

Тема 5: Инновационный менеджмент: сущность и система

Вопросы:

- 1. Понятие и предпосылки возникновения инновационного менеджмента
- 2. Система инновационного менеджмента.

Вопрос 1. Понятие и предпосылки
возникновения инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент — это:

- 1. Тип управления процессом разработки и внедрения новшеств,** направленный на достижение инновационных целей организации, действующей в рыночных условиях.
- 2. Совокупность** принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.
- 3. Одно из направлений стратегического менеджмента,** направленное на изыскание резервов инноваций внутри предприятия и осуществляемого на высшем уровне руководства компании.
- 4. Наука управления,** представляющая собой систему знаний о способах наиболее рациональной организации управления инновационными процессами, инновационной деятельностью для достижения стратегических целей и решения тактических задач.

Таким образом, инновационный менеджмент представляет собой одну из многочисленных разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всех сферах народного хозяйства.



Содержание инновационного менеджмента рассматривается в 3-х аспектах:

- **1. Как наука и искусство управления инновациями.** Инновационный менеджмент базируется на теоретических положениях общего менеджмента и новейших научных разработках, учитывающих специфику рыночных отношений и инновационной деятельности.
- **2. Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений,** инновационный менеджмент охватывает совокупность последовательных процедур, составляющую алгоритм управления инновациями.
- **3. Как аппарат управления инновациями.** Включает в себя социальную группу менеджеров, профессионально занятых управленческим трудом в сфере общественного и частного бизнеса, а также творческой, педагогической, научной деятельности;

Инновационного менеджмент характеризуется:

- Возникновением в постиндустриальном обществе;
- Ориентацией на изменение, развитие;
- Направленностью на стратегические цели и будущий спрос (будущих потребителей продукции);
- Ориентацией инноваций и инновационной деятельности на потребности рынка, будущего потребителя;
- Нестабильными внутренними и внешними условиями функционирования инновационной организации, высокой степенью неопределенности и рисков;
- Особыми (гибкими) подходами и методами принятия управленческих решений, атмосферой творчества, поиска нового, стремлением к развитию;
- Высокой инициативой персонала, поощряемой руководством;
- Приоритетом исследовательской функции в управлении;
- Наличием интеллектуальных ресурсов;

- **Инновационный менеджмент как самостоятельное направление общего управления выделилось в последние два-три десятилетия XX в.**
- Этот период характеризуется бурным развитием технологической и технической базы производства товаров и услуг.
- В мире формируется глобальный общемировой рынок.
- Обозначился резкий рост доли наукоемкой продукции в общем объеме производимой продукции.
- Жизненный цикл многих моделей технических устройств (радио- и телеустройств, вычислительных машин, автомобилей и т.д.) резко сократился.
- **Традиционный менеджмент столкнулся с новыми проблемами, которые в полной мере проявились в конце XX в.**

- В конце 1980-х гг. Инновационный менеджмент как наука и научная дисциплина сформировался.
- **Причинами ее появления являются следующие факторы:**
- ускорение развития науки и техники;
- ускорения жизненного цикла продукции;
- невозможность развития науки и техники отдельно друг от друга; увеличение доли научного производства в обществе;
- превращение социальной экономики в экономику знаний;
- увеличение доли научных исследований в организациях;
- укрупнение бизнеса, глобализация экономических и производственных систем;
- усиление и изменение характера конкурентной среды, постоянное развитие компаний, поиск новых сбытовых сетей, открытие новых рынков;
- изменение требований к человеку как к профессионалу и как к потребителю;
- усиление роли знаний и научного творчества в работе.

Инновационный менеджмент в теории и практики управления.



Рис. 1. Место дисциплины "Инновационный менеджмент" в цикле дисциплин по теории и практике управления

Вопрос 2. Система инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент – это определенная система управления

- **Как система он состоит из двух подсистем:** управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления).
- Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством движения информации. Это движение информации представляет собой сам процесс управления.
- **Объектом управления в инновационном менеджменте являются инновации (продукты и операции),** инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов, покупателей).
- **Субъектом управления в инновационном менеджменте** может быть один работник или группа работников (специалистов по маркетингу, по финансам и т.п.), которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

Функции инновационного менеджмента на макроуровне:

1. Производственная:

- изучение методов прогнозирования изменения производственной, научной, технической, общественной среды;
- совершенствование инструментов бизнес-планирования новых проектов в условиях риска и неопределенности;
- изучение принципов организации инновационного производства;
- контроль инновационных процессов, фиксирование результатов инновационного производства;
- поиск новых путей инновационного развития, предварительный анализ новых идей;
- расчет эффективности инновационного проекта (получение различного рода эффектов);
- изучение вопросов финансирования и инвестирования инновационной деятельности.

2. Образовательная:

- фиксирование новых знаний;
- распространение новых знаний в обществе;
- применение новых знаний в дальнейшем инновационном развитии.

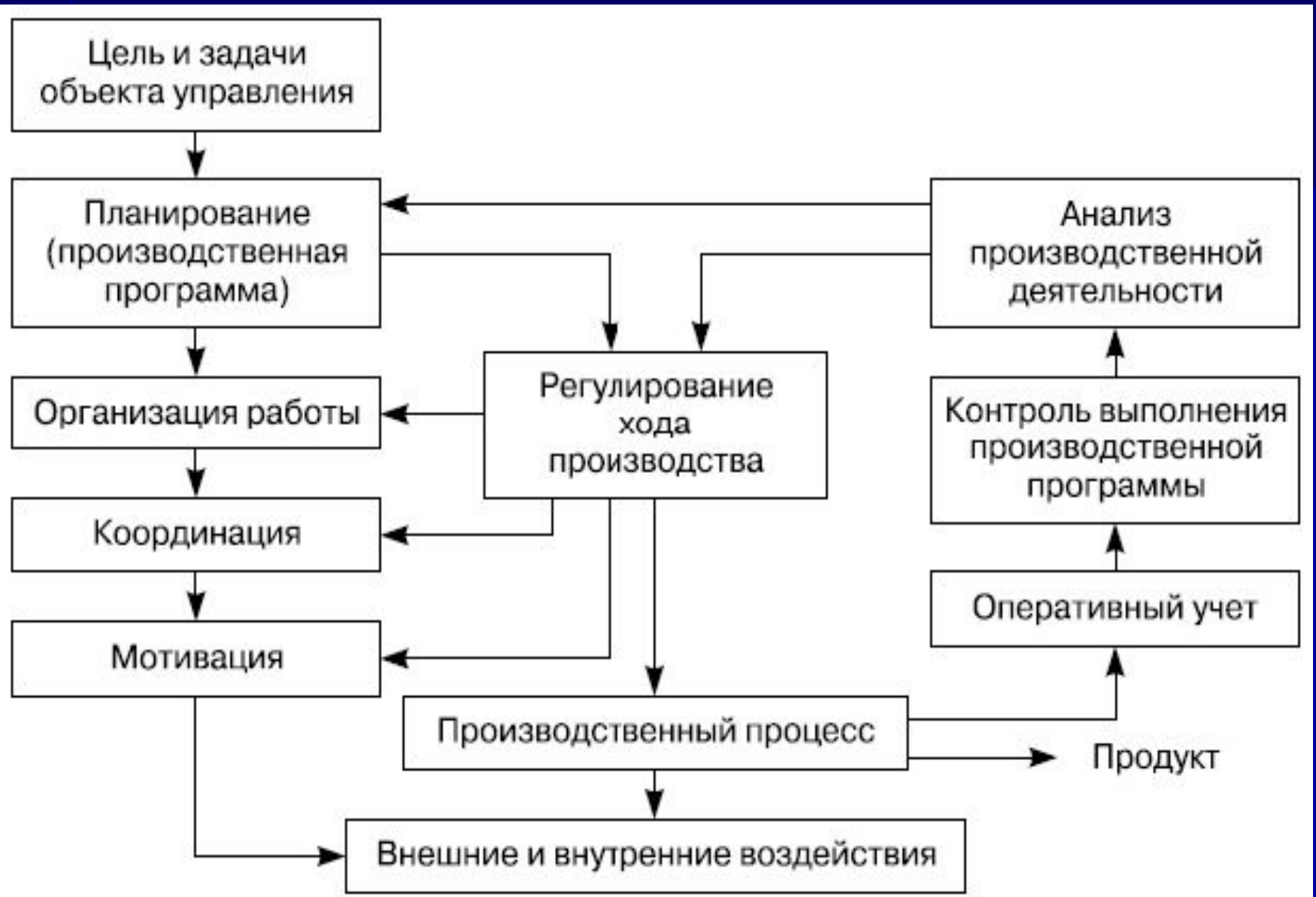
3. Научная:

- управление научной средой (проведение фундаментальных прикладных исследований);
- разработка новых технологий и т.п.).

4. Социальная:

- адаптация общества к изменениям;
- поиск и фиксирование скрытых объектов интеллектуальной собственности;
- разработка и реализация социальных некоммерческих проектов;
- изучение психологии инноваций.

Система функций инновационного менеджмента (на уровне предприятия)



- **Целью инновационного менеджмента является** повышение эффективности производства за счет обновления всех производственных систем, повышение конкурентных преимуществ предприятия на базе эффективного использования научного, научно-технического, интеллектуального и экономического потенциалов.
- *Цели инновационного менеджмента* направлены на разработку принципиальных новшеств, проведение работ по патентованию и лицензированию, приобретением ноу-хау, новых промышленных образцов, товарных знаков и т.д.
- **Приоритетной стратегической целью инновационного менеджмента** является рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности, активного продвижения новых товаров и новых технологий на рынок.
- **Тактические цели организации ИМ** сводятся к интенсификации процессов разработки, внедрения и освоения новшеств, к организации и финансированию инвестиций на предприятии, к обучению, переквалификации, стимулированию и вознаграждению персонала

Реализация инновационного менеджмента предполагает задачи:

- 1. Разработку проектов и программ инновационной деятельности.
- 2. Рассмотрение и принятие проектов создания новых продуктов.
- 3. Проведение единой инновационной политики (координация деятельности в производственных подразделениях).
- 4. Финансовое и материальное обеспечение проектов инновационной деятельности.
- 5. Формирование временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем.
- 6. Подготовку к инновационной деятельности персонала фирмы (обучение).
- 7. Контроль за ходом разработки новой продукции и её внедрением.

Основные функции инновационного менеджмента

(на уровне предприятия):

- **1. Планирование** - это специальная функция инновационного менеджмента, состоящая из управления системой мероприятий по анализу факторов внешней и внутренней среды, прогнозированию деятельности организации и планированию реализации стратегий фирмы и достижению поставленной цели.
 - Предполагает разработку комплекса работ по реализации инновационного процесса.
 - Виды планирования инноваций: стратегическое, оперативное, продуктово-тематическое; технико-экономическое; объемно-календарное;
- **2. Организация инновационной деятельности.** Главной задачей организации как функции управления является формирование организационных структур для внедрения инноваций, обеспечение всеми видами ресурсов с целью реализации стратегии развития предприятия и выполнения планов мероприятий

- **3. Функция коммуникации в инновационном менеджменте.** Особенности инновационной деятельности предъявляют повышенные требования к видам и формам коммуникаций в менеджменте.
- Характер инновационных преобразований, высокий риск предпринимательства, альтернативность подходов и многовариантность решений требуют многообразия форм и дифференциации видов коммуникаций в процессе создания новшеств.
- Наиболее распространены содержательные виды коммуникаций, связанные с полнотой информации, достоверностью и качеством научных исследований.
- **4. Управление мотивацией.** В инновационной деятельности наибольшее применение должны найти процессуальные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации выявляют важнейшие аспекты мотивационного механизма, связанные с определением системы ценностей, системы вознаграждений и системы ожиданий желаемых результатов.

- **4. Функция регулирования** – предполагает регламентирование управления (разработку технических регламентов, инструкций, смет, трудовых отношений и т.п.);
- **5. Функция координации** – предполагает координацию согласованности работ всех участков системы управления, аппарата управления и отдельных специалистов по этапам и задачам инновационной деятельности. Координация инновационной деятельности в условиях неопределенности, многовариантности подходов и неполноты исходной информации характеризуется особой сложностью и спецификой.
- **6. Контроль** - важная функция инновационного менеджмента, связанная с учетом и количественной и качественной оценкой результатов работы предприятия.
- Контроль - это система разнообразных мероприятий по установке стандартов и базы сравнения, исследованию входов в систему, организации сравнения результатов с нормативной базой, определению отклонений и степени их допустимости, а также по окончательному измерению результатов.

Виды контроля в инновационной деятельности



Принципы инновационного менеджмента - научно обоснованные основополагающие идеи, определяющие цели, формы и способы реализации инновационной активности организаций.

- **обязательное целеполагание и стратегическое планирование** инновационных процессов для достижения корреляции между глобальными стратегиями компании и специфическими целями конкретных инновационных проектов;
- **сочетание централизации** в определении стратегических приоритетов и источников финансирования инновационной деятельности **и децентрализации** в области исследований и разработок, инновационного маркетинга, организации и оперативного управления инновационными проектами;
- **коллегиальность** в принятии важнейших инновационных решений и обеспечение участия низовых звеньев управления и служащих в процессе планирования нововведений.

- применения научных подходов к управлению;
- проектный подход к управлению инновациями;
- рационализации организационной структуры управления;
- приоритета стратегических вопросов над тактическими;
- стимулирования инновационного поведения;
- научной организации труда;
- обеспечения здорового морально-психологического климата в творческом коллективе;
- соблюдения режима труда и отдыха;
- ориентации на обеспечение качества;
- лидерство в инновациях;
- обеспечения конкурентоспособности организации;
- другие.

Методы инновационного менеджмента:

1. Базовые методы менеджмента:

- **1. Организационно-административные.** Оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением.
- Обеспечивают организованность и порядок функционирования.
- **2. Экономические методы.**
Предполагают учет и использование экономической заинтересованности трудового коллектива и каждого работника в эффективной работе.
- Регламентируют экономические отношения и лежащие в их основе материальные потребности и интересы людей.
- Экономические методы имеют приоритетное значение.
- **3. Социально-психологические методы** — совокупность специфических способов и средств воздействия на личностные отношения и социальные процессы, возникающие в трудовых коллективах.
- Воздействуют на социальные и психологические процессы в трудовых коллективах. Способствуют повышению социальной и трудовой активности сотрудников

2. Специальные методы:

1. Методы генерирования идей:

- мозговая атака (штурм);
- деловые игры и ситуации;

2. Методы выявления мнения:

- интервью;
- анкетирование мнения;
- выборочные опросы;
- экспертиза;

3. Аналитические методы:

- системный анализ;
- SWOT –анализ;
- написание сценариев;
- сетевое планирование;
- функционально-стоимостной анализ;
- экономический анализ;
- метод сравнения;

4. Методы прогнозирования:

- экспертные;
- экстраполяции;
- аналогии;
- метод Дельфи;

5. Методы оценки:

- оценка продукта;
- оценка научно-технического уровня и конкурентно способности разработок;
- оценка организационно-технического уровня производства;
- оценка порога прибыльности;
- оценка рисков и шансов;
- оценка эффективности инвестиций;

6. Методы маркетинга:

- изучения рынка;
- ценообразования;
- маркетингового планирования рекламы, сбыта и др.

7. Методы принятия решений:

- экономико-математические модели;
- таблица решений;
- построение деревьев решений;
- сравнение альтернатив;

8. Методы аргументирования:

- презентации;
- ведение переговоров;

9. Методы наглядного представления:

- графические модели;
- физические модели;
- должностные описания и инструкции;

- **Таким образом,** в инновационном менеджменте возникает особая роль в осуществлении основных функций. Особое значение приобретают функции коммуникации, мотивации, процесса делегирования полномочий.
- Изменяются соотношения между различными видами контроля. Они все больше нацелены на самоконтроль, на стратегический контроль инноваций, а также на финансово-экономические виды контроля.
- **значительно видоизменяется состав, структура и содержание методов управления:** большее место, чем в традиционном менеджменте, отводится анализу и прогнозу, количественным методам моделирования, социально-психологическим видам воздействия; обогащается содержание экономических и эвристических подходов; сужается круг возможностей для применения административных рычагов.
- **Особые изменения претерпевают функции и методы менеджмента в инновационном управлении персоналом.** Происходит значительное повышение требований к общему уровню образования работника.

- **3. Практическое задание на самостоятельную работу:**
- Выполнить сравнительный анализ специфики инновационного, функционального и стратегического менеджмента

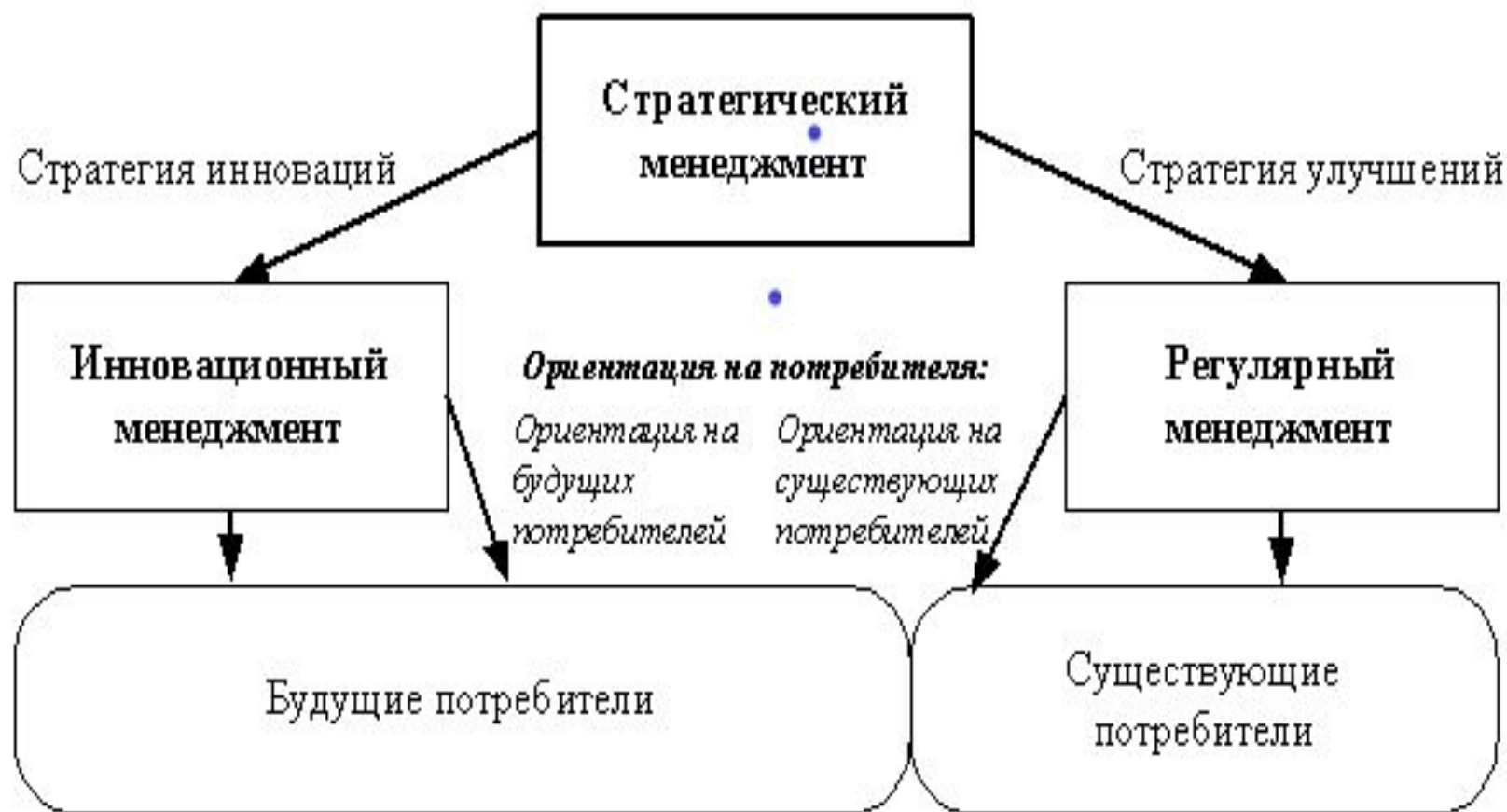


Рис. 1. Концепция взаимодействия стратегического, регулярного и инновационного менеджмента

Сравнительный анализ понятий «менеджмент» и «инновационный менеджмент».

№	Критерии	Менеджмент (производственный)	Инновационный менеджмент
1	Генезис		
2	Область науки		
3	Цели		
4	Направленность		
5	Задачи		
6	Результат		
7	Объект		
8	Субъект		
9	Орг-е формы		
10	Степень риска		
11	Орг. структура управления		
12	Технология производства		
13	Финансирование		

Сравнительный анализ функций стратегического и инновационного менеджмента

Критерий	Стратегическое управление	Инновационный менеджмент
1. Время действия		
2. Тип целей		
3. Основные функции		
4. Система управления		
5. Степень важности		
6. Уровень управления		

Сравнительный анализ понятий «менеджмент» и «инновационный менеджмент».

№	Критерии	Менеджмент (производственный)	Инновационный менеджмент
1	Генезис	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество
2	Область науки	Наука управления	Инноватика
3	Цели	Эффективность	Изменения, обновления
4	Направленность	На реальный спрос	Преимущественно на будущий спрос
5	Задачи	Обеспечение эффективного функционирования организации	Доведение научной идеи до производства и коммерциализации
6	Результат	Материальный продукт, услуга	Интеллектуальный продукт (инновация)
7	Объект	Организация	Инновация, инновационный процесс
8	Субъект	Менеджер, орг. структуры управления	Инновационный менеджер, новатор
9	Орг-е формы	Предприятия, фирмы и их объединения	Инновационная организация
10	Степень риска	Высокая	Очень высокая
11	Орг. структура управления	Сочетание линейной, функциональной, матричной, дивизиональной	Гибкая (преимущественно проектная, матричная, тематическая, фазная)
12	Технология производства	Технологически отлаженная, стабильная	Ориентирована на новые технологии и экспериментальное производство
13	Финансирование	Собственные финансы, кредиты	Венчурное (рисковое) финансирование

Сравнительный анализ функций стратегического и инновационного менеджмента

Критерий	Стратегическое управление	Инновационный менеджмент
1. Время действия	Осуществляется на период от 3 до 5 лет.	Смена продуктового ассортимента должна осуществляться за период от 3 до 5 лет.
2. Тип целей	Направлено на выявление путей долгосрочного выживания.	Нацелено на разработку путей перспективного развития.
3. Основные функции	Включает: анализ, планирование, реализацию и контроль стратегической деятельности	Включает: анализ, планирование, организацию и контроль инновационной деятельности предприятия.
4. Система управления	создание группы стратегического развития	организация специализированного инновационно исследовательского подразделения
5. Степень важности	Выработанная стратегия является основным ориентиром для всей организации	Разработанная программа инноваций является одним из основных направлений общей стратегии предприятия
6. Уровень управления	Разрабатывается высшим управленческим звеном.	Осуществляется на высшем уровне организации