Оглавление

Введение

1. Теоретические основы инновационного менеджмента

1. Понятие и функции инновационного менеджмента

1.2 Современные приемы инновационного менеджмента

1.3 Использование инновационного менеджмента в деятельности предприятия

2 Анализ и применение инновационного менеджмента для обеспечения эффективности деятельности компании

2.1 Особенности организации инновационного менеджмента на малых и средних предприятиях

2.2 Применение успешных подходов инновационного менеджмента для развития компании

2.3 Инновационный менеджмент в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

В современных условиях инновационный менеджмент является неотъемлемой частью деятельности любой успешной компании. Под инновационным менеджментом понимается система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

К инновациям относятся все изменения (новшества), которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую и/или социальную пользу. Поэтому под инновацией понимается не только внедрение нового продукта на рынок, но и целый ряд других нововведений.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность.

Управление инновациями - сравнительно новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сферой деятельности профессиональных управляющих. Инновационный менеджмент основывается на таких ключевых моментах, как поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации; организация инновационного процесса для данной инновации; процесс продвижения и реализации инновации на рынке. Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Целью представленной работы является рассмотрение инновационного менеджмента как системы управления инновациями и инновационным процессом. В качестве задач в работе выступают следующие:

* рассмотрение понятия и функций инновационного менеджмента;
* характеристика современных приемов инновационного менеджмента;
* обоснование необходимости использования инновационного менеджмента в деятельности предприятия;
* характеристика особенностей организации инновационного менеджмента на малых и средних предприятиях;
* анализ применения успешных подходов инновационного менеджмента для развития компании;
* выявление особенностей применения инновационного менеджмента в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”.

В качестве объекта в работе выступает сфера инноваций. Предметом работы являются особенности применения инновационного менеджмента в деятельности организации.

Структура работы включает введение, две главы, заключение и список использованной литературы.

В первой главе автором представлены понятие и функции инновационного менеджмента, определены современные приемы инновационного менеджмента и обоснована необходимость использования инновационного менеджмента в деятельности предприятия.

Во второй главе выявлены особенности организации инновационного менеджмента на малых и средних предприятиях, проанализированы успешные подходы инновационного менеджмента для развития компании и представлен опыт использования механизмов инновационного менеджмента в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”.

# 1. Теоретические основы инновационного менеджмента

# 1. Понятие и функции инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент - это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Инновация является объектом воздействия со стороны хозяйственного механизма. Хозяйственный механизм воздействует как на процессы создания, реализации и продвижения инноваций, так и на экономические отношения, возникающие между производителями, продавцами и покупателями инноваций. [[1]](#footnote-1)

Воздействие хозяйственного механизма на инновации осуществляется с помощью определенных приемов и особой стратегии управления. В совокупности эти приемы и стратегия образуют своеобразный механизм управления инновациями - инновационный менеджмент.

К инновациям относятся все изменения (новшества), которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую и/или социальную пользу. Поэтому под инновацией понимается не только внедрение нового продукта на рынок, но и целый ряд других нововведений:

* новые или улучшенные виды продукции (продуктовые инновации);
* новые или улучшенные услуги (инновации услуг);
* новые или улучшенные производственные процессы и технологии (процессные и технологические инновации);
* измененные социальные отношения на предприятии (социальные или кадровые инновации);
* новые или улучшенные производственные системы. [[2]](#footnote-2)

Эти виды инноваций в практике предприятия переплетаются между собой. В условиях современных технологий технические, хозяйственные, организационные и социальные изменения в производственных процессах вообще неотделимы друг от друга.

Определяющими для инноваций являются следующие признаки:

* они всегда связаны с хозяйственным (практическим) использованием оригинальных решений. В этом заключается их отличие от технических изобретений;
* дают конкретную хозяйственную и/или социальную выгоду для пользователя. Эта выгода предопределяет проникновение и распространение инновации на рынке;
* означают первое использование новшества на предприятии независимо от того, применялось ли оно где-либо ранее. Иначе говоря, с точки зрения отдельной компании даже имитация может иметь характер инновации;
* нуждаются в творческом подходе и связаны с рисками. Инновации не могут создаваться и внедряться в ходе рутинных процессов, а требуют от всех участников (руководителей и сотрудников) ясного понимания необходимости в них и творческих способностей. [[3]](#footnote-3)

Управление инновациями - сравнительно новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сферой деятельности профессиональных управляющих.

Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

* поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации;
* организация инновационного процесса для данной инновации;
* процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Стратегия определяет общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство достижения цели прекращает свое существование.

Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления предприятием. С этой точки зрения, система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

Субъектом управления может быть один или группа работников, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления. [[4]](#footnote-4)

Объектом управления являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством передачи информации. Эта передача информации и представляет собой процесс управления.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции, которые определяют формирование структуры системы управления.

Различают два типа функций менеджмента инноваций:

* функции субъекта управления;
* функции объекта управления.

Рассмотрим подробнее функции субъекта управления.

* функция прогнозирования охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей;
* функция планирования - охватывает весь комплекс мероприятий по выработке их на практике;
* функция организации сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе каких-либо правил и процедур;
* функция регулирования заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической систем в случае, когда эти системы отклоняются от установленных параметров;
* функция координации означает согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и различных специалистов;
* функция стимулирования в инновационном менеджменте выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций;
* функция контроля заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инновационных продуктов и т.п. [[5]](#footnote-5)

Также целесообразно рассмотреть функции объекта управления.

К функциям объекта управления относятся:

* рисковое вложение капитала;
* организация инновационного процесса;
* организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.

Функция рискового вложения капитала проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций.

Вложение капитала в новый продукт или в новую операцию всегда связано с неопределенностью, с большим риском. Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов.

Содержанием функции организации инновационного процесса является рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций. [[6]](#footnote-6)

В мировой экономической литературе термин "инновация" понимается как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях.

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение".

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;

2) внедрение продукции с новыми свойствами;

3) использование нового сырья;

4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) появление новых рынков сбыта.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность.

Инновация не может являться инновацией, если она не коммерциализирована.

Новшеством может быть новый порядок, новый метод, изобретение. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится инновацией.

Научно-технические инновации должны:

* обладать новизной;
* удовлетворять рыночному спросу;
* приносить прибыль производителю.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса (ИП).

Распространение инновации - это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации.

Диффузия инновации - это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой принятия нововведения.

Субъектов инновационного процесса можно разделить на следующие группы: новаторы; ранние реципиенты; раннее большинство и отстающие.

Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получении части дохода от использования изобретений.

В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили название "пионерских" организаций.

Раннее большинство представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

Отстающие фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели. Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Внедрение нововведений - это всегда трудный и болезненный процесс для любой организации.

# 1.2 Современные приемы инновационного менеджмента

Прием инновационного менеджмента - это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает в себя инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

Движение инновации всегда связано с движением инвестиций, вложенных в эту новацию. Поэтому все приемы инновационного менеджмента основаны на денежных отношениях, возникающих в процессе движения инноваций на рынке. [[7]](#footnote-7)

Таким образом, общим содержанием всех приемов инновационного менеджмента является воздействие на инновации денежных отношений, возникающих между производителем или продавцом инновации, с одной стороны, и покупателем этой инновации с другой.

Воздействие приемов инновационного менеджмента может быть направлено на область производства и/или продажи нововведения. Эти направления определяются структурой инновационного процесса.

Приемы инновационного менеджмента можно разделить на следующие группы.

* приемы, воздействующие только на производство инновации;
* приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации;
* приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации. [[8]](#footnote-8)

Рассмотрим, какие же приемы инновационного менеджмента существуют и используются.

Приемы, воздействующие только на производство инноваций, имеют своей единственной целью создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами. К этим приемам относятся бенч-маркинг, способы маркетинговых исследований и планирование маркетинга инноваций. [[9]](#footnote-9)

Вторая группа приемов инновационного менеджмента охватывает такие приемы, как инжиниринг инновации, реинжиниринг инновации, бранд-стратегию.

В состав третьей группы входят ценовой прием управления, фронтирование рынка, мэрджер. Главная цель всех приемов этой группы - это ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью как в текущий момент времени, так и с большей отдачей от этой продажи в будущий период. [[10]](#footnote-10)

В работе целесообразно рассмотреть некоторые из приемов инновационного менеджмента.

1. Инжиниринг и реинжиниринг инноваций.

Выживание организаций в современных условиях возможно лишь при их адаптации и постоянном приспособлении к изменяющемуся окружению. Именно эти стратегические задачи и решаются при проектировании и развитии чего-либо нового в организации.

Решение подобного рода задач в зарубежной литературе получило название инжиниринга. Сам по себе инжиниринг (англ. engineering - изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов. Инжиниринговая деятельность осуществляется как самими компаниями, так и многочисленными инжиниринговыми консультационными фирмами.

Инжиниринг инноваций - это комплекс работ по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и распространение определенной инновации.

Инжиниринг инноваций имеет свои специфические особенности, которые заключаются в следующем:

* инжиниринг инноваций воплощается не в вещественной форме продукта, а в его полезном эффекте, который может иметь материального носителя (документация, чертежи, планы, графики и т.п.), а может не иметь (обучение персонала, консультации и т.п.);
* инжиниринг инноваций является объектом купли-продажи, поэтому он должен иметь не только материализованную форму в виде имущества или имущественных прав, но и коммерческую характеристику;
* инжиниринг инноваций в отличие, например, от франчайзинга и ноу-хау имеет дело с воспроизводимыми услугами, т.е. услугами, стоимость которых определяется затратами времени на их производство и поэтому имеющими множество продавцов. Франчайзинг же и ноу-хау связаны с реализацией новых, в данный момент невоспроизводимых знаний, которые имеют ограниченное число продавцов. На практике оказание инжиниринговых услуг зачастую сочетается с продажей ноу-хау. И иногда это ведет к смешению понятий "инжиниринговые услуги" и "обмен технологиями". [[11]](#footnote-11)

Инжиниринг включает в себя два принципиально разных подхода, чьи различия рассмотрим ниже:

* усовершенствование (улучшение показателей на 10-50%);
* реинжиниринг (рост показателей на 100% и выше).

В целом инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение перспективных направлений инновационной деятельности.

Реинжиниринг представляет собой разновидность метода инжиниринга.

Американский ученый М. Хамлер, вводя в научный оборот термин "реинжиниринг", дал ему такое определение: "Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы".

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение и распространение.

В управлении инновацией реинжиниринг связан с определенной целью, стоящей перед инновацией: с текущей потребностью или со стратегической потребностью в нововведениях. Исходя из этого, различают:

* кризисный реинжиниринг;
* реинжиниринг развития.

Кризисный реинжиниринг вызывается резким падением объема продаж инновации в связи со снижением спроса на него или в связи с падением имиджа его продавца.

Такое положение является свидетельством тенденции к снижению конкурентоспособности товара на рынке, а возможно, и к банкротству продавца. Поэтому возникает потребность в немедленном проведении мероприятий по ликвидации наметившегося кризиса.

Реинжиниринг развития вызывается снижением объема продажи продукта (операции) в связи с тем, что действующая структура организации и управления хозяйственным процессом продавца по своему уровню развития уже достигла того определенного предела, выше которого продажа инновации

2. Бенч-маркинг.

Бенч-маркинг представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе.

В целом бенч-маркинг направлен на изучение бизнеса. Применительно же к инновациям бенч-маркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

При применении бенч-маркинга важное значение имеет преодоление "психологической закомплексованности" руководителей и специалистов, а именно:

* самоуспокоенности руководителя достигнутыми результатами;
* нежелания рисковать денежными средствами, т.е. нежелания тратить деньги на покупку информации, оплачивать консультации аналитиков и экспертов, экономию всех видов ресурсов и денежных затрат на маркетинговых исследованиях и т.п.;
* страха, что сделать лучше, чем конкурент, очень трудно или невозможно из-за больших затрат всех ресурсов, в т. ч. денег.

Отметим, что бенч-маркинг бывает двух видов, которые изучают и соответственно сравнивают разные показатели:

1) Общий бенч-маркинг. При проведении данного вида бенч-маркинга необходимо сравнить показатели производства и продажи своих продуктов с показателями бизнеса достаточно большого количества производителей аналогичного продукта.

Такое сравнение позволит наметить четкие направления инновационной деятельности. Для сравнения характеристик своей продукции и продукции конкурентов возможно использовать различные параметры, которые зависят от конкретного вида продукта.

2) Функциональный бенч-маркинг. В этом случае необходимо сравнить параметры работы отдельных функций продавца (операций, процессов, приемов работ и т.п.) с аналогичными параметрами наиболее успешных предприятий (продавцов), работающих в похожих условиях.

3. Брэнд-стратегия.

Прежде чем перейти к рассмотрению брэнд-стратегии, выясним, что же такое брэнд.

Брэнд инновации определяют как систему характерных свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, а также ее производителя или продавца.

Брэнд содержит материальные и нематериальные характеристики, которые в совокупности составляют товар и создают у покупателя наиболее полный образ инновации.

К материальным характеристикам относят: вес продукта, его устройство, внешний вид, сырье, из которого он сделан, и т.д. Нематериальные характеристики инновации включают: преимущества или удобства, которые дает владельцу пользование данной инновации, например, продолжительность операции, реклама, цена и т.п.

Причиной выхода инновации на рынок является жесткая конкуренция между хозяйствующими субъектами. Успех победы в этой конкурентной борьбе во многом определяется правильно разработанной брэнд-стратегией и эффективностью ее применения.

В широком понимании брэнд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брэндов на рынке.

В основе брэнд-стратегии лежит разработка и движение брэнда как целостного маркетингового комплекса по созданию дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя на рынке.

Как прием менеджмента инноваций брэнд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брэндов инноваций.

4. Ценовое управление.

Ценовой прием управления в инновационном менеджменте представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.

Ценовой прием управления включает в себя два основных элемента:

* ценообразующие факторы, действующие на стадии производства инновации;
* ценовую политику, применяемую при реализации, продвижении и распространении инновации.

Эти элементы образуют структуру ценового приема управления. Ценообразующие факторы при производстве нового продукта или операции бывают внешними и внутренними, однако решающее значение имеют именно внешние факторы. [[12]](#footnote-12)

# 1.3 Использование инновационного менеджмента в деятельности предприятия

Необходимость инновационного развития предприятия предъявляет новые требования к организации, содержанию и методам управленческой деятельности.

Организация инновационного менеджмента на предприятии представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в едином процессе управления инновациями.

Внедрение инновационного менеджмента в контексте деятельности предприятия означает переход на новый, более совершенный способ организации деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия. Сам факт внедрения нововведения на предприятии свидетельствует о переходе к более высокому уровню производственных возможностей, то есть является показателем развития компании.

Организация инновационного менеджмента связывает в единую систему указанные выше элементы процесса управления инновациями.

Процесс организации инновационного менеджмента на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

* определение цели управления инновацией;
* выбор стратегии менеджмента инновации;
* определение приемов управления инновацией;
* разработка программы управления инновацией;
* организация работ по выполнению программы;
* контроль за выполнением намеченной программы;
* анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией;
* корректировка приемов менеджмента инновации.

Организация инновационного менеджмента закладывается уже при создании и реализации инновации, то есть в самом инновационном процессе. Инновационный процесс служит тем фундаментом прочности, от которого будет зависеть эффективность использования приемов инновационного менеджмента.

В первую очередь, необходимо определить цель управления новым продуктом или операцией. Целью инновационного менеджмента может быть прибыль, расширение сегмента рынка или выход на новый рынок.

Следующим важным этапом организации инновационного менеджмента является выбор стратегии управления инновациями. От правильно выбранной стратегии управления зависит результативность и эффективность инноваций.

Подходы к приемам по управлению инновациями зависят от цели управления, конкретных задач по управлению и могут быть самыми разными.

Важными этапами организации инновационного менеджмента являются разработка программы управления инновацией и организация работы по выполнению намеченной работы. Программа управления инновацией представляет собой согласованный по срокам, результатам и финансовому обеспечению комплекс действий для достижения поставленной цели. [[13]](#footnote-13)

Неотъемлемой частью инновационного менеджмента является организация работы по выполнению намеченной программы действий, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации инновационного менеджмента является также контроль за выполнением намеченной программы действий.

Не менее важны анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией. При анализе прежде всего выявляют: помогли ли используемые приемы достигнуть поставленной цели, как быстро, с какими усилиями и затратами была достигнута эта цель, нельзя ли методы менеджмента инноваций использовать более эффективно.

Заключительным этапом организации инновационного менеджмента является возможная корректировка приемов управления инновацией.

По большому счету программа - это план действий в области управления инновациями. В этом плане необходимо предусмотреть что, когда, кто и за счет каких ресурсов должен сделать по созданию и управлению инновацией. Поэтому разработка программы обычно представляет собой достаточно трудоемкий процесс, для осуществления которого необходимо:

* определить цели и задачи;
* проработать различные варианты их решения;
* выбрать один из вариантов и разработать комплексную программу его реализации;
* создать механизм реализации комплексной программы, т.е. назначить конкретных исполнителей, определить их права и обязанности, выделить участки работы и т.п.

Прообразом программы может являться сетевой график, который составляется для выполнения разработанной программы и наглядно отражает все работы, необходимые для достижения конечной цели.

Сетевой график - это так называемая модель достижения поставленной цели. Причем эта модель динамично приспособлена для анализа различных вариантов достижения цели, внесения каких-либо изменений, оптимизации процессов и т.п.

Метод сетевого планирования - это совокупность определенных приемов, позволяющих с помощью сетевого графика (сетевой модели) рационально осуществлять всю программу управления инновациями.

Использование метода сетевого планирования для управления инновациями позволит:

* наглядно представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций по управлению инновациями и установить взаимосвязь между ними (сетевой график);
* обеспечить четкую координацию операций различной степени сложности, выявить доминирующие операции и сосредоточить внимание на своевременном выполнении каждой из операций;
* эффективно использовать необходимые денежные и материальные ресурсы.

Применяя метод сетевого планирования для управления инновациями, возможно следующее:

* улучшить планирование, обеспечив его целостность и непрерывность и создав условия для более оптимального определения требуемых ресурсов и рационального распределения уже имеющихся;
* минимизировать финансирование работ ввиду более точного расчета трудоемкости и себестоимости работ;
* оптимизировать структуру системы управления путем четкого распределения задач, прав и обязанностей;
* организовать координацию и контроль за ходом работ, а также оценку выполнения программы.

Основой сетевого планирования является графическое изображение плана (сетевой график), который отражает технологическую и логическую взаимосвязь всех операций предстоящей работы.

На основании скорректированного сетевого графика возможно построение календарного плана выполнения программы. [[14]](#footnote-14)

Подводя итоги первой главы работы, необходимо сделать следующие выводы.

К инновациям относятся все изменения, которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую и/или социальную пользу.

Инновационный менеджмент может быть представлен системой управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Современный инновационный менеджмент включает такие основные элементы, как поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации, организацию инновационного процесса для данной инновации, а также процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления предприятием. С этой точки зрения, система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

Прием инновационного менеджмента - это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает в себя инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

В последнюю четверть XX века человечество вступило в новую стадию своего развития - стадию построения постиндустриального общества, где главную роль играют информационные и инновационные технологии. Конечным результатом этой стадии должно стать создание новой формы организации экономики - инновационной экономики.

Инновационная экономика - это экономика общества, основанная на знаниях, инновациях, на доброжелательном восприятии новых идей, новых машин, систем и технологий, на готовности к их практической реализации в различных сферах человеческой деятельности. В инновационной экономике под влиянием научных и технологических знаний традиционные сферы материального производства трансформируются и радикально меняют свою технологическую основу, потому что производство, не опирающееся на новые знания и инновации, в инновационной экономике оказывается нежизнеспособным.

К наиболее существенным признаками инновационной экономики можно отнести следующие:

* любой индивидуум, группа лиц, предприятий в любой точке страны и в любое время могут получить на основе автоматизированного доступа и систем телекоммуникаций любую необходимую информацию о новых или известных знаниях, инновациях;
* производятся, формируются и доступны любому индивидууму, группе лиц и организациям современные информационные технологии и компьютеризированные системы, обеспечивающие выполнение предыдущего пункта;
* имеются развитые инфраструктуры, обеспечивающие создание национальных информационных ресурсов в объеме, необходимом для поддержания постоянно ускоряющегося научно-технического прогресса и инновационного развития;
* происходит процесс ускоренной автоматизации и компьютеризации всех сфер и отраслей производства и управления; осуществляются радикальные изменения социальных структур, следствием которых оказываются расширение и активизация инновационной деятельности в различных сферах деятельности человека;
* имеется четко налаженная гибкая система опережающей подготовки и переподготовки кадров-профессионалов в области инновационной деятельности

Существуют приемы инновационного менеджмента, воздействующие только на производство инновации; приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации; а также приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации.

Внедрение инновационного менеджмента в контексте деятельности предприятия означает переход на новый, более совершенный способ организации деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия. Сам факт внедрения нововведения на предприятии свидетельствует о переходе к более высокому уровню производственных возможностей, то есть является показателем развития компании.

# 2 Анализ и применение инновационного менеджмента для обеспечения эффективности деятельности компании

# 2.1 Особенности организации инновационного менеджмента на малых и средних предприятиях

В настоящее время инновации становятся ключевым фактором развития малых и средних предприятий. Успех инновационного менеджмента зависит от способности предприятия создать для нововведений стимулирующие внутренние и внешние рамочные условия. Кроме того, инновационный процесс требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления.

Увеличение оборота и рост производства на малых и средних предприятиях решающим образом зависят от инноваций. Предпосылкой для выживания этих компаний на рынке служат новые и улучшенные товары и услуги. Убыстряющиеся изменения запросов клиентов, меняющиеся требования к качеству, короткие жизненные циклы продукции и возрастающие темпы ее обновления приводят к тому, что производственные программы малых и средних предприятий должны быстро перестраиваться. Инновации становятся ключевым стратегическим параметром развития любого предприятия и экономики в целом.

Когда владелец малого или среднего предприятия начинает знакомиться с еще неизвестными ему товарами, услугами, производственными методами и т.п., то он не всегда осознает, сможет ли стать инновацией в дальнейшем то, что кажется ему новым сейчас. Инновационность чего-либо часто можно установить лишь задним числом. Именно в этом скрываются шансы и таятся опасности. Если бы предприниматель сразу воспринимал идею как инновационную, то поступал бы совсем по-иному, чем в случае отсутствия у него подобного инновационного чутья. В истоке сознательного инновационного менеджмента стоит, таким образом, умение распознавать инновации, ибо только при таком условии ресурсы могут использоваться для стимулирования инновационного процесса.

Инновационный менеджмент охватывает все стратегические и оперативные задачи управления, планирования, организации и контроля инновационных процессов на предприятии. В широком смысле он должен пониматься как менеджмент, ориентированный на изменения. Такой менеджмент отличается по своей сути от процессов принятия решений в других производственных областях, поскольку инновационные решения не являются рутинными, а предполагают наличие широкого понимания проблем предприятия и творческих способностей работников.

В последнее время разрабатываются соответствующая систематика и инструментарий методов. Главным элементом этой систематики является разбивка инновационного процесса на фазы, а также использование техники повышения его эффективности. В принципе малые и средние предприятия для успешного осуществления инновационных проектов могут воспользоваться двумя альтернативами.

1. Предприятия сами разрабатывают инновационно-технические предпосылки и реализуют на рынке полученные результаты. Такой подход связан с большими и постоянно растущими финансовыми затратами, обусловленными научно-техническим прогрессом, и тем самым с огромными экономическими рисками. Это касается прежде всего продукции высокого технического уровня и большой сложности. Все это по силам в основном только крупным предприятиям.

2. В рамках кооперационной стратегии малые и средние предприятия сотрудничают с другими компаниями. При этом кооперация может осуществляться на всех этапах инновационного процесса. Кооперация малых и средних предприятий в целях повышения конкурентоспособности и снижения рисков находит все более широкое применение при крупномасштабных инновациях. Сотрудничество может проходить в самых разных формах, например в форме стратегического альянса, кооперационных исследований, кооперационного производства или кооперационного маркетинга.

Успех инновационного менеджмента решающим образом зависит от того, удастся ли предприятию наряду с осуществлением, управлением и контролем инновационного замысла создать стимулирующие внутренние и внешние рамочные условия.

Внутренние рамочные условия:

* позиция, поведение руководителей (высшего) уровня;
* кадровая политика;
* организация;
* информация и коммуникация;
* финансирование.

Внешние рамочные условия:

* консультации;
* финансовое стимулирование;
* стимулирование трансфера;
* инфраструктурные услуги;
* кредиты и кредитная помощь.

Создание внутри фирмы климата, в котором могут зарождаться и осуществляться новые идеи, намного важнее пунктуального вмешательства в инновационный процесс. Благоприятная для инноваций организация должна поддерживать творческие процессы и обеспечивать возможности для реализации позитивно оцененных идей вплоть до успешного внедрения на рынок новой продукции. Именно поле напряженности "генерация - реализация идей" порождает разнобой в требованиях к организационной области. Общей для всех инновационных процессов организационной формы не существует. Той или иной фазе инновационного процесса должен соответствовать определенный подбор организационных условий. Самым благоприятным образом на развитие инновационных проектов сказываются отсутствие бюрократических барьеров в организации и низкая степень централизации, а также отсутствие слишком узкой специализации. И, наоборот, на этапе реализации идеи вплоть до рыночной стадии считается целесообразным более жесткое управление. [[15]](#footnote-15)

Наряду с организационными мероприятиями как существенным фактором внутрифирменных рамочных условий, для инновационного процесса необходимы подходящие люди. Подбор способных и склонных к новаторской деятельности людей является важной задачей инновационного менеджмента. Помимо способностей этим людям нужна также соответствующая внутриорганизационная обстановка.

Содействовать развитию инновационных способностей предприятия может фирменная культура, которая поощряет инновационное поведение, придавая большое значение таким ценностям, как новаторство и творчество или терпимое отношение к неизбежным неудачам. Признаками фирменной культуры, благоприятной для инновационной деятельности, являются наличие систем стимулирования, открытых коммуникационных сетей, поощрение командной работы. В этой связи надо ясно понимать, что благоприятный для инноваций климат не создается по распоряжению сверху, для этого требуется целенаправленное поведение, которого придерживается сам предприниматель и которое обеспечивается соответствующим применением ресурсов.

К внешним рамочным условиям относят главным образом использование внешнего потенциала знаний в форме технологического трансфера и консультаций. Это дает малым и средним предприятиям особые шансы более широко применять свои весьма ограниченные по объему исследования и разработки и дефицитные кадровые ресурсы. Существует несколько форм трансферных услуг:

* выдача и получение заказов по линии самостоятельных и независимых научно-исследовательских организаций, институтов при университетах и т.п.;
* коллективные исследования и научно - исследовательская кооперация;
* использование технологических банков данных и услуг государственных консультационных учреждений;
* специальная литература.

Богатый выбор вариантов поддержки инновационных проектов специально для малых и средних предприятий предлагается в рамках государственных программ развития, например:

* программы поддержки малых и средних предприятий в области технологического трансфера;
* предоставление помощи при внешних инновационных консультациях (материального и нематериального характера);
* косвенные мероприятия по стимулированию исследований и разработок (например, снижение налогов);
* прямая помощь по определенным технологическим направлениям;
* помощь при создании инновационных предприятий.

В рамках целенаправленного инновационного менеджмента необходимо оценивать различные программы помощи и отбирать те, которые заслуживают внимания и могут подойти для условий конкретного предприятия. Малые и средние предприятия не должны смущаться, столкнувшись с бюрократическими барьерами и большим числом разных программ, а относиться к ним как к очередному, не очень сложному этапу на пути к успешному осуществлению своего инновационного проекта.

Больной вопрос для малых и средних предприятий в рамках реализации инновационных проектов - слабость финансовой базы - может быть разрешен благодаря целевому планированию, которое находит отражение в соответствующей концепции финансирования. Такие предприятия могут воспользоваться государственной помощью или прибегнуть к формам финансирования долевого участия. Решающее значение имеет заблаговременное финансовое планирование с определением потребностей в финансовых средствах по всем фазам инновационного процесса, чтобы гарантировать их обеспечение в нужные сроки. [[16]](#footnote-16)

Инновации являются результатом творческой предпринимательской деятельности, в которой обычно участвуют многие подразделения фирмы и на которую оказывают все большее воздействие и внешние факторы (государственное влияние, экологические требования, кооперация с другими институтами и пр.). Инновации имеют свой жизненный цикл, начинающийся с возникновения новой идеи и завершающийся внедрением и утверждением нового продукта на рынке. В этом цикле можно выделить шесть типичных фаз с характерными для каждой видами деятельности, ситуациями принятия решений и результатами.

Фазы, как правило, следуют одна за другой, однако не исключены случаи некоторого параллелизма (и тем самым пересечения) отдельных фаз. Так, оценки и расчеты экономической эффективности необходимо проводить не только в фазе поиска идей, но и в последующих фазах. Между процессом исследований и разработок и освоением в производстве новых решений, с одной стороны, и внедрением продукта на рынок, с другой, происходит неоднократное временное, а также и содержательное дублирование определенных задач.

1-я фаза: стратегия предприятия и инновации.

Стратегические решения по инновационной деятельности могут и должны приниматься только в связи с решениями в области общей стратегии предприятия и стратегической программы производства. В то же время они предопределяют исходные условия решений относительно последующего процесса. Стратегия позволяет заранее установить планку в инновационных устремлениях предприятия. Определяющими для инновационного процесса служат следующие стратегические решения:

* выбор рынка или рыночного сегмента;
* утверждение применяемой технологии;
* выбор товаров и услуг, которые должны производиться на предприятии;
* решение относительно кооперации в разработках, производстве и сбыте;
* установление объема и скорости процесса обновления товаров и услуг.

В данном случае речь идет об идеальном (теоретическом) процессе. В практике предпринимательства возможно и прямо противоположное, т.е. инновации могут оказать решающее влияние на стратегическую направленность политики предприятия. На малых и средних предприятиях часто случается так, что единственная инновация надолго предопределяет развитие всего предприятия.

2-я фаза: поиски идей и их оценка.

В этой фазе осуществляются поиски творческих идей для проблемных решений. При этом можно выделить три пути поиска:

* разработка новых идей (генерирование идей);
* критический пересмотр и модификация известных проблемных решений или определенных вариантов решений;
* поиск уже работающих общих или частных решений (использование известного научно-технического опыта и знания, приобретение лицензий).

При поиске новых идей малым и средним предприятиям особенно рекомендуется чаще обращаться к внешним источникам информации, например банкам данных, лицензионным посредникам, материалам ярмарок и исследовательских центров.

Для внутрифирменного генерирования идей можно использовать ряд методов.

При применении интуитивных методов центральным пунктом является спонтанное творческое генерирование идей людьми, обладающими интеллектом выше среднего уровня, а также специальными знаниями. В качестве примера поиска новых идей можно назвать методы "мозговой атаки", конкурсы, экспертные опросы.

Главное место в аналитических методах занимают логически структурированные процедуры. Сюда относятся метод дерева решений, морфологические методы, методы аналогий, сценариев, синектика, а также эвристические методы.

Найденные идеи подвергаются оценкам: сначала отбрасываются неподходящие, затем проверяются самые перспективные с одновременным выявлением их потенциальных рыночных шансов. Результатом отбора лучших идей является предложение о производстве нового продукта, где излагаются основы дальнейших мероприятий.

3-я фаза: продуктовое решение

В этой фазе предприятие должно убедиться, что благодаря продуктовой идее будет разработан реальный продукт, который может быть включен в стратегическую программу предприятия и продвинут на рынок. Все это требует всестороннего планирования, которое охватывает:

* постановку целей и задач по данному продукту;
* составление временного графика использования ресурсов, необходимых в рамках данной фазы;
* планирование производства для предприятия в целом;
* планирование сбыта с расчетом экономической эффективности.

Подобное планирование содержит в себе все важные задачи, которые необходимы для дальнейшей аналитической работы в рамках процесса исследований и разработок вплоть до успешного внедрения продукта на рынок. Здесь намечаются точки пересечения маркетинга и производства; устанавливаются области соприкосновения инновации, программного планирования и маркетинга.

4-я фаза: научные исследования и разработки, технологический трансфер.

В сфере научных исследований и разработок проводятся следующие различия: фундаментальные исследования не имеют прямого отношения к продукту, прикладные нацелены на будущее применение полученных результатов, а в ходе разработок главный интерес представляет конкретный рыночный результат. Что касается данной сферы в условиях малых и средних предприятий, то у них дело ограничивается, как правило, разработками; исследования в собственном смысле отходят здесь на задний план.

Исходя из своих целеустановок, эти предприятия могут осуществить техническую реализацию продукта посредством собственных разработок (возможно, исследований) или прибегнуть к кооперации с другими компаниями. В принципе эта задача должна решаться с учетом следующих моментов:

* окончательное уточнение задачи и разработка принципиального решения по новому товару или новой услуге;
* конструктивная разработка изделия вплоть до создания прототипа;
* проектирование и подготовка производства для нового продукта с изготовлением и испытанием опытного образца, производственного оборудования и нулевой серии.

И в этой фазе настоятельно рекомендуется прибегать к внешним источникам знания, например в таких формах:

* обмен научно-технической информацией путем участия в конференциях, ярмарках, публикации статей;
* трансфер знания благодаря принятию на работу сотрудников со специальной подготовкой, выпускников университетов;
* совместные исследования с другими предприятиями;
* приобретение патентов и лицензий для использования в специальном проекте;
* кооперация в разработках.

Постоянно растущее влияние современных технологий на конкурентоспособность малых и средних предприятий требует целенаправленного использования всех предоставляющихся возможностей технологического трансфера. Даже высокоэффективные в своей области технологические лидеры сегодня редко в состоянии уследить за всеми направлениями технологического прогресса и соответствующим образом воплотить в жизнь новейшие практические и теоретические достижения.

5-я фаза: освоение производства

Разработка продукта считается законченной, когда можно начать производство и все внимание сосредоточить на продукте в фазе изготовления. Значение этой переходной фазы в рамках инновационного процесса чаще всего недооценивается, в результате чего возникают значительные потери времени и убытки для предприятия. В этой фазе важно следующее:

* адаптация прототипа к производственно-техническим требованиям;
* ознакомление задействованного персонала с технологическими процессами, методами и новыми областями задач;
* запуск машин и оборудования до установленных пределов мощности;
* поиски новых каналов снабжения.

Для инновационного менеджмента в данной фазе важно обеспечить максимально короткие сроки развертывания производства, в частности с помощью соответствующей подготовки и планирования, а также гибкой реализации целей. Сокращение времени подготовки производства часто обеспечивает получение рыночных преимуществ перед конкурентами, а также позволяет быстро снизить издержки и увеличить прибыль предприятия.

6-я фаза: внедрение на рынок

Инновационный процесс завершается внедрением новинки на рынок. Как показывают эмпирические исследования, неудачей заканчивается введение примерно 1/3 новых продуктов, а среди введенных лишь около 1/3 дает прибыль выше среднего уровня, остальные позволяют только покрыть издержки.

Под внедрением на рынок товаров или услуг понимается проверка с помощью рыночных тестов конкурентоспособности продукции, а также целевое использование маркетингового инструментария. Фаза внедрения заканчивается успешным закреплением продукта на рынке. В качестве решающей предпосылки успешного внедрения следует рассматривать длительную подготовку рынка сбыта для новой продукции. Этого можно достичь с помощью соответствующей работы с общественностью, рекламы, консультирования клиентов, а также путем использования дополнительных маркетинговых инструментов (например, ценовой политики). При этом важен правильный расчет сроков, т.е. верный выбор момента вступления предприятия на рынок с новой продукцией.

На крупных предприятиях перед окончательным введением новинки проводится тестирование изделия и рынка по возможности в максимально ранней фазе инновационного проекта. С помощью подобных тестов можно снизить риски, но это связано с высокими издержками. Поэтому и продуктовое, и рыночное тестирование проводится малыми и средними предприятиями лишь в редких случаях. Чаще всего они полагаются здесь на "теоретические" суждения, а также на опыт и интуицию участников инновационного процесса.

Каждая фаза инновационного процесса наряду со временем требует довольно крупных денежных средств. В задачи инновационного менеджмента входит управление процессом таким образом, чтобы оптимально использовать необходимые ресурсы. В таблице 1 приводится примерное распределение общих издержек по инновационным проектам на малых и средних предприятиях. Исследования показывают, что на этих предприятиях сильно недооцениваются затраты, приходящиеся на последнюю фазу - внедрение на рынок.

Таблица 1

## Распределение издержек инновационного процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фаза инновационного процесса | Содержание работ | Доля в общих издержках инновационного проекта, % |
| Фазы 1 - 4 | От поиска продуктовой идеи до создания прототипа | 53 |
| Фаза 5 | Освоение в производстве | 26 |
| Фаза 6 | Внедрение на рынок | 21 |

В заключение следует отметить, что инновационный процесс нельзя рассматривать как следствие случайных технических изобретений или других предпринимательских идей. Скорее он требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления. Связанные с этим задачи являются объектом инновационного менеджмента. [[17]](#footnote-17)

#

# 2.2 Применение успешных подходов инновационного менеджмента для развития компании

Французская фармацевтическая фирма Пьер Фабр (Pierre Fabre Medicament) появилась в России в начале девяностых, хотя ее продукты присутствовали на рынке и до того - первая регистрация препарата фирмы в СССР относится к 1978 году.

До 1995 года деятельность российского подразделения фирмы обеспечивалась государственными заказами на давно известные препараты, обеспечивавшие около 90% оборота. Проведенная тогда регистрация ряда новых лекарственных средств не привела к сколько-либо значимому объему их продаж, поскольку служба маркетинга российского подразделения фирмы находилась в зачаточном состоянии и деятельность ее носила бессистемный и ненаправленный характер.

Поворотным в жизни российского подразделения компании - АО “Пьер Фабр” - стал 1996 год. В связи с прекращением регистрации ряда старых препаратов фирмы во Франции, их перерегистрация в России стала невозможной. Не имя возможности перевести производство в другую страну (как, например, фирма Хехст перевела в свое время производство упоминавшегося выше метамизола - баралгина - из Германии в Турцию и Индию), компания Пьер Фабр встала перед необходимостью развивать свой бизнес в России без участия государственного заказа - или закрыть его вовсе. Поскольку темпы роста российского рынка лекарств в середине 90-х годов превышали среднеевропейские, а 150 миллионов населения России повсеместно рассматривались как показатель огромной емкости рынка, было принято первое решение - развивать бизнес. В качестве стратегической цели штаб-квартира определила достижение устойчивой прибыльности российского подразделения, не зависящей от государственного заказа.

Понимая, что руководство российского подразделения компании, состоявшее из иностранных специалистов, по-прежнему видит единственный путь деятельности компании в получении государственных заказов, штаб-квартира решилась на полную смену менеджмента. Для поиска новой команды менеджеров была задействована фирма по оказанию консультационных услуг. Двое экспертов-консультантов, каждый из которых обладал собственным практическим опытом работы на российском фармацевтическом рынке, провели подбор кандидатов на должности генерального директора, директора по маркетингу и директора по продажам. Пройдя утверждение штаб-квартиры, эти люди приступили к работе в качестве заместителей соответствующих руководителей АО “Пьер Фабр”. Сразу же после этого были начаты поиски путей перевода вновь принятых на работу руководителей на первые роли и освобождения от старого руководства; этот нелегкий процесс был завершен через шесть месяцев.

Первым приоритетом новой команды менеджеров стала перестройка службы продаж. В течение полугода была сформирована двухуровневая структура с географическим делением, в середине года новый персонал службы продаж завершил период начального обучения и приступил к работе.

Другим приоритетом была перестройка службы маркетинга. Была выделена группа приоритетных продуктов, на которых концентрировались усилия как маркетинга, так и сбыта. По каждому из приоритетных продуктов формировался маркетинговый план, при этом особое внимание уделялось координации маркетинговых мероприятий и деятельности службы продаж.

В качестве немедленного результата компания получила пятикратный рост продаж в группе приоритетных продуктов к концу 1997 года.

Достигнутый тактический успех позволил согласовать со штаб-квартирой еще одно важное решение. Один из старых продуктов компании, средство для лечения болезней суставов, был передан по лицензионному соглашению крупному российскому производителю, одновременно была форсирована регистрация в России нового лекарственного средства того же терапевтического класса. При этом впервые в истории российского подразделения компании клинические испытания в рамках регистрационного процесса были спланированы таким образом, чтобы результаты их были в дальнейшем использованы при продвижении препарата, а специалисты, проводившие эти испытания - возглавили группу экспертов по научной поддержке продукта. Следует отметить, что сегмент рынка лекарств для лечения болезней суставов был и остается ареной интенсивной конкурентной борьбы как в России, так и за рубежом, однако дна из ниш этого сегмента - так называемые хондропротекторы - до конца девяностых годов была заполнена старыми продуктами со слабой научной доказательной базой и сомнительной эффективностью.

Вывод нового лекарства на рынок был приурочен к крупному национальному конгрессу. За месяц до этого новый препарат поступил на таможенный склад в Москве и началось его распределение по товаропроводящей цепочке - вплоть до аптек. Одновременно проводилась широкая информационная кампания, охватившая как основную целевую группу - врачей-ревматологов, так и другие целевые группы (врачи общей практики, травматологи). Основная целевая группа была поголовно охвачена деятельностью сотрудников службы продаж в форме индивидуальных бесед, для прочих использовались методы групповой коммуникации и адресная почтовая рассылка.

Дальнейшая стратегия развития препарата предусматривала последовательное проведение серии многоцентровых клинических испытаний, нацеленных на популяризацию нового продукта среди основной целевой группы - врачей-ревматологов, расширение области показаний нового лекарства, а также формирование научной базы, обеспечивающей дальнейшее продвижение препарата.

Результат продаж первого года оказался в два раза выше планировавшегося. На втором году, несмотря на кризис фармацевтического рынка 1998-99 гг., сопровождавшийся падением объема продаж почти в два раза, оборот нового продукта вырос еще в два раза и составил треть от совокупного оборота компании в России, в тот же год препарат стал приносить прибыль. На пятом году продаж, при их постоянном росте, продукт занимает около 40% российского оборота фирмы, годовой его оборот превышает два миллиона долларов, и Россия является вторым его потребителем в мире после Франции. [[18]](#footnote-18)

Таким образом, рассмотренный пример демонстрирует успешную работу менеджмента компании по внедрению инновационного продукта на новый для компании сегмент рынка. При этом неотъемлемыми слагаемыми достигнутого успеха следует признать активное стремление как российского, так и зарубежного руководства максимально приспособить деятельность фирмы к особенностям российского рынка и конкретного его сегмента, решительное проведение коренных преобразований в структуре фирмы и функциях ее подразделений и применение успешных подходов инновационного менеджмента для достижения поставленных целей.

# 2.3 Инновационный менеджмент в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”

В современных условиях инновационный менеджмент является неотъемлемой частью деятельности любой успешной компании. [[19]](#footnote-19)

Решающую роль в эффективном функционировании организации часто занимает такое направление инновационного менеджмента, как инновационно-кадровый менеджмент. Автором в работе представляется целесообразным рассмотрение особенностей использования инновационно-кадрового менеджмента в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”.

Инновационно-кадровый менеджмент - пограничная зона между двумя областями управленческой науки: инновационным менеджментом и управлением персоналом организации.

Цель инновационно-кадрового менеджмента в анализируемой организации - обеспечить эффективные масштабы и темпы обновления кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями стандартов государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов.

Объект инновационно-кадрового менеджмента - процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры кадров и кадровых систем организаций и других социально-экономических структур.

Субъектом инновационно-кадрового менеджмента выступают инновационные составляющие (отделы, сектора, группы, специалисты) кадровых и трудовых служб организации.

##### Методы инновационного менеджмента в кадровой работе исследуемого предприятия - совокупность приемов, используемых:

##### в области подготовки кадров;

##### в области комплектации и использования персонала;

##### в области сокращения персонала.

##### Функции инновационного менеджмента в кадровой работе ООО “Пиццерия “Престо”:

##### организация и проведение научно-аналитических работ в области развития кадровой работы компании;

##### организация подготовки персонала и повышение его квалификации;

##### поиск, набор, отбор кадров для организации;

##### деловая оценка персонала;

##### передвижение персонала внутри организации и др.

Инновационные методики отбора и оценки персонала, основанные на последних достижениях мировой бизнес-психологии и новейших информационных технологиях, дают наиболее точную прогностическую оценку и заметно снижают риски, связанные с человеческим фактором.

Применение в работе кадровой службы ООО “Пиццерия “Престо" инновационных разработок, сочетающих психологические методы и интернет-технологии, позволяет максимально точно и оперативно оценивать кадровый потенциал организации. Это очень важно для успешного развития бизнеса, потому что именно качество человеческих ресурсов становится сегодня основным преимуществом компании в конкурентной борьбе.

С целью прогнозирования успешности сотрудника в ООО “Пиццерия “Престо”, исследуются как минимум четыре главных фактора:

* личностно-интеллектуальные качества;
* способности;
* мотивацию и ценностную ориентацию;
* профессиональный опыт.

Личностно-интеллектуальные качества быстро и эффективно определяются с помощью психометрических компьютерных тестов. Для диагностики мотивационной сферы чаще всего задействуются методы интернет-шкалирования (оценка объекта по набору критериев), полупроективные тесты, интервью. Но наиболее эффективным, по мнению руководства ООО “Пиццерия “Престо”, является метод перекрестной оценки (“360 градусов”), который позволяет дать сотруднику оценку с разных сторон. Его оценивают непосредственный руководитель, коллеги по работе и клиенты компании.

Психодиагностические программы успешно используются в режиме онлайн, когда тестирование проводится на локальном компьютере и в сети, а результаты обрабатываются на специализированном интернет-сервере.

Интернет-технологии особенно актуальны для компании ООО “Пиццерия “Престо”. Работа строится следующим образом: в режиме реального времени сотрудники компании получают определенное задание, например, оценить своих подчиненных или руководителей, отвечая на вопросы анкеты. Все данные в этот же день собираются в едином центре и оперативно обрабатываются.

Интернет-технологии хороши еще и тем, что дают возможность получать более независимые и объективные оценки, обеспечивая анонимность анкетирования. Очень часто люди предоставляют ложные сведения, зная, что их ответы станут известны. Они боятся испортить отношения с сослуживцами или навлечь на себя гнев начальства. Избежать социально желательных ответов позволяет особая технология обработки информации. Данные, поступающие на центральный сервер, анализируются автоматически. Никто не может вмешаться в эту работу и подкорректировать результаты опроса. Вся конфиденциальная информация доступна только представителям компании, которые отвечают за проведение исследования. [[20]](#footnote-20)

Таким образом, как показал проведенный анализ, на современном этапе ООО “Пиццерия “Престо" с успехом внедряем успешные наработки инновационного менеджмента в своей работе, тем самым повышая эффективность деятельности всей организации, а использование механизмов инновационно-кадрового менеджмента положительно влияет на работу сотрудников компании, повышая их профессиональный уровень и увеличивая заинтересованность в работе.

Подведем основные итоги по результатам написания второй главы.

В настоящее время инновации становятся ключевым фактором развития малых и средних предприятий. Успех инновационного менеджмента зависит от способности предприятия создать для нововведений стимулирующие внутренние и внешние рамочные условия. Кроме того, инновационный процесс требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления.

Инновации имеют свой жизненный цикл, начинающийся с возникновения новой идеи и завершающийся внедрением и утверждением нового продукта на рынке. В этом цикле можно выделить шесть типичных фаз с характерными для каждой видами деятельности, ситуациями принятия решений и результатами.

Отметим, что инновационный процесс нельзя рассматривать как следствие более или менее случайных технических изобретений или других предпринимательских идей. Скорее он требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления. Связанные с этим задачи являются объектом инновационного менеджмента.

В работе был рассмотрен положительный опыт использования инновационного менеджмента французской фармацевтической фирмы Пьер Фабр (Pierre Fabre Medicament), которая появилась в России в начале девяностых и установлено, что исследованная компания демонстрирует успешную работу менеджмента по внедрению инновационного продукта на новый сегмент рынка. Неотъемлемыми слагаемыми достигнутого успеха следует признать активное стремление как российского, так и зарубежного руководства максимально приспособить деятельность фирмы к особенностям российского рынка и конкретного его сегмента, решительное проведение коренных преобразований в структуре фирмы и функциях ее подразделений и применение успешных подходов инновационного менеджмента для достижения поставленных целей.

Автором в работе были рассмотрены особенности использования инновационно-кадрового менеджмента в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”. Было установлено, что на современном этапе ООО “Пиццерия “Престо" с успехом внедряем успешные наработки инновационного менеджмента в своей работе, тем самым повышая эффективность деятельности всей организации, а использование механизмов инновационно-кадрового менеджмента положительно влияет на работу сотрудников компании, повышая их профессиональный уровень и увеличивая заинтересованность в работе.

# Заключение

К инновациям относятся все изменения, которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую и/или социальную пользу.

Инновационный менеджмент может быть представлен системой управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Современный инновационный менеджмент включает такие основные элементы, как поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации, организацию инновационного процесса для данной инновации, а также процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления предприятием. С этой точки зрения, система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

Прием инновационного менеджмента - это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает в себя инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

Существуют приемы инновационного менеджмента, воздействующие только на производство инновации; приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации; а также приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации.

Внедрение инновационного менеджмента в контексте деятельности предприятия означает переход на новый, более совершенный способ организации деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия.

Сам факт внедрения нововведения на предприятии свидетельствует о переходе к более высокому уровню производственных возможностей, то есть является показателем развития компании.

В настоящее время инновации становятся ключевым фактором развития малых и средних предприятий. Успех инновационного менеджмента зависит от способности предприятия создать для нововведений стимулирующие внутренние и внешние рамочные условия. Кроме того, инновационный процесс требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления.

Инновации имеют свой жизненный цикл, начинающийся с возникновения новой идеи и завершающийся внедрением и утверждением нового продукта на рынке. В этом цикле можно выделить шесть типичных фаз с характерными для каждой видами деятельности, ситуациями принятия решений и результатами.

Отметим, что инновационный процесс нельзя рассматривать как следствие более или менее случайных технических изобретений или других предпринимательских идей. Скорее он требует стратегического планирования и ориентированного на рынок управления. Связанные с этим задачи являются объектом инновационного менеджмента.

В работе был рассмотрен положительный опыт использования инновационного менеджмента французской фармацевтической фирмы Пьер Фабр (Pierre Fabre Medicament), которая появилась в России в начале девяностых и установлено, что исследованная компания демонстрирует успешную работу менеджмента по внедрению инновационного продукта на новый сегмент рынка.

Неотъемлемыми слагаемыми достигнутого успеха следует признать активное стремление как российского, так и зарубежного руководства максимально приспособить деятельность фирмы к особенностям российского рынка и конкретного его сегмента, решительное проведение коренных преобразований в структуре фирмы и функциях ее подразделений и применение успешных подходов инновационного менеджмента для достижения поставленных целей.

Автором в работе были рассмотрены особенности использования инновационно-кадрового менеджмента в деятельности ООО “Пиццерия “Престо”.

Было установлено, что на современном этапе ООО “Пиццерия “Престо" с успехом внедряем успешные наработки инновационного менеджмента в своей работе, тем самым повышая эффективность деятельности всей организации, а использование механизмов инновационно-кадрового менеджмента положительно влияет на работу сотрудников компании, повышая их профессиональный уровень и увеличивая заинтересованность в работе.

# Список использованной литературы

1. Гохберг Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы // Экономист. - 2002. - №2. - С. 50-59.
2. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г. Д. Ковалев - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 424с.
3. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. - СПб.: - ПИТЕР, 2006. - 460с.
4. Глазьев С.Ю. О стратегии развития российской экономики / Научный доклад. - М.: ЦЭМИ РАН, 2001. - С. 23-30.
5. Завлин П.Н. Особенности организации инновационной деятельности. - СПб.: Наука, 2007. - С. 24.
6. Инновационная экономика / под ред. А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой - М.: Наука, 2005. - С. 64.
7. Материалы V Российского экономического форума. Цель - инновационная экономика // Российский экономический журнал, № 3, 2000, С. 14-16.
8. Тихонов А.М. Инновационный менеджмент. - К.: Ника-Центр, 2007. - С. 89.
9. Иванов В.В. Российская инновационная система: территориальный подход // Инновации, 2000, № 9. - С. 24-30.
10. Валдайцев С.В. Оценка современных тенденций развития инноваций. - М.: Филин, 2007. - 542с.
11. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / под ред. В.М. Аньшина, А. А. Дагаева. - М.: Дело, 2003. - С. 54.
12. Горюнов В.А. Проблемы формирования инновационного менеджмента на предприятиях // Инновации. - 2007. - № 1. - С. 12-14.
13. Леонтьев Л.И. О формах и методах стимулирования инновационной деятельности. - М.: РИЦ ИСПИ РАН, 2005. - 396с.
14. Антонова О.А. Современный инновационный менеджмент // Время новостей. - 2006. - 22 апреля.
15. Даутов А.Н. Стратегическое управление фирмами. - М.: Экзамен, 2007. - 368с.
16. Ильин В.А., Сычев М.Ф. Актуальные вопросы перехода предприятия к инновационному развитию - М.: Юнити-дана. - 2006. - 464с.
17. Исмаилов Т.А., Гамидов Г.С. Инновационная экономика - стратегическое направление развития России в XXI веке // Инновации. - 2007. - № 5. - С. 14-17.
18. Белов В.Н. Инновационная политика и инновационный бизнес в России // Аналитический вестник Совета Федерации. - 2007. - №15 - С. 16-19.
19. Ливанов Д.В. Об основных направлениях инновационной деятельности // Доклад на заседании коллегии Минобрнауки России. - 17. 11. 04.
20. Гурков И. Инновационная деятельность успешных предприятий // Вопросы экономики. 2007. - № 7. - С.71-85.
1. Гохберг Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы // Экономист. - 2002. - №2.- С. 50-59. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г.Д.Ковалев - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. –С. 56. [↑](#footnote-ref-2)
3. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. – СПб. : - ПИТЕР, 2006. – С. 60. [↑](#footnote-ref-3)
4. Глазьев С.Ю. О стратегии развития российской экономики / Научный доклад. - М. : ЦЭМИ РАН, 2001. – С. 23-30. [↑](#footnote-ref-4)
5. Завлин П.Н. Особенности организации инновационной деятельности. – СПб. : Наука, 2007. – С. 24. [↑](#footnote-ref-5)
6. Инновационная экономика / под ред. А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой – М. : Наука, 2005. – С. 64. [↑](#footnote-ref-6)
7. Материалы V Российского экономического форума. Цель - инновационная экономика // Российский экономический журнал, № 3, 2000, С. 14-16. [↑](#footnote-ref-7)
8. Тихонов А.М. Инновационный менеджмент. - К. : Ника-Центр, 2007. - С. 89. [↑](#footnote-ref-8)
9. Иванов В.В. Российская инновационная система: территориальный подход // Инновации, 2000, № 9. – С. 24-30. [↑](#footnote-ref-9)
10. Валдайцев С.В. Оценка современных тенденций развития инноваций. – М. : Филин, 2007. – С. 54 [↑](#footnote-ref-10)
11. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. - С. 84. [↑](#footnote-ref-11)
12. Горюнов В.А. Проблемы формирования инновационного менеджмента на предприятиях // Инновации. - 2007. - № 1. – С.12-14. [↑](#footnote-ref-12)
13. Леонтьев Л.И. О формах и методах стимулирования инновационной деятельности. – М. : РИЦ ИСПИ РАН, 2005. – С. 64. [↑](#footnote-ref-13)
14. Антонова О.А. Современный инновационный менеджмент // Время новостей. – 2006. – 22 апреля. – С. 12. [↑](#footnote-ref-14)
15. Даутов А.Н. Стратегическое управление фирмами. - М. : Экзамен, 2007. – С. 121. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ильин В.А., Сычев М.Ф. Актуальные вопросы перехода предприятия к инновационному развитию – М. : Юнити-дана. – 2006. – С. 172. [↑](#footnote-ref-16)
17. Исмаилов Т.А., Гамидов Г.С. Инновационная экономика - стратегическое направление развития России в XXI веке // Инновации. – 2007. – № 5. – С.14-17. [↑](#footnote-ref-17)
18. Белов В.Н. Инновационная политика и инновационный бизнес в России // Аналитический вестник Совета Федерации. – 2007. - №15 – С.16-19. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ливанов Д.В. Об основных направлениях инновационной деятельности // Доклад на заседании коллегии Минобрнауки России. – 17.11.04. [↑](#footnote-ref-19)
20. Гурков И. Инновационная деятельность успешных предприятий // Вопросы экономики. 2007. - № 7. - С.71-85. [↑](#footnote-ref-20)