

Инновация (англ. innovation) — это **внедренное новшество**, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Примером инновации является выведение на рынок продукции (товаров и услуг) с новыми потребительскими свойствами или качественным повышением эффективности производственных систем.

Инновация — это такой процесс или результат процесса, в котором:

- а) используются частично или полностью защищённые законом результаты интеллектуальной деятельности; *и/или*
- б) обеспечивается выпуск патентоспособной продукции; *и/или*
- в) обеспечивается выпуск товаров и/или услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его; *и/или*
- г) достигается высокая экономическая эффективность в производстве продукта.

Инновации — это не только экономическая категория, но и инструмент воздействия на весь хозяйственный процесс. Поэтому инновацией **можно/нужно** управлять.

Система управления инновациями, инновационным процессом и организационными и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления называется → **ИННОВАЦИОННЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ**.

Инновационный менеджмент как процесс управления кардинальными изменениями в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой новаторской деятельности является одним из **основных направлений в развитии общественного производства**.

Инновационный менеджмент — это самостоятельная область управленческих и экономических наук и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения инновационных целей путем рационального использования **1)** трудовых, **2)** материальных и **3)** финансовых ресурсов.

Предмет инновационного менеджмента – изучение теории и практики инноваций, инновационного процесса и способов управления инновациями. Инновационный менеджмент является составной частью любого процесса управления и в то же время самостоятельной дисциплиной, это **одна из многочисленных разновидностей функционального менеджмента**, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

Функции ИМ:

- разработка инновационной стратегии организации
- отбор и оценка инновационных проектов
- оперативное планирование и управление инновационными программами и проектами
- обеспечение качества реализации проектов, защита интеллектуальной собственности организации

Инновационный менеджмент :

Как наука - инновационный менеджмент базируется на теоретических положениях общего (системного) менеджмента.

Как вид деятельности – совокупность процедур принятия управленческих решений, составляющих общую технологию управления инновациями в организации, предполагает распределение задач за их конкретными исполнителями (операционный менеджмент).

Как аппарат управления – это система управления инновациями иерархической структуры и органов управления, персонал (менеджеры).

Инновационный менеджмент -

это **направление стратегического менеджмента**, связанное с разработкой систем управления инновационными процессами и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Целями (задачи ИМ) такого управления являются (понятие инновационной деятельности):

- определение основных направлений научно–технической и производственной деятельности организации;
- модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции, услуг и используемых технологий;
- разработка и внедрение новой продукции, услуг и технологий;
- своевременное снятие с производства устаревшей продукции, замена её инновацией;
- совершенствование системы управления организацией и её операционной деятельностью.

Цель курса «Инновационный менеджмент»

— изучение закономерностей и методов управления инновациями в области Технической Политики организаций и использование полученных знаний на практике, в конкретных компаниях и организациях.

Связь инновационного менеджмента с другими дисциплинами:

При реализации основных задач инновационного менеджмента в первую очередь приходится рассматривать комплекс вопросов, связанных с дисциплинами «Основы предпринимательства», «Менеджмент», «Экономика предприятия», а также в специальных областях знаний, связанных со сферой (сферами) деятельности организации.

В области управления инновационный менеджмент взаимодействует :

- стратегическим менеджментом;
- менеджментом персонала;
- производственным менеджментом;
- финансовым менеджментом;
- иным операционным менеджментом (например PR, GR и т.д.);
- проектным менеджментом.

Виды инноваций

- **Технологические** — получение нового или эффективного производства имеющегося продукта, изделия, техники, новые или усовершенствованные технологические процессы.
- **Социальные (процессные)** — процесс обновления сфер жизни человека в реорганизации социума (педагогика, система управления, благотворительность, обслуживание, организация процесса).
- **Продуктовые** - новый продукт/услуга.
- **Организационные** – изменения в управлении.
- **Маркетинговые** – новизна в продвижении продукта.

Инновация как экономическая категория

Коммерческий аспект определяет инновацию как экономическую необходимость, осознанную через потребности рынка. **Внимание на два момента:**

1. "материализацию" инновации, изобретений и разработок в новые совершенные виды промышленной продукции, средства и предметы труда, технологии и организации производства и
2. "коммерциализацию", превращающую их в источник дохода.

- **Экономическое достоинство нововведения состоит в том, что выгода от внедрения превышает издержки на его создание.**

Эволюция теории инноватики и ее современные концепции

Теория волновых колебаний в общественном производстве Н.Д. Кондратьева

1925 г. - «Вопросы конъюнктуры»:

- **длинные волны** в развитии общественного производства (большие циклы конъюнктуры) продолжительность 40-60 лет (*принципиальная смена технологий*);
- **средние циклы** протяженностью 9 лет (*происходит замена активной части капитала*);
- **малые циклы** с колебаниями в 3-3,5 года (*рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции*).

Н.Д. Кондратьев считал, что толчком к развитию общественного производства являются внешние факторы в форме радикальных открытий и изобретений

Эволюция теории инноватики и ее современные концепции

Циклы деловой активности Йозефа Шумпетера

- **длинные** волны (циклы) периодом в 55 лет (*смена технологий*);
- **средние** циклы 10 лет (*замена активной части капитала в форме станочного оборудования, транспортных средств и др.*);
- **короткие** циклы в 2 года 4 месяца (*изменения товарной конъюнктуры*).

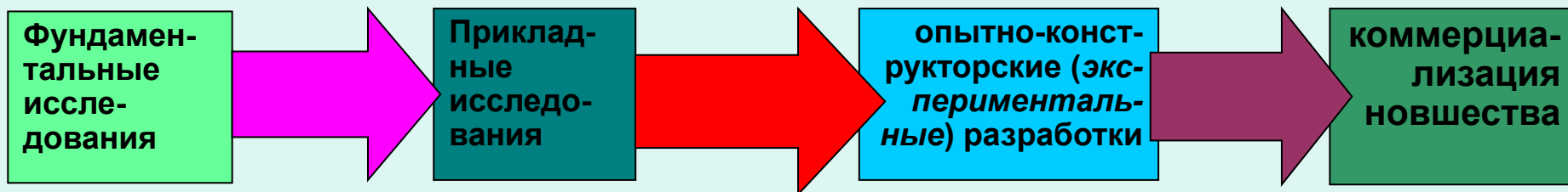
Й. Шумпетер считал, что толчок развитию дают не только внешние факторы, но и внутренние новые комбинации факторов производства:

- создание нового продукта;
- использование новой технологии производства;
- использование новой организации производства;
- открытие новых рынков сбыта;
- открытие новых источников сырья.

Новаторство (по Шумпетеру)-главная причина изменений, когда «эффективная» конкуренция дополняет ценовую конкуренцию

Инновационный процесс

Инновационный процесс – это процесс преобразования знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании



Инновационный процесс как жизненный цикл инновации

Инновационный процесс

В зависимости от целей, содержания и характера результатов различают:

- фундаментальные теоретические исследования;*
- фундаментальные поисковые исследования.*

Фундаментальные теоретические исследования -

- как правило, имеют наиболее общий и абстрактный характер;*
- направлены на расширение и получение новых знаний и понимание наиболее общих закономерностей, действующих в природе, технике и обществе, без проникновения в области их конкретного применения.*

На ФТИ нельзя оформить лицензию, так как они несопоставимы с каким-либо эквивалентом, т.е. несводимы к золотому паритету или конвертируемой валюте

Инновационный процесс

Фундаментальные поисковые исследования (ФПИ) выполняются, как правило, на базе полученных результатов фундаментальных теоретических исследований (ФТИ) и направлены на создание научного задела в целях его дальнейшего использования в прикладных разработках.

Главные задачи ФПИ заключаются в следующем:

- изучение возможности применения результатов ФТИ (известных или вновь открытых явлений и закономерностей для создания новой техники, технологии или материалов);
- оценка и прогнозирование развития отдельных направлений науки, техники и технологии;
- поиск сфер, областей и изучение условий применения новых решений и открытий (*т. н. аппликационные исследования*).

Результатом ФПИ являются:

- новые направления конструирования,
- новые подходы к решению традиционных задач,
- новые виды технологий и способы управления производственными процессами.

Инновационный процесс

Прикладные исследования - направлены на решение конкретных научно-технических и организационно-экономических проблем, связанных с выполнением последующих проектных разработок. Прикладные исследования решают нередко задачу технического и экономического обоснования возможности, целесообразности, а также путей проектирования нового продукта, услуги, технологии.

Прикладные исследования включают:

- поиск путей улучшения существующих конструкций, технологии или материалов в целях повышения конкурентоспособности продуктов;
- определение способов использования новейших достижений науки и техники для создания новой конкурентоспособной продукции;
- аналитические работы по обобщению опыта конкурентов и исследованию рыночной конъюнктуры;
- модельные разработки, экспериментальные и испытательные работы.

Инновационный процесс

Различают четыре группы прикладных исследований, по направлениям:

- технические объекты (машины, приборы и т.п.);
- технологии;
- виды материалов;
- способы и системы управления.

Например: задача по созданию современного энерго-экономичного и высоко-производительного котла для новейшей теплоэлектростанции (ТЭС, ТЭЦ) требует решения всех четырёх групп прикладных исследований.

Инновационный процесс

Опытно-конструкторские разработки -

— это комплекс работ, осуществляемых с целью создания новых видов техники с заданными технико-экономическими параметрами в виде опытного образца, опытной установки и рабочей документации для их промышленного изготовления и использования.

Стадия ОКР	Содержание работ
1. Подготовительная	Разработка технического задания
2. Разработка проектной документации	<ul style="list-style-type: none">• Разработка технического предложения• Разработка эскизного проекта• Разработка технического проекта
3. Разработка рабочей документации	Чертежи, технологические процессы, спецификации и т.д.

коммерциализация новшества – процесс от запуска в производство результата ОКР до выхода на рынок в качестве нового товара

Инновационный процесс

	Этапы			
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4:
	Проведение поисковых НИР	Выполнение прикладных НИР	Выполнение опытно-конструкторских работ (ОКР)	Освоение производства новой продукции и коммерциализация инноваций
Результаты	Выдвижение, обоснование и экспериментальная проверка идей новых методов удовлетворения общественных потребностей: новые виды технологий, новые направления конструирования, новые подходы к решению традиционных задач	Созданные образцы (прототипы) технических объектов (машин, приборов); технологий; видов материалов; способов и систем управления	Создание опытных образцов новой продукции, для конкретных потребителей (задач, работ) корректировка и передача в производство технической документации	Достижение полной окупаемости инвестиций в процессе реализации выпускаемой продукции, получение дохода
Источники финансирования	Государственный бюджет в том числе по программам решения важнейших научно-технических проблем	Государственный бюджет, средства заказчиков, инновационные фонды	Собственные средства промышленных организаций, средства заказчиков, государственный бюджет	Собственные средства организаций, эмиссия ценных бумаг и банковские кредиты, поддержка со стороны государства

Инновационная инфраструктура

В «Межведомственной и региональной программе формирования и развития инновационной инфраструктуры на 2004-2006 годы», Коллегии Минпромнауки России от 22 октября 2003 г., дано следующее определение:

«Инновационная инфраструктура – это совокупность субъектов инновационной деятельности и взаимосвязи между ними, которые производят новые знания и новшества, преобразуют их в новые продукты и услуги, обеспечивают их распространение и потребление в условиях рынка».

В «Основных направлениях политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года» содержится определение:

«Инфраструктура инновационной системы – совокупность субъектов инновационной деятельности, способствующих осуществлению инновационной деятельности, включая предоставление услуг по созданию и реализации инновационной продукции. К инфраструктуре инновационной системы относятся центры трансфера технологий, инновационно-технологические центры, технопарки, бизнес-инкубаторы, центры подготовки кадров для инновационной деятельности, венчурные фонды и др.».

Далее, раскрыто содержание Инфраструктуры инновационной системы:

....

Инновационная инфраструктура

Субъектом инфраструктуры инновационной деятельности признается юридическое лицо, предоставляющее субъектам инновационной деятельности услуги следующих видов:

- финансовые;
- производственно-технологические;
- испытания, сертификацию и стандартизацию инновационных продуктов;
- правовые (включая правовую охрану интеллектуальной собственности);
- организационно-управленческие;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров для инновационной деятельности;
- консультационные;
- информационные (включая рекламные);
- иные виды услуг, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Инновационная инфраструктура

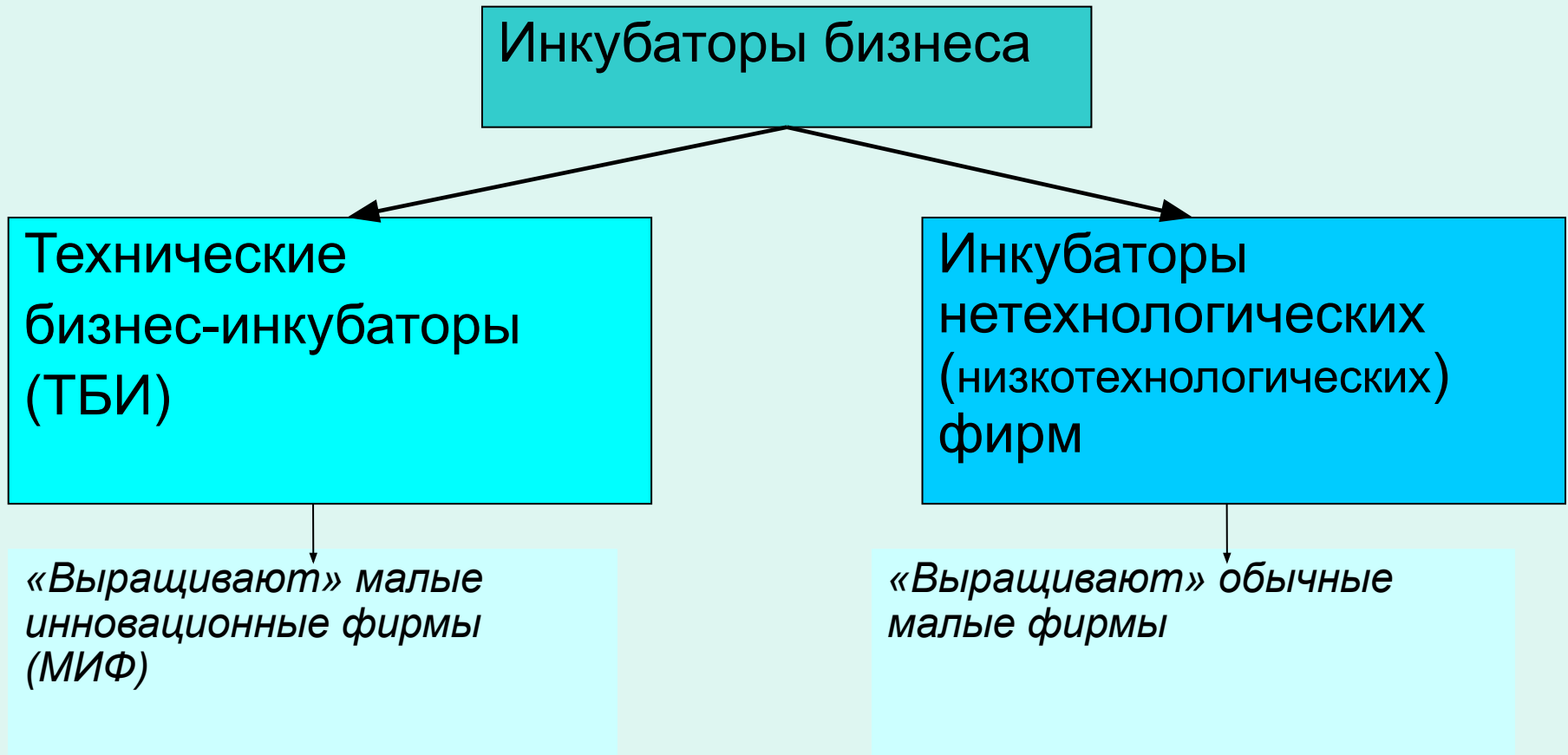
содержание процесса формирования инновационной инфраструктуры:

- создание и развитие **объектов** инновационной инфраструктуры;
- формирование инновационно-активных территорий (наукоградов, технополисов, др.), в том числе технико-внедренческих экономических зон;
- развитие системы региональных и отраслевых фондов поддержки инновационной деятельности, включая фонды стартового финансирования и венчурного предпринимательства;
- формирование системы информационной поддержки, включая оказание консалтинговых услуг для организации взаимодействия участников инновационной деятельности;
- содействие созданию малых инновационных предприятий.

Инновационная инфраструктура

Типы инкубаторов бизнеса

Инкубаторы бизнеса – это относительно небольшие организации, задача которых – «выращивание» молодых фирм и начинающих предпринимателей (облегчение условий в начале деятельности).



Инновационная инфраструктура

Технопарк:

Из Временного положения о научном (исследовательском, технологическом) парке. (Утверждено приказом Миннауки России от 26.03.93 № 61):

«Под научным, исследовательским, технологическим парком

понимается организация, осуществляющая формирование территориальной инновационной среды с целью развития предпринимательства в научно-технической сфере путем создания материально-технической базы для становления, развития, поддержки и подготовки к самостоятельной деятельности малых инновационных предприятий и фирм, производственного освоения научных знаний и наукоемких технологий».

Создавались технопарки в Пермском крае:

Индустриальный парк «Осенцы», «Завод «Промсвязь», «Красный» (Краснокамск) и «Звёздный» (ЗАО Звёздный), «Верхнекамье» (Соликамск)

Решение об организации технопарков в Пермском крае принимали:

ОАО «Мотовилихинские заводы», ОАО «Пермский моторный завод», ОАО «УралГорнефтемаш», ОАО «Галоген», ЗАО «Чайковский текстиль», ФКП «Пермский пороховой завод».

Технополис

Технополис представляет собой более крупное по сравнению с научным, технологическим парком территориально-научный комплекс, состоящий из университетов, исследовательских центров, технопарков, инкубаторов бизнеса, промышленных и иных предприятий, которые осуществляют свою практическую деятельность опираясь на результаты научных и технологических исследований, поддерживают тесные связи на национальном и международном уровне, являются неотъемлемой частью системы международного разделения труда, и имеют среду обитания, целенаправленно сформированную для ученых, специалистов, высококвалифицированную рабочую силу.

Инновационный менеджмент

Показатели инновационной деятельности

Международные стандарты:

- Международные стандарты в статистике науки и инноваций – комплекс рекомендаций ведущих международных организаций в области статистики науки и инноваций (24 октября 1991 г. на 56-й сессии Комитета по научно-технической политике ОЭСР было принято Руководство Осло по сбору и интеграции данных в области технологических инноваций);
- Методологические руководства, образующие т. н. «Семью Фраскати», в том числе:
 - по измерению и интерпретации данных баланса платежей за технологии (1990 г.);
 - сбору данных о технологических инновациях – Руководство Осло (1992 г.);
 - использованию патентных данных в качестве показателей науки и техники (1994 г.);
 - измерению кадровых ресурсов науки и техники – Канберрское Руководство (совместно с Евростатом, 1995 г.).
- Руководство ЮНЕСКО по статистике науки и техники (1984 г.)

Статистические показатели инновационной деятельности организаций в России:

1. Инновационная активность предприятий.
2. Источники информации об инновациях.
3. Цели инновационной деятельности.
4. Затраты на технологические инновации.
5. Исследования и разработки.
6. Количество совместных проектов по выполнению исследований и разработок.
7. Технологический обмен.
8. Методы поддержания и увеличения конкурентоспособности продуктовых и процессных инноваций.
9. Результаты инновационной деятельности.
10. Факторы, препятствующие инновациям.

Группы показателей, характеризующие инновационную активность организации, её инновационную конкурентоспособность:

1. *Затратные показатели:*

- удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоемкости продукции фирмы;
- удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
- затраты на приобретение инновационных фирм;
- наличие фондов для развития инициативных разработок.

группы показателей, характеризующие инновационную активность организации, её инновационную конкурентоспособность:

2. Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:

- показатель инновационности **TAT** (*«turn – around time» - «время обработки заказа» – время разработки и освоения инновации*);
- длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии);
- длительность подготовки производства нового продукта;
- длительность производственного цикла нового продукта.

Инновационный менеджмент

группы показателей, характеризующие инновационную активность организации, её инновационную конкурентоспособность:

3. Показатели обновляемости:

- количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов;
- показатели динамики обновления портфеля продукции (*удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3 года, 5 и 10 лет*);
- количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);
- объем экспортируемой инновационной продукции;
- объем предоставляемых новых услуг.

Инновационный менеджмент

группы показателей, характеризующие инновационную активность организации, её инновационную конкурентоспособность:

4. Структурные показатели:

- состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технологических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательские комплексы);
- состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;
- численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;
- состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

1. Выбор и реализация инновационной стратегии***I. Этап постановки цели:***

- 1) Устанавливаются миссия-предназначение, миссия-ориентация и миссия-политика организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям.
- 2) Формулируется цель развития организации. Строится и рассчитывается «дерево цели».

II. Этап стратегического анализа:

- 1) Анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал.
- 2) Анализируется состояние внешней среды и дается оценка инновационного климата.
- 3) Определяется инновационная позиция организации.

III. Этап выбора инновационной стратегии:

- 1) Устанавливаются базовые стратегии развития и их инновационные составляющие.
- 2) Осуществляется подбор и оценка альтернативных инновационных стратегий.
- 3) Осуществляется выбор и формулируется предпочтительная инновационная стратегия.

IV. Этап реализации инновационной стратегии:

- 1) Разрабатываются стратегический проект (состав стратегических изменений и мероприятия по их осуществлению) и план реализации проекта. Особо учитывается инновационный характер преобразований.
- 2) Организуется стратегический контроль процесса реализации проекта.
- 3) Оценивается эффективность процесса реализации и проводится необходимая корректировка проекта, стратегий, цели, миссии.

2. Разработка и реализация инновационной программы

Инновационный менеджмент

Понятие ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА организации определяется как **способность организации обеспечивать такой уровень обновления своей деятельности (товаров и услуг, менеджмента, технологий и т.д.), который необходим для завоевания или удержания конкурентных позиций в реально складывающихся условиях рынка.**

Оценивается инновационный потенциал организации по направлениям:

- организационно - управленческая система организации;
- Качество подготовки персонала;
- производственная и научно-техническая база;
- рыночная активность;
- показатели текущей финансово – хозяйственной деятельности.

Оценка инновационного потенциала организации :

- организационно - управленческая система;
- качество подготовки персонала;
- производственная и научно-техническая база;
- рыночная активность;
- показатели текущей финансово – хозяйственной деятельности.

№	Название критерия	Вес критерия P_i	Колич. значение критерия K_i (диапазон)
организационно - управленческая система организации			
	Наличие и характеристики подразделений анализа, маркетинга, прогнозирования, стратегического планирования и др.	4	0-10
Качество подготовки персонала			
1.	Уровень образования и квалификации менеджеров высшего звена	7	0-10
2.	То же для менеджеров среднего звена	8	0-10
3.	Средний возраст работников: - в основном производстве - в научно-технологическом секторе	3 4	0-10
		
	Инновационный потенциал организации (ИП)		
		$ИП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$	

Оценка инновационного климата :

- **Инновационный климат** — это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели.
- **Структура внешней среды организации.** В структуре внешней среды организации выделяют
 - *макросреду* и - *микросреду*.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы:

- **социальная (С)**, - **технологическая (Т)**, - **экономическая (Э)** и - **политическая (П)**

Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам **СТЭП-анализа**.

Микросреда организации – это совокупность стратегических зон ближайшего окружения, субъекты, непосредственно с ней взаимодействующие и прямо влияющие на состояние инновационного потенциала.

$$И\ клим = 1 / n \sum A_i, i = 1, 2, \dots, n$$

Инновационная позиция организации :

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении *инновационного потенциала* и *инновационного климата*.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства организации, проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие организацию, проект, коллектив)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Поле SO - «сила-возможности»: нет необходимости что-либо изменять и к чему-либо готовиться.

Поле ST- «сила-угрозы»: предусматриваются специальные меры сохранения сильных сторон.

Поле WT - «слабость-угрозы»: следует реализовать ранее намеченные меры по усилению инновационного потенциала организации.

Поле WO - «слабость-возможности»: следует усиливать инновационный потенциал организации.

Количественное выражение инновационной позиции:

$$И\ поз = И\ пот \sqrt{И\ клим}; \quad \text{или} \quad И\ поз = 0,5(И\ пот + И\ клим)$$

Инновационная активность и инновационная сила организации:

Оценка состояния инновационной активности

№	Оцениваемые параметры инновационной активности	Уровень состояния параметров
А 1	Качество инновационной стратегии и инновационной цели	1-5
А 2	Уровень мобилизации инновационного потенциала	1-5
А 3	Уровень привлекаемых капиталовложений - инвестиций	1-5
А 4	Методы, культура, ориентиры, обычно используемые для инновационных измерений	1-5
А 5	Соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации	1-5
А 6	Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии	1-5
А 7	Обоснованность реализуемого уровня инновационной активности	1-5

Инновационная активность определяется из выражения:

$$K_{иа} = 1 / 7 \sum A_i, i = 1, 2, \dots, 7$$

Инновационная сила организации:

$$C_{ин} = I_{поз} \times I_{клим}$$

Этапы стратегического инновационного управления:

1. Стратегическое планирование

- ситуационный анализ и прогноз влияния всех производственных и предпринимательских факторов успеха, **в том числе**
 - внешних** (продукты, рынки, поставщики, патенты и лицензии) **и**
 - внутренних** (новые технологии, финансирование, мощности, сотрудники, технический уровень);
- потенциал сферы исследований и разработок;
- систему управления;
- её организационные формы;
- этику и культуру предпринимательства

А далее - анализ ситуации и разработка стратегий.

2. Реализация стратегий;

3. Стратегический контроль.

Типы и виды инновационных стратегий**Главные вопросы стратегического управления в инновационном менеджменте:**

1. Какими продуктами, и на каких рынках должна развивать свою активность компания в перспективе, учитывая ограничения со стороны внешней среды?
2. Посредством каких нововведений, какими методами (программы, проекты) будут достигнуты стратегические цели?
3. В каких масштабах и из каких источников будут выделены ресурсы под стратегические цели?
4. В рамках каких организационных форм будет осуществляться инновационный процесс на предприятии?
5. Посредством какого стиля управления, с каким составом сотрудников и с помощью какого инструментария следует обеспечить регулирование и контроль стратегического инновационного процесса?

Типы и виды инновационных стратегий

Схема стратегического инновационного управления



Типы инновационного стратегического поведения фирм (микроруровень):

Венчурные (рисковые) фирмы - технологически новаторские, научно-изыскательские предприятия; *внутренний венчур*.

Типы конкурентного поведения (по Л.Г.Раменскому)

Эксплеренты (пионерские фирмы) – малые фирмы, их специализация – выпуск новых продуктов;

Пациенты – растущие фирмы, работающие на узкий сегмент рынка и удовлетворяющие специфические, растущие или уже сформированные потребности;

Виоленты - крупные фирмы стандартного бизнеса, выпускающие продукцию крупносерийно или массово;

Коммутанты - малый бизнес, занятый копированием продуктов виолентов, сориентирован на индивидуализированный подход к клиенту.

Порядок идентификации организации, отнесение ее к тому или иному типу стратегического конкурентного инновационного поведения :

1. Составляется характеристика анализируемой организации, ее продукции, отрасли, рынка (**паспорт организации**);
2. По установленным характеристикам данная организация описывается с помощью морфологической матрицы идентификации по типу стратегического конкурентного инновационного поведения (см.далее таблицу);
3. Проводится анализ морфологического описания и устанавливается соответствие одному или нескольким типам стратегического конкурентного инновационного поведения с использованием таблицы соответствия.

Инновационный менеджмент

морфологическая матрица идентификации по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	ПАРАМЕТРЫ	ЗНАЧЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ				
1	Уровень конкуренции	высокий		средний	низкий	
2	Новизна отрасли	новые отрасли		зрелые отрасли		
3	Какие потребности обслуживает	массовые и стандартные	массовые и нестандартные		инновационные	локальные, узкогрупповые
4	Профиль производства	массовое	специализированное	экспериментальное	универсальное мелкое	
5	Размер компании	крупная		средняя	мелкая	
6	Устойчивость компании	высокая		низкая		
7	Расходы на НИОКР	большие	средние	низкие	отсутствуют	
8	Факторы силы в конкурентной борьбе	высокая производительность	приспособленность к особому рынку		опережение в нововведениях	гибкость
9	Динамизм развития	высокий		средний	низкий	
10	Издержки	низкие		средние	высокие	
11	Качество продукции	высокое		среднее	низкое	
12	Ассортимент	широкий	средний		узкий	отсутствует
13	Тип НИОКР	прорывной	улучшающий		приспособительный	отсутствует
14	Сбытовая сеть	собственная		контролируемая	отсутствует	
15	Реклама	массовая		специализированная	индивидуальная	

анализ морфологического описания и установление соответствие одному или нескольким типам стратегического конкурентного инновационного поведения

№	ПАРАМЕТРЫ	Тип конкурентного поведения (классификация Л. Г. Раменского)			
		«ВИОЛЕНТЫ»	«ПАТИЕНТЫ»	«ЭКСПЛЕРЕНТЫ»	«КОММУТАНТЫ»
		Тип компании (классификация Фризевицкеда)			
		«Львы», «Слоны», «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, но нестандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
10	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
11	Качество продукции	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
12	Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
13	Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывной	Отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует