



Основа менеджмента

Старший преподаватель: Г.С Хусанова

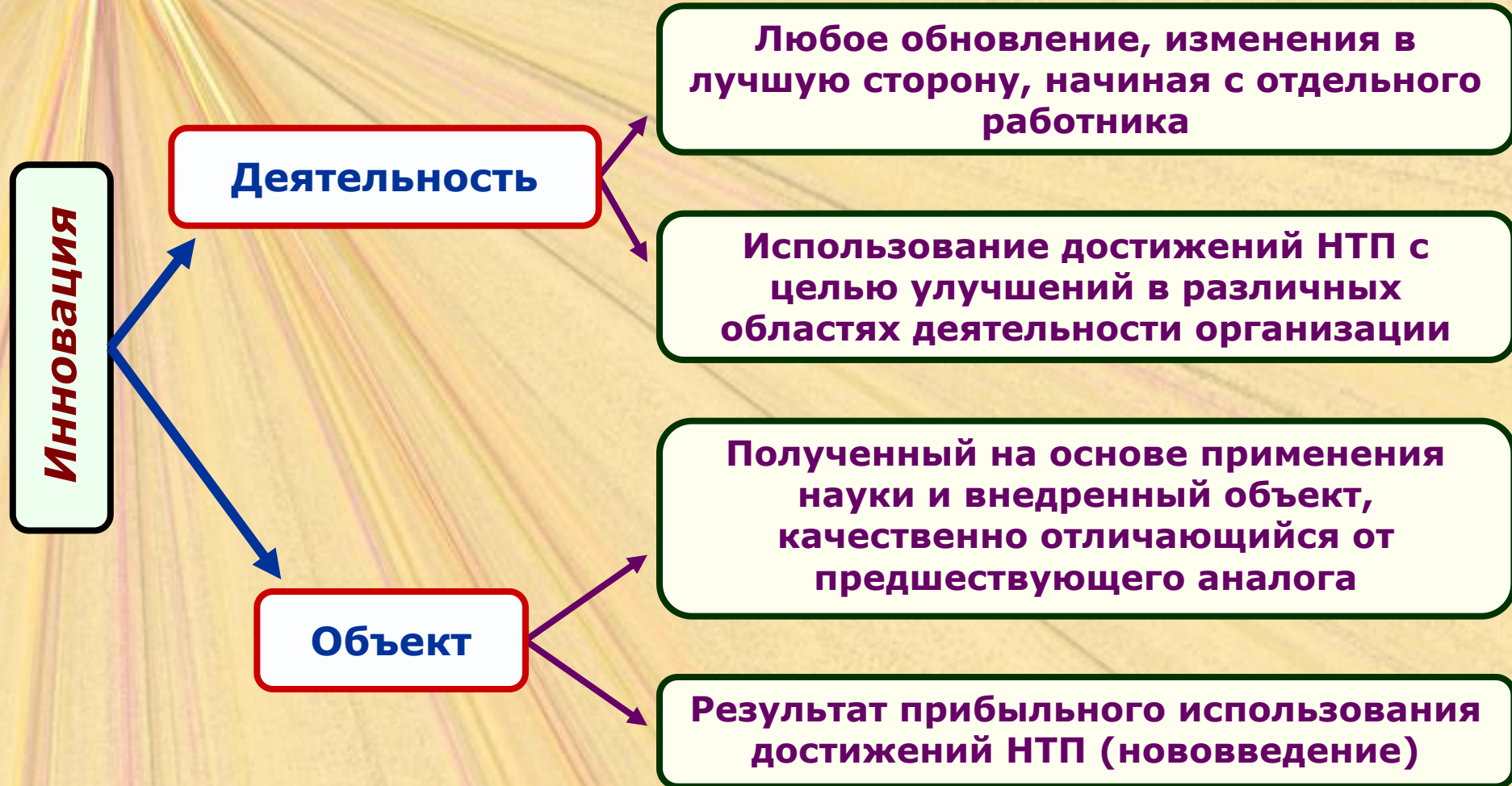


Тема: «Инновационный менеджмент»

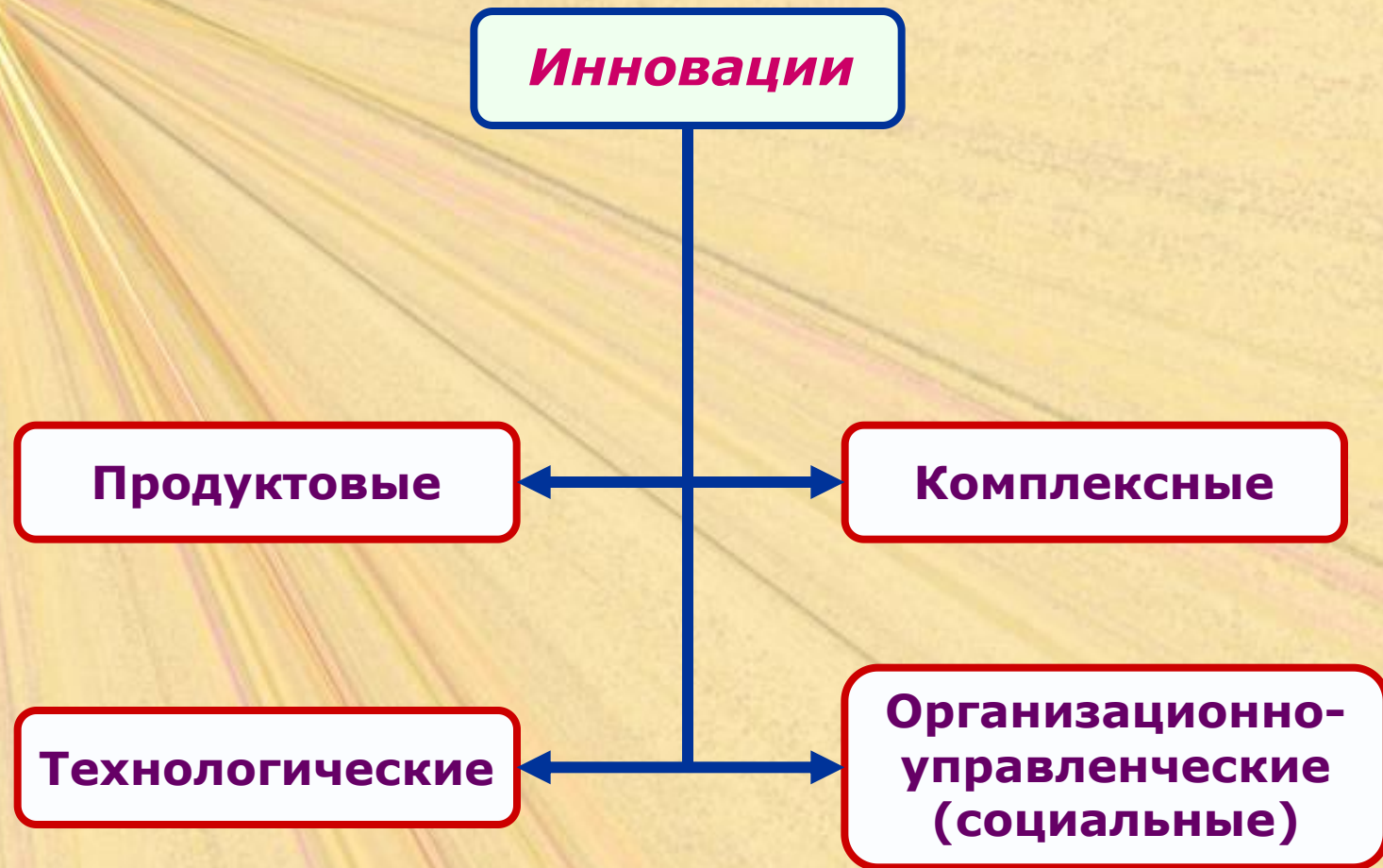
Вопросы лекции:

- 1. Инновации как объект менеджмента**
- 2. Организация инновационного процесса**
- 3. Управление инновациями в организации**

Понятие инновации



Виды инноваций



Классификация инноваций

Типы инноваций

```
graph TD; A[Типы инноваций] --> B[Базисные инновации]; A --> C[Улучшающие инновации]; A --> D[Псевдоинновации];
```

**Базисные
инновации**

**Улучшающие
инновации**

Псевдоинновации

Основные источники инновационных идей

Источники идей

**Научные
исследования и
разработки**

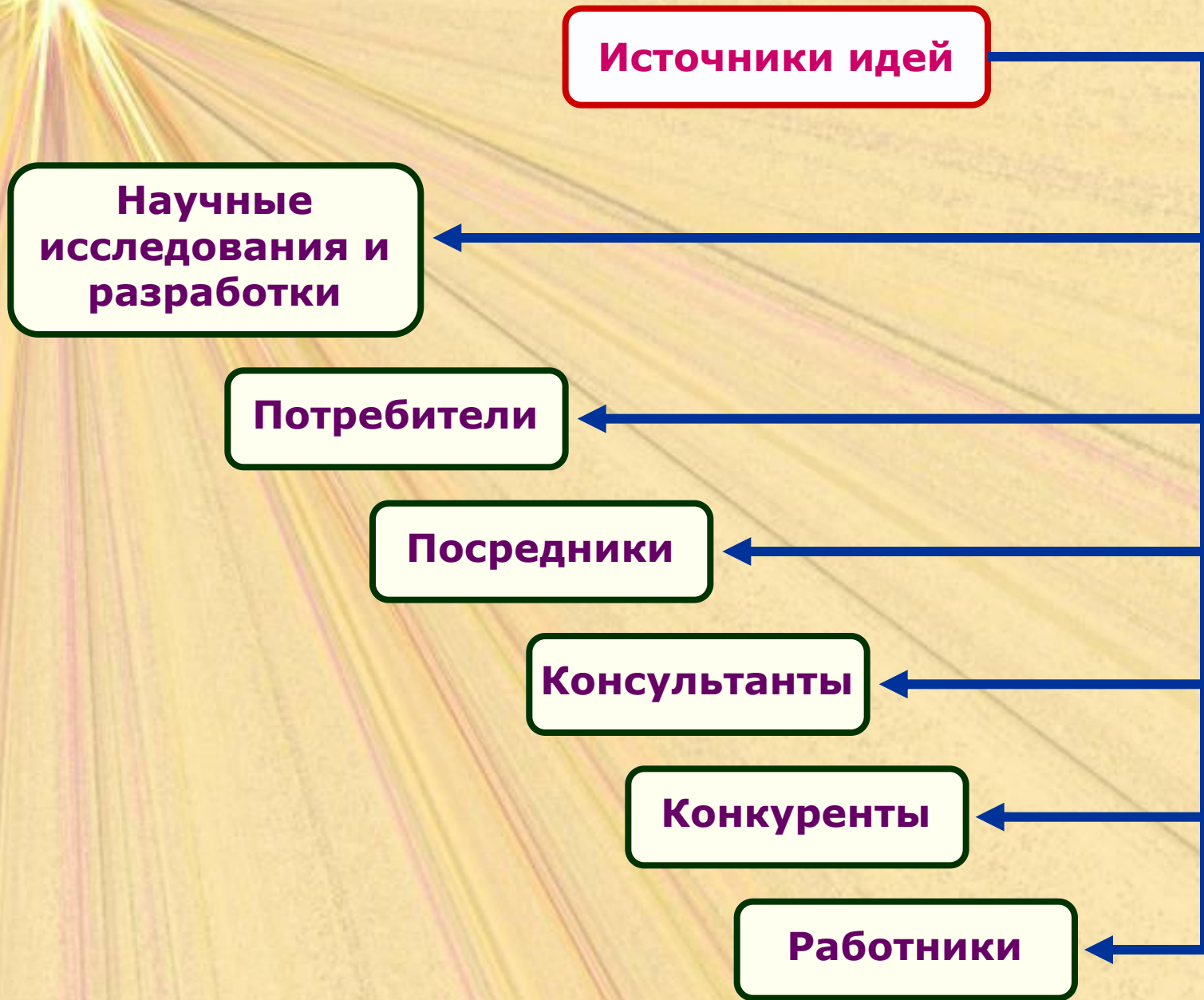
Потребители

Посредники

Консультанты

Конкуренты

Работники



Этапы инновационного процесса



Основные стадии разработки инновационного проекта



Функции лидера проекта

**Функции менеджера
по проектам**

**Генерация
идеи
/анализ и
синтез
информации/**

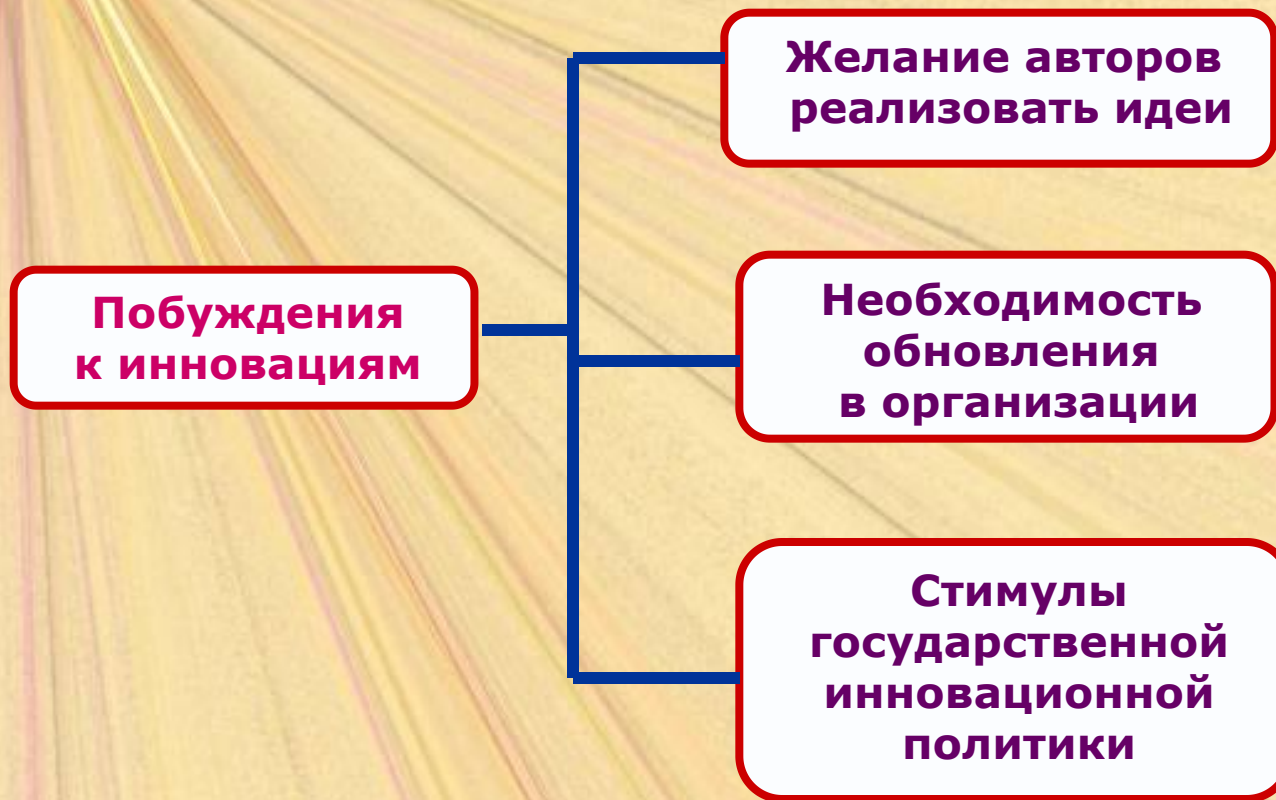
**Руководство
/планирование и
координация
деятельности
работников/**

**Наблюдение и
контроль за
внешней и
внутренней
средой**

**Борьба за идею
/предложение,
продвижение,
демонстрация идеи/**

**Поддержка
и инструктаж
работников**

Мотивы инновационной активности



Формы организации инновационного предпринимательства

**Организационные формы
инновационной деятельности**

```
graph TD; A[Организационные формы инновационной деятельности] --> B[На основе внутренних организационных звеньев]; A --> C[На основе внешних взаимодействий]; A --> D[На основе венчурных образований];
```

**На основе
внутренних
организационных
звеньев**

**На основе
внешних
взаимодействий**

**На основе
венчурных
образований**

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса

Формы интегрированного инновационного предпринимательства

Финансово-промышленные группы

Консорциумы

Глобальные корпорации

Сетевые союзы независимых компаний

Технопарковые структуры

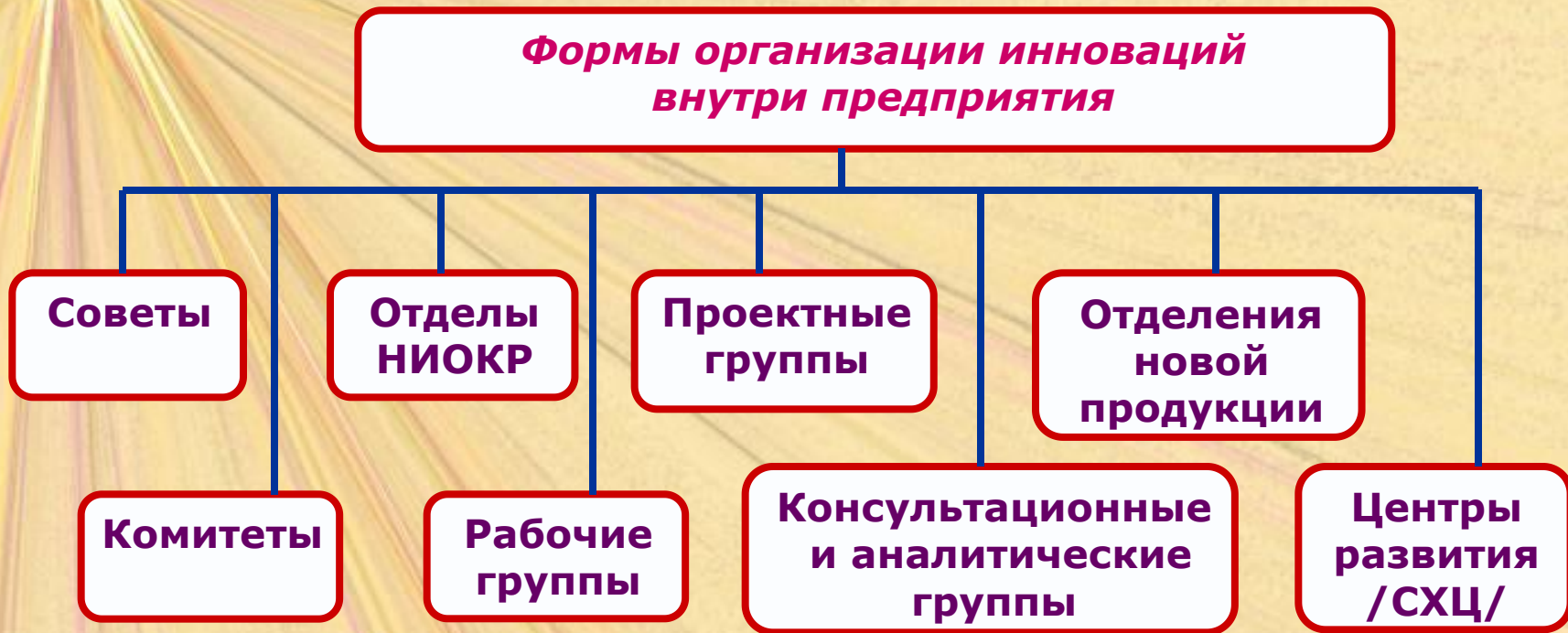
Технологические парки

Инкубаторы

Технополисы

Регионы науки и технологий

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса



Особенности инновационных предприятий

Инновационное предприятие

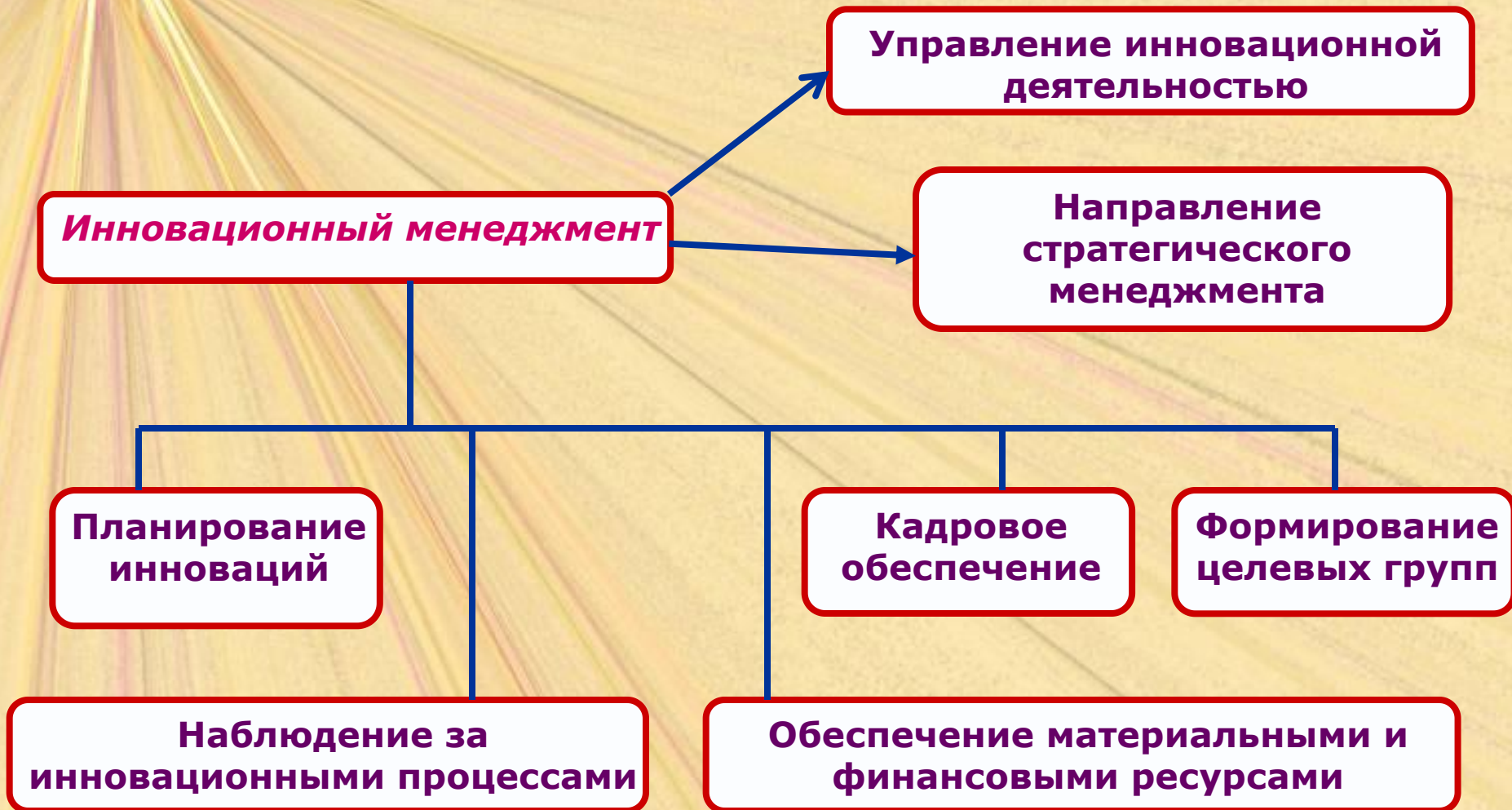
Ищет инновации

**Отделяет инновационную
деятельность от текущей**

**Решает задачу развития
нового бизнеса**

- **Инновационный менеджмент** – это система управления, состоящая из двух подсистем: управляющий (субъект управления - менеджеры, консультанты, эксперты) и управляемой (объект управления - новый продукт или операция, инновационный процесс). Связь субъекта и объекта управления осуществляется посредством передачи информации, которая и представляет собой процесс управления.

Понятие и задачи инновационного менеджмента



Основные принципы инновационного менеджмента

- 1. Формирование и поддержание благоприятного инновационного климата.**
- 2. Определение приоритетных направлений инновационной деятельности.**
- 3. Нацеленность инновационной деятельности на потребителя.**
- 4. Максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений.**

Функции инновационного менеджмента

4

- К функциям субъекта управления относят прогнозирование, планирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование, контроль.
- К функциям объекта управления относятся рисковое вложение капитала, управление финансированием, организация инновационного процесса, а также продвижение инноваций на рынке.

Методы инновационного менеджмента

5

- В инновационном менеджменте применяются
 1. методы принуждения,
 2. методы побуждения,
 3. методы убеждения,
 4. сетевые методы,
 5. методы анализа,
 6. методы прогнозирования.

Методы принуждения

6

- Методы принуждения – опираются на законодательные акты страны и региона; нормативно-директивные и методологические документы фирмы и вышестоящей организации; планы, программы, проекты и задания; оперативное руководство.

Методы побуждения

7

- К методам побуждения относятся экономическое стимулирование персонала к достижению конечных целей инновационного предприятия. Различают следующие направления экономического стимулирования:
 - максимальное удовлетворение физиологических потребностей работников,
 - обеспечение комплексной безопасности работников,
 - удовлетворение духовных и социальных потребностей работников.

Методы убеждения

8

- Методы убеждения основаны на исследовании психологического портрета личности.
- Для того чтобы убедить сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, следует знать его психологический портрет.
- Методы убеждения задача более трудной так как легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать.

Сетевые методы

9

- Сетевые методы – это графоаналитические методы управления процессами создания (проектирования) любых систем.
- Основным элементом в сетевых методах является сетевой график, представляющий собой графическую модель всего комплекса работ, нацеленных на выполнение единого задания, в которой отражены логическая взаимосвязь, последовательность работ и связи между ними.

Методы анализа

10

- К методам анализа относятся:
 - метод сравнения,
 - метод элиминирования (метод цепных подстановок, индексный метод и метод разницы);
 - графический метод,
 - факторный анализ и др.

Метод элиминирования

11

- **Элиминирование** — это логический метод, при котором мысленно исключают действие ряда факторов, считая их постоянными величинами, и выделяют какой-либо фактор, считая его переменной величиной. Таким образом, можно определить степень влияния каждого фактора на результативный показатель. При этом отклонение по результативному показателю должно равняться сумме отклонений по отдельным факторам.

Метод цепных подстановок

12

- Метод цепных подстановок заключается в последовательной замене плановой величины одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными.

Пример (Метод цепных подстановок) имеются следующие данные.

21

Факторы и функция	План	Факт
1. Объем продаж (V), у.е.	2805,8	3155,2
2. Среднесписочное число рабочих (Ч)	900	1000
3. Среднее число часов, отработанных рабочим в год (Д)	301	290
4. Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день (t)	6,9	6,8
5. Средняя выработка продукции на отработанный человеко-час (В)	1,5	1,6

Требуется определить влияние трудовых факторов на объем продаж (V) по следующей формуле:

$$V = Ч \cdot Д \cdot t \cdot В.$$

где Ч — среднесписочное число рабочих;

Д — среднее число дней, отработанных одним рабочим за день;

t — среднее число часов, отработанных одним рабочим за день;

В — средняя выработка продукции на один отработанный человеко-день.

Методы прогнозирования

13

- Методы прогнозирования, используемых в инновационном менеджменте, можно разделить на три группы:
 1. фактографические (формализованные) методы, базирующиеся на первичной информации об объекте (прогнозная экстраполяция, прогнозирование на основе регрессионных моделей, прогнозирование на основе индикаторов и индексов, по аналогии, с применением сетевых моделей, прогнозный граф и др.);
 2. экспертные методы, использующие информацию, получаемую от специалистов-экспертов, которые, в свою очередь, предварительно обобщают фактографическую или иную информацию (индивидуальные интервью, метод комиссий, метод «мозговой атаки», метод Дельфи и др.);
 3. комбинированные на основе смешанных информационных массивов.

- **Содержание инновационного менеджмента можно рассматривать в трех аспектах:**
 - целенаправленный поиск инновационных идей;
 - организация инновационного процесса (разработка планов и программ инновационной деятельности, проведение единой инновационной политики, обеспечение финансами, материальными ресурсами и квалифицированными кадрами);
 - продвижение и реализацию инноваций на рынке.

Требования к профессиональной компетенции инновационных менеджеров

15

- В современных условиях к профессиональной компетенции инновационных менеджеров предъявляют особые требования:
 - теоретические знания и практические навыки в сфере управления;
 - коммуникабельность и умение работать с людьми;
 - компетентность в конкретной области деятельности инновационного предприятия.

Виды инновационной стратегии организации



Инновационная стратегия (традиционная)

- это такая стратегия, когда фирма не стремится ни к чему другому, кроме повышения качества выпускаемой продукции. При такой стратегии есть полная гарантия, что в долгосрочной перспективе эта фирма отстанет сначала в технико-технологическом, а затем и в экономическом отношении.

Имитационная стратегия характерна тем, что

- **предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией.**

Типы инновационной стратегии

Наступательная

Цели:

- занятие лидирующих позиций на рынке;
- вывод на рынок нового продукта;
- увеличение доли рынка;
- проникновение на новые рынки;
- диверсификация деятельности

Оборонительная

Цели:

- держаться вплотную за лидером, заимствуя его новшества и сохраняя рыночную долю;
- рационализация системы сбыта;
- лидерство в снижении издержек;
- лидерство в ценообразовании;
- продвижение товара на том же рынке

Имитационная

Цели:

- использование новых технологий, в том числе на основе приобретения лицензий;
- снижение удельных издержек;
- получение максимального дохода;
- фокусирование на сегментах рынка;
- отказ от неэффективных производств

Защитная стратегия

- представляет собой комплекс мероприятий, позволяющих противодействовать конкурентам, целью которых является проникновение на сложившийся рынок с аналогичной или новой продукцией.

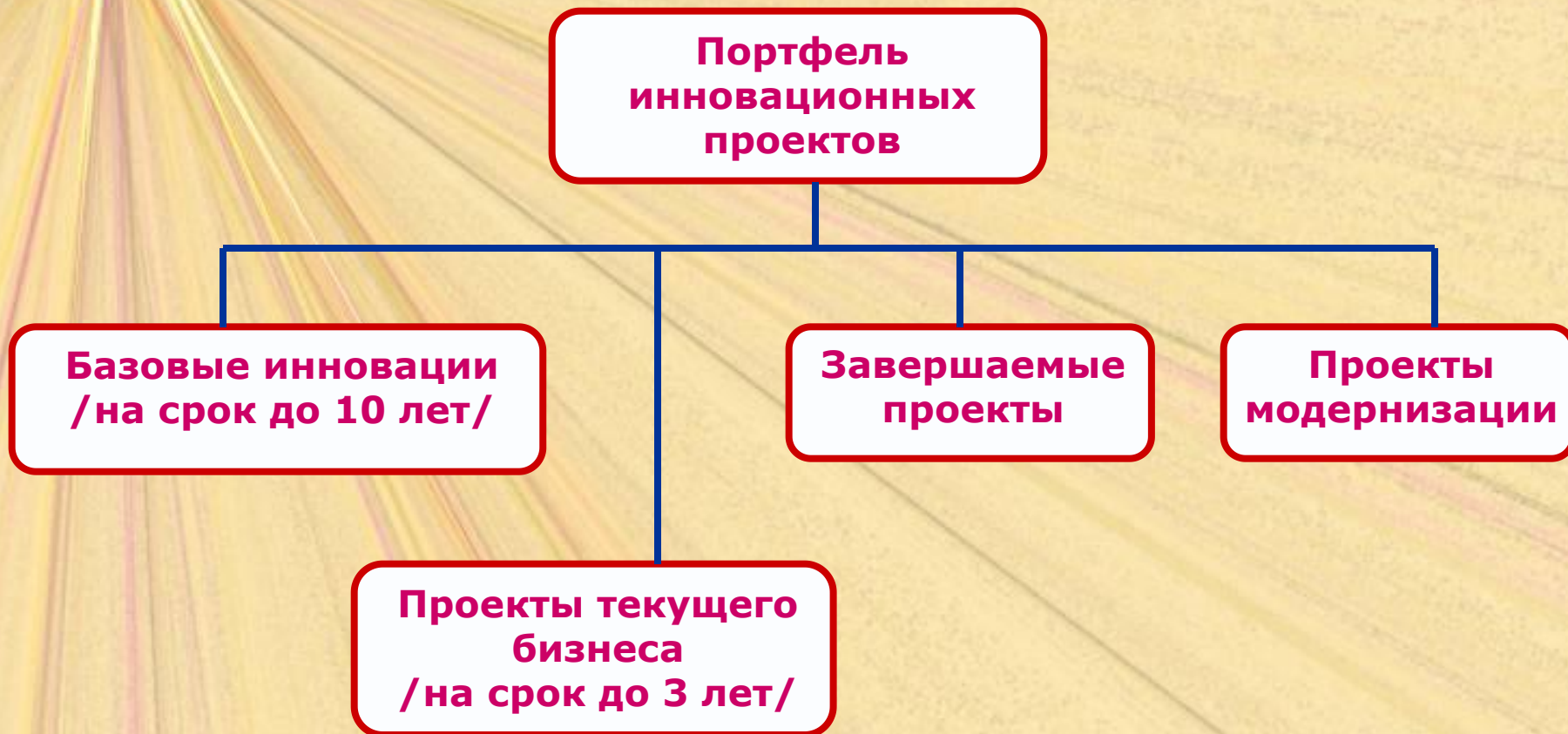
В зависимости от рыночных позиций и потенциальных возможностей организации эта стратегия может разрабатываться в двух основных направлениях:

- создание на рынке данной продукции условий, неприемлемых для конкурентов и способствующих их отказу от дальнейшей борьбы;
- переориентация собственного производства на выпуск конкурентоспособной продукции при сохранении или минимальном сокращении ранее завоеванных позиций.

Главные критерии отбора инновационных проектов



Состав портфеля проектов фирмы



Формирование благоприятного для инноваций организационного климата

Пути формирования инновационного организационного климата

Диагностика организационного климата:
а/опрос и тестирование персонала;
б/выявление факторов блокирующих, поддерживающих и усиливающих новаторство. Привлечение психологов и социологов для сбора и анализа информации.

Поощрение экспериментаторства /создание множества мелких новаторских групп /

Организация выдвижения, оценка и вознаграждения новых идей и предложений/создание отделов для сбора и патентования идей, экспертных комиссий и советов по изобретениям, проведение смотров и конкурсов/

Поддержание обстановки терпимости к неудачам/ готовность высшего руководства рисковать, вознаграждение за все идеи, включая не принесшие успеха по объективным причинам, подготовка и предоставление всем авторам предложений аргументированных ответов/

Создание условий для интенсивных коммуникаций и сквозных взаимодействий работников/расширение полномочий и частичное пересечение сфер деятельности, неформальные контакты, свободное распространение информации, горизонтальные связи, кооперирование функциональных служб/

Факторы, влияющие на новаторство в организации

Факторы		
Блокирующие	Поддерживающие	Усиливающие
Недоверие руководства к идеям, выдвигаемым снизу	Предоставление новаторам необходимой свободы	Обучение и повышение квалификации
Критика и угроза увольнения за ошибки и неудачи	Обеспечение ресурсами и оборудованием	Совмещение профессий
Избыточный контроль за новатором	Доброжелательные дискуссии и обмен идеями	Предоставление деловой информации
Кулуарное принятие решений по предложениям новаторов	Поддержание коммуникаций внутри фирмы и со сторонними организациями (ВУЗами, исследовательскими центрами и т.п.)	Регулярные совещания рабочих групп
		Аргументация необходимости инноваций

Основные причины сопротивления нововведениям в организации

Негативные ожидания работников (причины сопротивления инновациям)

Угроза экономической безопасности

Угроза статусу рабочего места

Изменение отношений неформальных групп

Ухудшение коммуникаций и управления

Усиление контроля со стороны руководителя

Симптомы сопротивления инновациям

**Формы явного
сопротивления
нововведениям**

Отказ от использования нового

Использование старого

**Намеренно неправильное применение
нового**

Критика

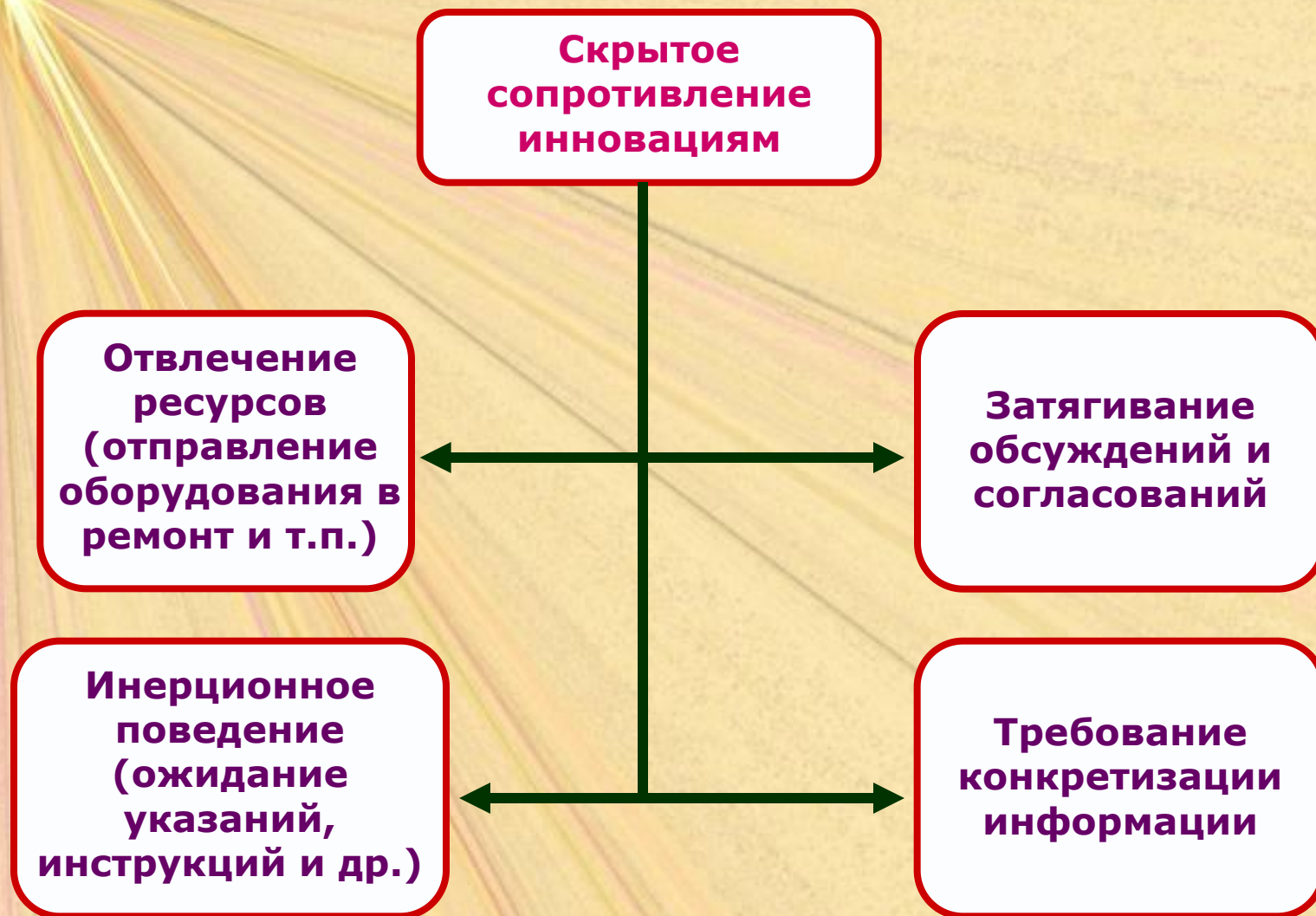
Нежелание учиться

**Требование дополнительной
информации**

Затягивание дискуссий

**Увязывание инноваций с принятием
других решений**

Формы скрытого сопротивления инновациям



Способы преодоления сопротивления нововведениям

- 1. Информирование о выгодах инновации и задачах**
- 2. Привлечение к осуществлению инноваций потенциальных противников**
- 3. Устранение стрессов и беспокойства**
- 4. Советы, помощь**
- 5. Достижение компромиссов**
- 6. Доступ к принятию решений**
- 7. Демонстрирование недостатков старого**

Требования к управлению инновационным предприятием

Главные направления
в деятельности
высшего уровня
управления
инновационным
предприятием

1. Сосредоточиться на требованиях рынка с целью раннего выявления и предвидения «неожиданного успеха»

2. Финансовое предвидение, планирование будущих потребностей в капитале, денежных потоков, предотвращение беспорядка а издержках, запасах, счетах

3. Заблаговременное построение группы высшего руководства выросшим из инновации бизнесом (неформальный подбор, срабатывание команды, тренировка совместных действий)

4. Решение основателей инновационного предприятия о своей роли в развившемся бизнесе

Четыре этапа развития инновационного менеджмента

16

- Этап факторного подхода к управлению
- Этап функционального подхода к управлению
- Этап системного подхода к управлению
- Этап ситуационного подхода к управлению.

Этап факторного подхода

К инновационному менеджменту

17

- Для этапа факторного подхода, наука и техника рассматриваются в числе важнейших факторов развития потенциала промышленных инновационных предприятий.
- В связи с этим постоянными и существенными факторами развития инновационных предприятий были НИОКР, кадры науки, материально-техническая база, научное оборудование и информационные фонды.

Этап функционального подхода

К инновационному менеджменту

18

- Функциональная концепция базируется на рациональном разделении труда в управлении инновациями, на специализации управленческих звеньев и оптимизации каждого принимаемого управленческого решения.
- Для функциональной концепции характерно тщательное регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, делегирования полномочий и обязанностей.
- В рамках этапа функциональной концепции наибольшее развитие получило экономико-математическое моделирование процессов принятия решений в каждой из функций управления.

Этап системного подхода

К инновационному менеджменту

19

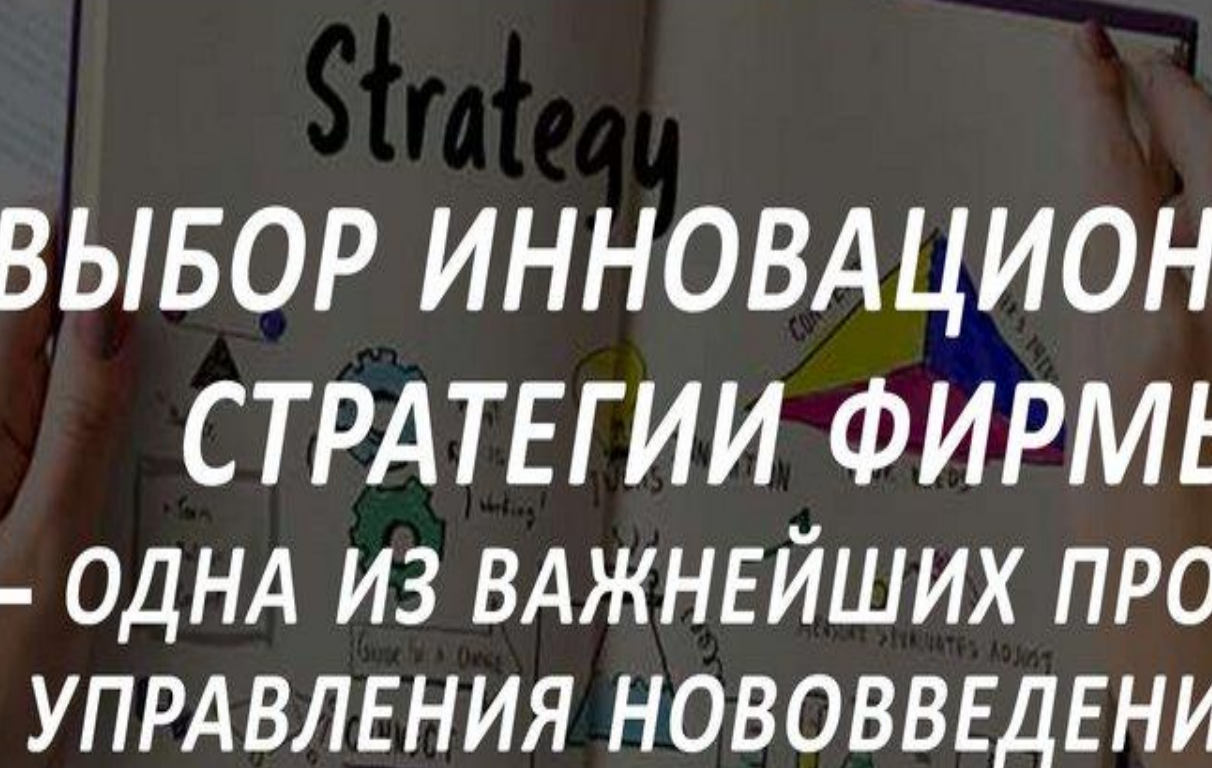
- Системный подход к инновационному менеджменту предполагает рассмотрение инновационного предприятия как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом внутренних и внешних факторов.

Этап ситуационного подхода

К инновационному менеджменту

20

- Применение ситуационного подхода к инновационному менеджменту основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия и реализации управленческого решения с учетом непредвиденных обстоятельств.



Strategy

**ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ
СТРАТЕГИИ ФИРМЫ**

**– ОДНА ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ПРОБЛЕМ
УПРАВЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЯМИ**

EXPERIMENTS

Wow!

The background image shows a person's hands holding an open notebook. The notebook has a hand-drawn diagram on the left page with the word 'Strategy' written at the top. The diagram includes various colorful shapes like triangles, circles, and gears, along with some handwritten text. The right page of the notebook is partially visible, showing a keyboard and some other text. The entire scene is overlaid with a semi-transparent dark box containing the main text.

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

– ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ
ВАЖНЕЙШИХ
НАПРАВЛЕНИЙ



ВЫБОРУ
ПРИОРИТЕТОВ
ПЕРСПЕКТИВ
РАЗВИТИЯ



ВЫРАБОТКЕ ТРЕБУЕМОГО
КОМПЛЕКСА
МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ИХ
ДОСТИЖЕНИЯ

**ПРИ РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

Определение типа инновационной политики

Обеспечение соответствия инновационной стратегии

Определение критериев успеха

**Выбор оптимальной процедуры мониторинга и
контроля**

ВИДЫ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

НАСТУПАТЕЛЬНАЯ

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ

ПОГЛОЩАЮЩАЯ

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ

СОЗДАНИЕ
НОВОГО
РЫНКА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ
СПЕЦИАЛИСТОВ

ПРИОБРЕТЕНИЕ
КОМПАНИЙ

ФАКТОРЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ

Информация о поведении конкурентов при экономических изменениях

Склонность и отношение высшего руководства фирмы к риску

Способность разрабатывать мероприятия по его минимизации

Тенденции и перспективы развития отрасли



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!