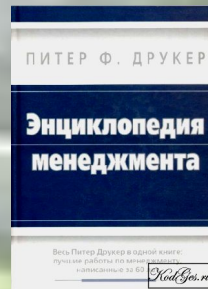


# Питер Фердинанд Друкер

## Создатель современного менеджмента



# Источники инноваций



- П.Друкер (P. Drucker) выделил **семь основных источников нововведений**:
- 1) неожиданное изменение ситуации, чей-то успех или неудача, реакция на непредвиденное внешнее воздействие;
- 2) несоответствие между изменившейся реальностью и представлениями, ожиданиями людей;
- 3) выявление недостатков в ходе, ритме, логике какого-либо процесса;
- 4) изменения в структуре производства или потребления;
- 5) демографические изменения;
- 6) **изменения в общественном сознании (настроения, установки, ценности);**
- 7) **появление нового знания.**



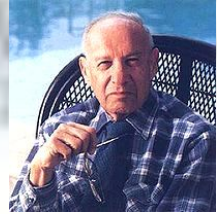
Как известно, идея, овладевшая массами, становится активной движущей силой

Единственная вещь, имеющая значение, – это инновации

П. Друкер



# Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Но на чем может основываться стратегия в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия? Есть ли какие-то представления, на которых может строиться стратегия организации вообще и коммерческого предприятия в частности? Есть ли какая-то опора?
- Да, есть пять явлений, которые можно считать полностью соответствующими действительности. Однако они категорически не вписываются в рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, они, по своей сути, не имеют отношения к экономике; они относятся скорее к социальной и политической сфере.
- Вот эти новые реалии.
  - 1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
  - 2. Изменения в распределении располагаемого дохода.
  - 3. Изменение определения эффективности.
  - 4. Глобализация конкуренции.
  - 5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.



# П. Друкер. Дисциплина инновации

- **В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен** — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности
- Друкер выделяет несколько черт лидеров перемен, которые следует считать конститутивными признаками гипотетической элиты будущего:
- **готовность к постоянным изменениям и способность самостоятельно генерировать их, отказываясь от старых и привычных форм и методов работы;**
- **понимание необходимости переобучения в процессе работы;**
- **готовность включиться в процесс деятельности в качестве руководителя, что предполагает сознание конечных целей работы, самостоятельную оценку ее результатов, а также самостоятельную формулировку критериев этой оценки.**
- **Только люди, обладающие этими тремя признаками, могут сознательно участвовать в деле *строительства будущего*, "браться за которое, как пишет Друкер, рискованно, но не братья еще хуже".**



# П. Друкер. Дисциплина инновации

- **Процедура инновации основана на трех императивах:**
- **Отчетливого сознания своей миссии.** Смысл этого императива состоит в требовании отвлечься от непосредственных результатов деятельности, понять ее смысл, высшую цель, заведомо превосходящую все достижимые результаты.
- **Сосредоточения на конкретных результатах.** Этот императив в определенном смысле противоположен первому, хотя и дополняет его. Главное здесь — в умении различать "миссию" ("журавля в небе") и "конкретную задачу" ("синицу в руках"). Инновация не состоится, если за последнее выдавать первое и наоборот.
- **Вынесения строгой оценки применяемой технологии и в случае многократных неудач решимости отказаться от нее.** Речь идет об отказе от неудачных технологических приемов, не приносящих прогнозируемых результатов. Если отсутствует готовность отказаться от привычной, но неэффективной деятельности, шанс осуществить инновационный прорыв окажется весьма низок.



# П. Друкер. Дисциплина инновации



- **Успех любого — коммерческого и некоммерческого — предприятия в настоящее время зависит от способности к постоянной критической переоценке своей работы, руководствуясь тремя вышеуказанными императивами.**
- **Кроме этого, менеджеры должны всегда быть держать в поле зрения не потребителей производимого их компаниями продукта, а именно людей, отказавшихся по тем или иным причинам от его потребления.**
- **Любая инновация должна расширять число потребителей, а не сокращать.**



# П. Друкер. Дисциплина инновации



- Интеллектуал должен занимать лидирующие позиции и в бизнесе, и в государственном управлении.
- Если бизнесмен и чиновник не уступят интеллектуалу — лидеру перемен — место в руководстве предприятием или государственным ведомством, эффективность работы этих организаций катастрофически снизится.
- С другой стороны, и интеллектуал должен быть готов исполнять функции руководителя — это, собственно, третья наиболее существенная задача, стоящая перед ним, после способности к переменам и готовности к постоянному переобучению в процессе работы.



# П. Друкер. Инновация как практика



- **Что нужно делать:**

- Целенаправленная, систематическая инновационная работа начинается с анализа возможностей.
- Инновация носит как концептуальный, так и перцепционный характер («вступление в контакт с реальной действительностью»).
- Инновация должна быть простой и узконаправленной. Именно тогда она будет эффективной.
- Эффективные инновации начинаются с малого. Они не грандиозны по своим масштабам.
- Однако — и это наша последняя рекомендация относительно того, что следует делать, — успешная инновация направлена на захват лидирующих позиций.





# П. Друкер. Инновация как практика



- **Чего не следует делать:**
- Прежде всего, нельзя слишком усложнять. Инновации рассчитаны на простых смертных, и если мы надеемся обеспечить инновациям хотя бы минимальный успех, то должны предвидеть, что ими заинтересуются частичные или даже полные идиоты.
- Избегайте диверсификации, избегайте дробления, не пытайтесь делать слишком многое одновременно.
- Наконец, не пытайтесь заниматься инновациями впрок, "на будущее".



# П. Друкер. Инновация как практика



- **Три условия успешной инновации:**
- Инновация — это работа. Она требует знаний. Она часто требует чрезвычайной изобретательности и настойчивости.
- Новаторы, которые надеются на успех, должны исходить из своих достоинств, своих сильных сторон.
- Инновация влияет на экономику и общество, меняет поведение всех и каждого.



# Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и - в большой степени - практика рассматривают физический труд как затратный. **Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (основной) капитал.**
- **Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. Ни при каких иных условиях развитые страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни.**
- Одно можно сказать с полной определенностью: **возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие несколько десятилетий к фундаментальным изменениям в структуре и природе нашей экономической системы.**



# Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Работники умственного труда вскоре столкнутся с совершенно новыми требованиями.
- 1. Им надо своевременно найти ответы на такие вопросы. Каково мое призвание? К чему у меня есть способности? Каков мой стиль работы?
- 2. Им надо найти ответ на вопрос: где мое место в жизни?
- 3. Им надо найти ответ на вопрос: каков мой личный вклад в дело организации?
- 4. Им надо научиться брать на себя ответственность за налаживание взаимоотношений.
- 5. Им предстоит спланировать вторую половину своей жизни.



# Harold Ceneen



ITT

*Engineered for life*

- Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, то есть с цели, и потом делают все, чтобы достичь ее
- Лучше хорошее решение своевременно (срочно), чем самое лучшее, но слишком поздно
- Вы не можете запустить бизнес на теории
- В бизнесе ты получаешь либо деньги, либо опыт. Бери опыт, а деньги придут
- Искусству быть лидером нельзя научить, ему можно только научиться
- Мыслить - глобально, действовать - локально



# Ю. Мороз

## Бизнес. Пособие для гениев



- Мы живем в безумном, ненормальном мире.
- В мире, где люди могут убивать друг друга из-за прямоугольных листков бумаги, сложенных в пачки. Где десятки и сотни тысяч, а иногда и намного больше людей могут организованно, совершенно серьезно, с уверенностью в своей правоте, убивать друг друга из-за эфемерных идей.
- В мире, где человек, проучившийся 10-11 лет в школе и затем 5 лет в институте, общим числом 15-16 лет, знает про устройство инфузории туфельки, может решить систему уравнений, но ничего не знает о том, как заработать себе на жизнь и как не прожить жизнь неудачником.
- В мире, где хорошее настроение редкость, а жалобы на жизнь – норма.
- В мире, где человек, всю жизнь ненавидит свою работу и с двадцати лет начинает мечтать о пенсии, а когда попадает на пенсию, недоволен пенсией и всей своей жизнью.



# Что такое «кросс-функциональные (инновационные) команды»?

- Кросс-функциональная команда – это группа сотрудников различных функциональных департаментов организации, сконцентрированных на решении конкретной задачи и работающих как команда ради улучшения системных инноваций, решения важных проблем и создания синергии в бизнесе.

**Такие команды позволяют обеспечить необходимую для успеха концентрацию усилий, воли и интеллекта**

# Эффективные кросс-функциональные команды

- Во-первых, эффективные команды работают в условиях полной свободы, независимы и наделены полномочиями. Члены команды отвечают за результаты своих решений. Будь то слава или позор, их разделят все участники.
- Во-вторых, основой основ эффективной команды является свободный поток информации. Обмениваясь знаниями и стимулируя творчество, члены команды обогащают друг друга.
- В-третьих, эффективность группы зависит от синергизма. Вместо того чтобы тратить энергию на соперничество, демагогические высказывания и непродуктивные ссоры, члены одной команды полностью уходят в поставленную перед ними проблему.
- В-четвертых, в хороших командах цель не оправдывает средства. Творческие группы отличаются моральными устоями и профессионализмом, в них одинаково высоко ценятся как хорошая работа, так и применяемые методы работы.
- В-пятых, коммуникации, принятие решений и разрешение конфликтов строятся на консенсусе, а не на голосовании. Консенсус стимулирует открытое обсуждение, обмен мнениями и рассмотрение приемлемых вариантов решения.
- И, наконец, участники хороших групп делят между собой все: хорошее и плохое, взлеты и падения, успехи и поражения, славу и наказание. Такая атмосфера помогает избавиться от страха пойти на риск и потерпеть неудачу.



# Спасибо за внимание

*Желаю достижения больших результатов!*

Единственная вещь, имеющая значение, – это инновации

П. Друкер



Ильяс

Авдзянов  
Триевич

# Н.Иванова: «Инновации – это экономическое



## измерение прогресса...»

- Й.Шумпетер создал инновационную парадигму экономического развития
- Гипотеза Й.Шумпетера состояла в том, что капитализм развивается через дуализм, который сочетает энтузиазм изобретателя-предпринимателя и монополизм корпораций
- Большое влияние на становление теории инновационных систем оказал Ф. Хайек который сформулировал концепцию рассеянного знания
- Й.Шумпетер и Ф.Хайек заложили основы отношения к инновациям как к источнику экономического роста



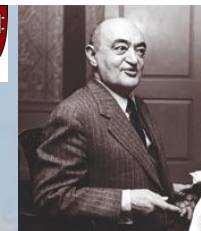
# Й.Шумпетер



- **Инновация** - новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом, «один из главных двигателей, генераторов прибыли» (1911г.)
- **Инновация** - изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности (1930- е годы)



# Й.Шумпетер: пять типичных изменений (видов инноваций)



- Использование новой техники или новых технологических процессов
- Внедрение продукции с новыми свойствами
- Использование нового сырья
- Изменение в организации производства или его материально-технического обеспечения
- Появление новых рынков сбыта



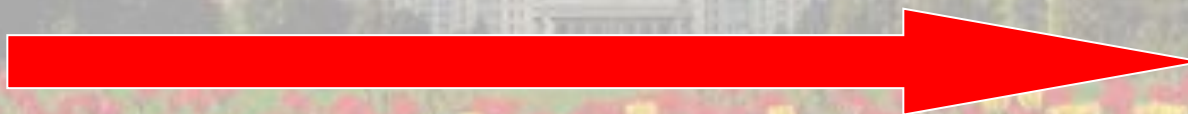
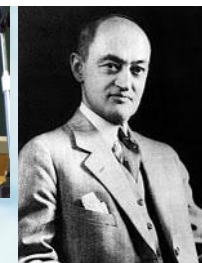
**Данная классификация лежит в основе международных стандартов**

**(Руководство Осло – Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям)**

# ИС и инновация



Н.П.  
Иващенко



Наука - это превращение денег в идеи и знания  
Инновации – это превращение идей и знаний в деньги



В.  
Котельников