

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

# ИННОВАЦИЯ (НОВОВВЕДЕНИЕ)

- ⦿ полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке;
- ⦿ процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание;
- ⦿ процесс, включающий такие виды деятельности, как исследования, проектирование, разработка и организация производства нового продукта, технологии или системы;
- ⦿ конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применяемых и способных удовлетворить определенные потребности.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По инновационному потенциалу:***
- ◎ – радикальные (базисные) являются отраслеобразующими и представляют выпуск новой ранее не производимой продукции или использование новой
- ◎ – модернизирующие (улучшающие) – это изменения (существенные) отдельных характеристик уже выпускаемой продукции или используемой технологии;
- ◎ – модифицирующие (псевдоинновации) предполагают собой изменение внешнего вида или незначительное изменение отдельных характеристик уже выпускаемой продукции.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По технологическим параметрам:***
- ◎ – инновация-продукт предполагает разработку и внедрение технологически новых и усовершенствованных продуктов.
- ◎ – инновация-процесс предполагает разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов (но не продуктов).

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По содержанию:***
- ◎ – управленческие (организационные) – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или внешних связей.
- ◎ – маркетинговые – реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов.
- ◎ – социальные – внедрение изменений в социальные процессы организации или даже целой страны.
- ◎ – технологические – деятельность организации, связанная с разработкой и внедрением технологически новых продуктов или процессов

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По месту на предприятии:***
- ◎ – инновации на входе, к которым относятся нововведения в процессе материально-технического обеспечения производства;
- ◎ – инновации на выходе, к которым относятся нововведения в мероприятиях, процедурах, схемах сбыта готовой продукции.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

## ◎ *По причинам возникновения:*

- ◎ – реактивные обеспечивают выживание фирмы на рынке.
- ◎ – стратегические, внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ на долго- срочную перспективу.

## ◎ *По характеру удовлетворяемых потребностей:*

- ◎ – инновации, ориентированные на существующие потребности.
- ◎ – инновации, ориентированные на формирование новых потребностей.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По степени территориальной новизны:***
- ◎ – инновации в мировом масштабе, когда внедряется новшество, не имеющее аналогов ни в одной стране мира;
- ◎ – инновации для страны или отрасли, когда известное в между-народной практике нововведение начинает осваиваться в пределах конкретной страны или отрасли, где ранее его не было;
- ◎ – инновации для предприятия, когда новшество уже известно в стране или отрасли, но на конкретном предприятии внедряется впервые.



# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными процессами. По сути инновационный менеджмент есть не что иное, как управление изменениями, приводящее к росту конкурентоспособности фирмы и её продукции, управление развитием на основе инноваций.

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- ◎ **Субъектом управления** в инновационном менеджменте может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления.
- ◎ **Объектом управления** в инновационном менеджменте являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

# ЦЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ⊙ · рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности;
- ⊙ · активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок;
- ⊙ · использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки.

# УРОВНИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **Стратегический:**
- - определение места и роли инновационной деятельности (ИД) в стратегическом арсенале организации (предприятия);
- - определение уровня финансирования инновационной деятельности и направлений развития инновационных ресурсов;
- - определение типа используемой инновационной стратегии развития предприятия;
- - принятие решений о важнейших направлениях использования и перераспределения в рамках портфеля инновационных проектов инновационных ресурсов предприятия в целях наиболее полной реализации его инновационного потенциала, а также о стратегиях реализации результатов инновационной деятельности;
- - создание благоприятных организационных условий для реализации инновационного потенциала предприятия и эффективного использования результатов инновационной деятельности;
- - формирование и развитие инновационного характера культуры организации (предприятия).

# УРОВНИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ◎ **Тактический:**
- ◎ Инновационный менеджмент обеспечивает разработку новшества от инновационной идеи до внедрения и последующего научно-технического сопровождения его использования.
- ◎ Основной организационной формой является инновационный проект, который при удачном исходе и соответствии целям инновации перерастает в инвестиционный проект организации.
- ◎ На этом уровне в полном объеме проявляются все управленческие функции инновационного менеджмента, реализуемые руководством исследовательского подразделения и руководством проекта.

# УРОВНИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ◎ **Оперативный:**
- ◎ Текущая организация, координация и регулирование инновационной деятельности осуществляются в рамках выполнения инновационного проекта и его этапов руководителем и менеджерами проекта

# МАТРИЦА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Понимание существования проблемы*

*Желание  
предпринять усилия  
для решения  
проблемы*

	четкое	нечеткое
сильное	<b>“полная готовность”</b> C	<b>“блаженное неведение”</b> A
слабое	<b>“озабоченная статуя / перепуганный заяц”</b> B	<b>“закрытый чердак”</b> (A+B)

# «СИГНАЛЫ ТРЕВОГИ»

Показатели	Характеристики
Объем выпуска продукции или оказания услуг	Низкий/сокращающийся
Уровень качества оказываемых услуг	Низкий/падающий
Уровень брака/отходов	Высокий/растущий
Время, затрачиваемое на решение задач	Длительное/увеличивающееся
Уровень использования оборудования	Низкий/сокращающийся
Уровень травматизма	Высокий/растущий
Уровень прогулов и опозданий	Высокий/растущий
Трудности с наймом работников	Постоянные/усиливающиеся
Трудовые споры	Частые/усложняющиеся



# «СИГНАЛЫ ТРЕВОГИ»

Доля на рынке сбыта продукции	Низкая/ сокращающаяся
Задержки в поставках продукции потребителю	Частые/ растущие
Претензии (жалобы) потребителей	Частые/растущие
Темпы роста основных экономических показателей	Низкие/падающие
Уровень прибыли	Низкий/ падающий
Забастовочная активность работников	Высокая/растущая
Задержки заработной платы	Частые/растущие

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и менеджмента.
- Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

# СПОСОБЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

- ⊙ 1.Сверху-вниз – стратегический план разрабатывается руководством предприятия и доводится до всех уровней управления;
- ⊙ 2.Снизу-вверх – в данном случае каждое подразделение предприятия определяет направление своего развития или дает рекомендации, связанные с осуществлением инновационной деятельности.
- ⊙ 3.С помощью консалтинговых фирм – из внешней среды предприятия привлекаются консалтинговые фирмы, которые осуществляют анализ деятельности предприятия и рекомендуют стратегию его развития.

# ВИДЫ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

- ◎ *В зависимости от объекта инновационных преобразований*
- ◎ - Продуктовые – ориентированы на создание новых товаров, услуг.
- ◎ - Функциональные – к ним относятся научно-технические, производственные, маркетинговые и сервисные стратегии.
- ◎ - Ресурсные – элемент новизны вносится в ресурсное обеспечение.
- ◎ - Организационно-управленческие – касаются изменения системы управления.

# ВИДЫ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

- ◎ ***В зависимости от политики предприятия:***
- ◎ наступательная – предприятие стремится стать первым на рынке.
- ◎ оборонительная – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках.
- ◎ имитационная – предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами), полученными другими фирмами.
- ◎ сегментная – основана на дифференциации продукта и стремлении удерживать преимущества по максимальной доле маленького рынка.
- ◎ традиционная – при такой стратегии руководство не стремится ни к чему другому, кроме обеспечения заявленного качества уже существующего продукта, что возможно только на рынке продавца.
- ◎ зависимая – такая стратегия характерна для предприятий, которым потребители или государство вменяют новый продукт или технологию.

# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- это вероятность потери вложенных средств или достижения не полного, а лишь частичного результата вследствие неопределенности (изменчивости) объективных условий осуществления нововведений, а также вследствие неэффективного управления.

# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## ◎ *1) по стадиям проявления:*

- предоперационный;
- операционный;

## *2) по источникам возникновения:*

- технологический риск;
- рыночный и операционный риски;
- финансовый риск;
- риск политической и регулятивной нестабильности;
- законодательный и правовой риски;
- экологический риск;
- риск воздействия обстоятельств непреодолимой силы.

# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- выявление причин и условий появления риска при организации инновационной деятельности;
- оценку вероятности и размера возможного ущерба при реализации инновационных проектов;
- разработку мер по предупреждению риска или снижению его негативных последствий;
- страхование и другие меры управления рисками при реализации инновационных проектов.



# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Любые изменения в деятельности как на уровне отдельного субъекта, так и на уровне группы или организации по сути являются нарушением уже устоявшихся процессов, структур, технологий и отношений. Поэтому процесс принятия и внедрения инноваций может являться фактором риска как для успешности и благополучия всей организации в целом, так и для психологического равновесия некоторых её сотрудников в отдельности.

# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ◉ *На внутреннем уровне может произойти:*
  - нарушение отработанных технологических, информационных и межличностных связей между отделами и подразделениями;
  - непредсказуемое перераспределение и нарушение баланса властных, финансовых и пр. ресурсов.
- ◉ *На внешнем уровне могут иметь место следующие негативные последствия:*
  - резкое изменение положения предприятия на рынке, что может в некоторых случаях привести не только к недовольству среди партнёров и клиентов, но и к ненужной в данный момент активизации деятельности конкурентов;
  - такое изменение имиджа организации, которое выводит её в число наиболее динамичных (что в глазах некоторых клиентов и партнёров может выглядеть как признак ненадёжности).

# РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- неопределённостью и риском, присущими новым технологиям;
- неопределённостью в условиях приспособления старых технологий для производства новых продуктов и услуг;
- неопределённостью в развитии рынков и предпочтений потребителей;
- неопределённостью относительно того, как инновация повлияет на сотрудников организации.

# ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ

- ◎ ***По формам собственности:***
- ◎ государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные средства, средства внебюджетных фондов, государственные заимствования, пакеты акций, имущество государственной собственности);
- ◎ инвестиционные, в том числе финансовые, ресурсы хозяйствующих субъектов, а также общественных организаций, физических лиц и т.д.
- ◎ заемные средства в виде внешнего (международных заимствований) и внутреннего долга государства (государственных облигационных и прочих займов).
- ◎ собственные средства (прибыль, амортизационные отчисления, страховые возмещения, нематериальные активы, временно свободные основные и оборотные средства);
- ◎ привлеченные средства, полученные от продажи акций, а также взносы, целевые поступления и пр.;
- ◎ заемные средства в виде бюджетных, банковских и коммерческих кредитов.

# ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОСТИ ИННОВАЦИИ

- 1. Приоритетность инновационного производства над традиционным.
- 2. Экономичность инновационной деятельности.
- 3. Гибкость инновационной деятельности.
- 4. Цикличность инновационных процессов.
- 5. «Не навреди!»
- 6. Соответствие инновационной деятельности и его результатов (новшества) определенным временным рамкам.
- 7. Соответствие инновационной деятельности и ее результатов культурному уровню рынка.
- 8. Финансовая обеспеченность нововведения.
- 9. Общественная полезность.
- 10. Экономико-географический принцип.

# ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОСТИ ИННОВАЦИИ

- 11. Поддержка фундаментальной науки.
- 12. Защищенность инновационной деятельности.
- 13. Организация обратной связи.
- 14. Кадровое соответствие.
- 15. Конкурентоспособность.
- 16. Единая инновационная стратегия.
- 17. Коммерческий эффект нововведения.
- 18. Экологическая безопасность.
- 19. Приоритет потребности рынка.



