени влияния на цену товара) на четыре основных типа:

- **рынок чистой монополии** (единственный продавец, который диктует цену);
- **олигополистический рынок**, на котором действуют несколько крупных продавцов;
- **рынок монополистической конкуренции** с множеством продавцов, которые предлагают множество товаров, объединённых в группы по своему качеству и свойствам;
- **рынок чистой конкуренции**. На этом рынке ни один покупатель или продавец не имеет большого преимущества в определении цены товара.

Рынок чистой конкуренции  
(товар – инновации)

## Сфера инновационной деятельности



*Рынком чистой конкуренции называется совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен.*

Рынок чистой конкуренции  
(товар – инновации)

## Сфера инновационной деятельности



Рынок инноваций является именно таким рынком, т.к. каждое нововведение уникально и поэтому в процессе определения цены участвует только сам продавец и его потенциальный покупатель.

Этот факт отражен и в определении научно-технической продукции, где сказано, что она продается по договорным ценам.

Рынок чистой конкуренции  
(товар – инновации)



## Сфера инновационной деятельности



Использование понятия «чистой» конкуренции позволяет уйти от рассмотрения вопросов ценовой, неценовой, недобросовестной конкуренции и других видов состязания и борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники ресурсов и результаты научной и научно-технической деятельности

Рынок чистой конкуренции  
(товар – инновации)

## Сфера инновационной деятельности

В инновационной сфере определяющую роль играют долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится в среднем 3-5 лет и более.

Рынок капитала (товар –  
инвестиции)

## Сфера инновационной деятельности

Законодательством закреплены следующие основные нормы инвестиционной политики в промышленности:

1. на безвозвратной основе из федерального бюджета могут финансироваться только фундаментальные научные исследования, а также объекты федерального значения некоммерческого характера и объекты, связанные с поддержанием национальной безопасности

Рынок капитала (товар –  
инвестиции)



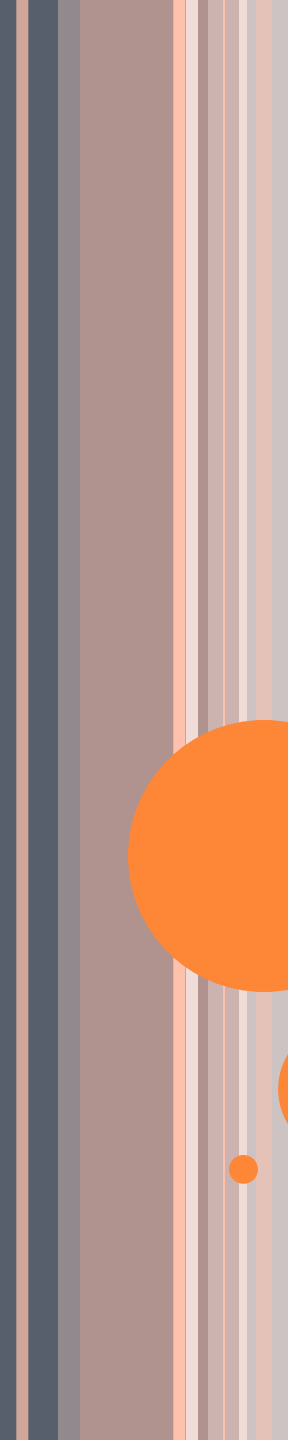


## Сфера инновационной деятельности



2. все остальные виды централизованных инвестиций могут осуществляться только на возвратной и конкурсной основе: преимущественными формами предоставления государственных ресурсов на возвратной основе является инвестирование путем покупки ценных бумаг или выдачи государственных гарантий по эмитируемым ценным бумагам.

Рынок капитала (товар –  
инвестиции)



**ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ  
ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.  
ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

58

**Инновационный менеджмент. Лекции**

# КЛАССИФИКАЦИЯ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ

Сектор науки (деятельности)	Содержание
1  Государствен-ный	<p>Организации министерств и ведомств, которые обеспечивают управление государством и удовлетворение потребностей общества в целом (государственное управление, оборона, общественный порядок; здравоохранение, культура, досуг, социальное обеспечение и т. п.), включая федеральные и местные органы.</p> <p>Бесприбыльные (некоммерческие) организации, полностью или в основном финансируемые и контролируемые правительством, за исключением организаций, относящихся к высшему образованию. Эти организации в первую очередь обслуживают правительство и не ставят своей задачей получение прибыли, а в основном вовлечены в исследовательскую деятельность, касающуюся общественных и административных функций.</p>
2  Предпринимательский	<p>Все организации и предприятия, чья основная деятельность связана с производством продукции или услуг в целях продажи (отличных от услуг сектора высшего образования), в том числе находящиеся в собственности государства.</p> <p>Частные неприбыльные (некоммерческие) организации, в основном обслуживающие вышеназванные организации.</p>

# КЛАССИФИКАЦИЯ НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ

Сектор науки (деятельности)	Содержание
<p data-bbox="73 272 108 325">3</p> <p data-bbox="27 496 355 601">Высшее образование</p>	<p data-bbox="455 265 1773 422">Университеты и другие высшие учебные заведения, независимо от источников финансирования или правового статуса.</p> <p data-bbox="455 439 1773 651">Научно-исследовательские институты, экспериментальные станции, клиники, находящиеся под непосредственным контролем или управлением или ассоциированные с высшими учебными заведениями.</p> <p data-bbox="455 668 1773 825">Организации, непосредственно обслуживающие высшее образование (организации системы Госкомитета по высшему образованию).</p>
<p data-bbox="73 901 108 953">4</p> <p data-bbox="27 982 413 1139">Частный некоммерческий</p>	<p data-bbox="455 901 1773 1172">Частные организации, не ставящие своей целью получение прибыли (профессиональные общества, союзы, ассоциации, общественные, благотворительные организации, фонды); кроме фондов, более чем наполовину финансируемых государством, которые относятся к государственному сектору.</p> <p data-bbox="552 1189 1373 1229">Частные индивидуальные организации.</p>

## Виды инновационных предприятий

**Виоленты** — тип компаний, характеризующихся "силовой" стратегией. Они занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих "средние запросы" к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. За счет этого они обеспечивают большой запас конкурентоспособности.

Характерны для крупного бизнеса

**Пациенты** — тип компаний, специализирующихся на узких сегментах рынка (нишевая стратегия) и удовлетворяющих потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает стандартная продукция.

**Коммутанты** — тип компаний, ориентированных на удовлетворение местно-национальных потребностей (соединяющая стратегия).

**Эксплеренты** — тип компаний, специализирующихся на создании новых или радикальных преобразованиях старых сегментов рынка (пионерская стратегия).

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В последние десятилетия возможность быстрого роста компаний в отраслях высоких технологий привлекает внимание финансистов, стремящихся к извлечению прибыли из учреждения новых организаций.

В начале XX века такие учреждения было принято называть немецким словом «грюндер». В наши дни вложения капитала в новые компании называют «рисковыми», или по английской терминологии, **венчурными**.

Само название доказывает, что риск всегда сопутствует любому новшеству. Естественно, что первая проблема, которая встает перед организацией, решившей заняться инновационной деятельностью, это: *как минимизировать риск потери вложенного капитала в случае неудачи инновационного проекта*. Решение этой задачи лежит именно в плоскости использования малых организационных форм инновационных предприятий. Поэтому в инновационной деятельности ведущая роль принадлежит малому и среднему бизнесу

Ведущим источником венчурного капитала являются в наши дни специализированные фонды, выделяемые кредитными институтами.

Венчурное предпринимательство имеет многочисленные организационные формы. Среди них — "независимые", чаще всего мелкие инновационные фирмы с использованием капитала инвестиционных фондов — внедренческие фирмы, организованные на паевых началах промышленными корпорациями, так называемые "внешние" венчурные фонды корпораций; "внутренние" венчурные отделы корпораций, основой которых является выделение предпринимательской группы в качестве самостоятельного венчурного подразделения ("*стин-оф*").

С помощью венчурного финансирования при активной организации внутренних рискованных служб корпорации становятся чрезвычайно активными в завоевании новых сфер. Автономность венчурных подразделений существенно снижает риск, возникающий как результат диверсификации производства. В условиях усиливающейся конкурентной борьбы «внутренний» венчур является наиболее взвешенным, осторожным и, вместе с тем, наименее капиталоемким способом проникновения в новые отрасли производства.



Другая организационная форма венчурного капитала — так называемый *"внешний" венчур*, представляющий собой закономерный шаг в развитии *"внутреннего" венчура*. Вырастая из «спин–оф», молодая фирма вступает в контакт с другими корпорациями, создает на акционерных началах совместные фонды венчурного финансирования. Организационные структуры подобных образований могут быть очень сложными, многоступенчатыми, многовариантными. Так, одной из самых крупных венчурных структур может считаться научно-исследовательский консорциум.

## ФОРМЫ ВЕНЧУРНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Наиболее характерные структурные образования инновационных подразделений внутри фирм («внутренние» венчуры).

1. *Непосредственная интеграция.* Нововведение имеет большое стратегическое значение и тесно связано с основным производством. Иными словами, разработка таких новшеств "непосредственно интегрируется" в существующую систему управления фирмой.
2. *Новые специализированные хозяйственные единицы.* Нововведение имеет большую стратегическую значимость, однако слабо связано с основным производством. Сильный административный контроль со стороны руководства призван обеспечить своевременное выполнение этими подразделениями поставленных перед ними стратегических задач (как правило, выход на рынок с новым видом продукции). В случае успеха эти подразделения получают статус производственных структурных единиц корпорации.
3. *Микроотделы новых рискованных инициатив.* Нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость, но сильно связано с основным производством. Они создаются в рамках производственных отделений для разработки многочисленных "побочных" нововведений. Руководитель такого подразделения (работают в нем обычно два-пять человек) пользуется достаточно большой свободой в организации его работы.

Наиболее характерные структурные образования инновационных подразделений внутри фирм («внутренние» венчуры).

4. *Отделение новых рискованных инициатив*, или новых венчуров. Нововведение имеет неопределенное стратегическое значение и лишь частично связано с основным производством. Такие отделения создаются в тех случаях, когда высшее руководство корпорации хочет сохранить определенную степень прямого административного контроля над разработкой новшества, по крайней мере до тех пор, пока не будет более четко определено его стратегическое значение.

5. *Независимые хозяйственные единицы (НХЕ)*. Нововведение имеет неопределенное стратегическое значение и совершенно не связано с основным производством. Эти подразделения практически автономны; стратегический контроль над их деятельностью со стороны корпорации осуществляется посредством представительства в советах директоров НХЕ высших менеджеров материнской корпорации

# Тема 7. Стратегии инновационной деятельности

Инновационный менеджмент.  
лекции

# Порядок разработки стратегии

компания, которая вкладывает большие деньги в развитие техники и технологии, вовлечена в два вида деятельности – «два бизнеса»:

- **основная деятельность**, определенная целями корпорации, подчиненная целям рынка;
- **косвенная научно-техническая деятельность**, не связанная с целями корпорации, но имеющая самостоятельную коммерческую ценность. Она может быть реализована в виде продажи технологий, но в отдельных случаях может быть оправдано завершение разработки продукта и организация его отдельного производства и маркетинга в порядке диверсификации.

# Порядок разработки стратегии

- **Основным условием для внедрения инноваций** является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг
- *Это важно, так как **на практике инновации часто определяются** как создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые ими как новые или более совершенные*

# Порядок разработки стратегии

Наличие *инновационного потенциала предприятия*, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

- **интеллектуальные** (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия);
- **материальные** (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);
- **финансовые** (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые);
- **кадровые** (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);
- **инфраструктурные** (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки);
- **иные ресурсы**, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

# Порядок разработки стратегии

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать **выработка инновационных целей**. Такими целями могут быть: повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т.п. на основе использования новых технологий.

Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение: **приобретать инновации на стороне или разрабатывать**<sub>2</sub>



# Виды стратегий

## **Наступательная стратегия.**

Направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме интенсификации рынка и диверсификации.

Конечно, наступательная стратегия в передовых отраслях (электроника, приборостроение, самолетостроение и т.д.) может считаться наиболее предпочтительной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке.

# Виды стратегий

## Защитная стратегия.

Основана стратегия на сохранении своих позиций на рынке и включает в себя следующие стратегические альтернативы:

- технологические решения для поддержания жизненного цикла выпускаемой продукции;
- расчет схемы технологии для краткосрочного и долгосрочного ведения конкурентной борьбы.

Эти стратегические альтернативы являются одновременно и взаимоисключающими, и взаимодополняющими, так как способствуют преэмптивности и стабильности производственного процесса.

# Виды стратегий

## Защитная стратегия.

Эта стратегия пригодна для компаний, способных получать прибыль в условиях высокой конкуренции. Чтобы делать это необходимо завоевать значительную долю рынка и поддерживать норму прибыли, снижая издержки производства, если существует давление на цены со стороны конкурентов.

Такую стратегию рекомендуют компаниям, более сильным в вопросах маркетинга и производства, чем в НИОКР

# Виды стратегий

## Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).

- Данные стратегии применяются обычно крупными предприятиями, причем в силу большой капиталоемкости фундаментальных и прикладных разработок и их рискованного (венчурного) характера обычно приобретался лицензии и "ноу-хау", а само предприятие осуществляет только технологическую доработку.

# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

*Лицензирование*

Иначе называют *поглощающей стратегией*. Открывает много возможностей для приобретения лучших научно-технических результатов.

Кроме того, перед фактом радикального нововведения конкуренты обычно разворачивают наступательные исследования или пытаются воспользоваться патентной защитой. Поэтому предложение лицензии отвлекает от собственных исследований, что является эффективной мерой для проведения наступательной стратегии.

# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

## *Промежуточная стратегия*

Часто выгодно, особенно для небольших фирм, заполнять пробелы («ниши») в специализации крупных компаний. Для этого выбирается промежуточная стратегия, которая строится на сознательных усилиях, направленных на избежание прямой конфронтации. Делается это на основе учета слабых сторон конкурента и собственных сильных сторон.

# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

*Создание рынка*

Бывает, что для нового продукта создается совершенно новый рынок. Когда это достижимо (к сожалению, очень редко!), то обеспечивает компании высокую норму прибыли без особого риска.

# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

## *Разбойничья стратегия*

Иногда характеристики новой технологии, нового технического принципа серьезно уменьшают размеры рынка для продуктов, реализующий этот принцип. Рыночный лидер в этой ситуации оказывается уязвимым перед новой технологией и не станет ее внедрять, опасаясь отрицательных последствий. Это дает шанс аутсайдеру, овладевшему этой технологией, которому нечего терять.



# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

*Привлечение специалистов*

Вместо покупки лицензии у конкурента можно попытаться привлечь его специалистов, работающих над проектом.

Идеально, когда у конкурента возникает нежелание продолжить работы по проекту или идет сокращение расходов на НИОКР. Такой стратегии придерживаются целые страны. Например, в 1945 году США затратили огромные усилия на то, чтобы вывезти из Германии ведущих ученых, инженеров и специалистов.

# Виды стратегий

**Совмещенные стратегии НИОКР (защитно-наступательные).**

*Приобретение компаний*

Часто крупные компании присоединяют к себе мелкие, которые добились успеха в НИОКР, но не имеют ресурсов для развития инновации.