**1. Определение инновации**

В соответствие с Руководством Фраскати, 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 либо в новом подходе к социальным услугам.

В словаре «Научно-технический прогресс» слово «инновация» (нововведение) означает результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм и т.д.[[1]](#footnote-1)

П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели и другие авторы учебника «Инновационный менеджмент» считают, что инновация – это использование в той или иной сфере общества результатов интеллектуальной (научно-технической) деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов.[[2]](#footnote-2)

Инновация базируется на новшестве, или нововведении, называемом новацией. Нововведение представляет собой замену старого объекта (явления) новым. Нововведение - это перманентная (то есть постоянная) сила развития человеческого общества, продуктов его деятельности и прогресса в целом.

Любой новый объект представляет собой материализованную информацию, т. е. информацию, превращенную в осязаемую вещь. Новое как материализованная информация возникает на переходе от низшей ступени дикости к его средней ступени. И процесс появления нового идет постоянно.

Под инновацией (англ. innovation - нововведение, новшество, новаторство) мы понимаем "инвестицию в новацию".

Новация (лат. novation - изменение, обновление) представляет собой какое-то новшество, которого не было раньше. В соответствии с гражданским правом новация означает соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим, т. е. этот результат есть новация.

Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и т. п.

Инновацию можно назвать также инновационным продуктом. С понятием "инновация" тесно связаны понятия "изобретение" и "открытие". Под изобретением понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком.

Открытие есть процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы. Открытие отличается от инновации по следующим признакам:

1. Открытие, а также изобретение, делаются, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация производится на уровне технологического (прикладного) порядка.

2. Открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация разрабатывается коллективами (лабораториями, отделами, институтами) и воплощается в форме инновационного проекта.

3. Открытие не преследует целью получить выгоду. Инновация же всегда ставит своей целью получить больший приток денег, большую сумму прибыли, повысить производительность труда и снизить себестоимость производства за счет применения какого-то нововведения в технике и технологии, а также получить любую другую осязаемую выгоду.

4. Открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом поиска. Ее случайно не производят. Она требует определенной четкой цели выпуска и технико-экономического обоснования.

Термин "инновация" как новая экономическая категория ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Алоиз Шумпетер (J. A. Schumpeter, 1883-1950) в первом десятилетии ХХ в. В своей работе "Теория экономического развития" (1911) Й. Шумпетер впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций изменений в развитии (т. е. вопросы инновации) и дал полное описание инновационного процесса.

Й. Шумпетер выделял пять изменений в развитии:

1) использование новой техники, 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-техническом обеспечении;

5) появление новых рынков сбыта.[[3]](#footnote-3)

Таким образом, инновация (нововведение) - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационная деятельность - процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки. Рассматривая данное определение инновационной деятельности следует указать на отсутствие в нем понятия разработки инновации. Инновационная деятельность означает весь без исключения инновационный процесс, начиная появлением идеи и заканчивая диффузией продукта. Более точное определение инновационной деятельности следующее.

Инновационная деятельность - это процесс, направленный на разработку инноваций, реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

**2. Стратегическое управление инновациями: средства и методы**

Стратегическое управление – основа современного менеджмента в условиях постоянных изменений окружающей среды.

При этом наиболее сложны в управлении инновационные стратегии.[[4]](#footnote-4)

Стратегическое управление инновациями основано на следующих принципах:

* приверженность качеству и высокому уровню в масштабах всей организации;
* поиск новых возможностей и более инновационных подходов;
* создание и использование инновационных команд;
* гибкая организация работы (например, предпринимательский подход, «матричная» организация, разбиение на специальные команды и свободная форма организационной структуры);
* организационное обучение, мониторинг различных источников знаний, технологический прогресс и идеи;
* видение лидеров и лидерство на примере;
* поддерживающая творчество организационная культура, признание и вознаграждение инноваций.

Стратегические управленческие решения в значительной мере определяются принятыми на инновационном предприятии принципами управления, перспективами его развития, сложившейся практикой планирования. В практике получили применение:

* управление на основе экстраполяции, при котором предполагается развитие на перспективу таких же тенденций, что и в прошлом периоде;
* в этих целях применяется составление текущих и инвестиционных бюджетов, долгосрочное планирование;
* управление на основе разработки принципиально новых стратегий, которое применяется в том случае, когда становятся очевидными новые тенденции развития и требуется принятие новых принципов управления (стилей, методов и форм организации и техники управления);
* управление на основе принятия оперативных решений, применяемое при возникновении непредвиденных обстоятельств и тенденций развития.

Для целей стратегического управления крупномасштабными инновациями разрабатываются так называемые сценарии будущего, содержащие согласованные и логически взаимосвязанные предположения и описания путей развития стратегического инновационного процесса с учетом влияния глобальных факторов внешней среды. Для анализа потенциала инновационного предприятия используются портфельные матрицы, сканирование, форкастинг, бенчмаркинг, эссе-смент, модель взаимосвязи стратегических факторов успеха и др.

Набор методов позволяет варьировать их с учетом местных условий и возможностей.

В основе большинства из них лежит идеология системного подхода,

согласно которой инновационное предприятие при постановке целей, выборе основных направлений деятельности и распределении ресурсов рассматривается как сложная система, имеющая определенную свободу действий в выборе направлений своего перспективного развития.

По мере углубления рыночных отношений для российской экономики наиболее актуальной станет проблема ускорения инновационных процессов и их фронтального охвата. В этих условиях задача заключается в разработке целостной стратегии целевого управления, позволяющей перейти от эпизодических мер к созданию стабильного механизма целевой ориентации всех элементов (участников) производства для осуществления фронтальной инновационной политики на инновационном предприятии. Решение этой задачи возможно в рамках построения системы стратегического управления на принципах проблемно- ориентированного подхода. Его сущность заключается в:

1) обеспечении постоянной долговременной готовности и способности предприятия к восприятию, трансформации, взаимоадаптации и рутинизации нововведений во всех сферах деятельности;

2) создании механизмов для осуществления фронтальных качественных рывков в инновационной сфере.

Система позволяет:

* сосредоточить усилия на решении ключевых инновационных
* проблем, вытекающих из философии, предпринимательской политики и долгосрочных намерений инновационного предприятия;
* обеспечить организационную интеграцию на системной основе механизмов и участников инновационного процесса;
* создать стратегическую систему управления инновациями, обеспечивающую переход от «реактивного» к «активному» управлению, построенному на принципах опережения возникающих противоречий и проблем в хозяйственной практике.

Существование объективной потребности в комплексном программном обеспечении инновационных процессов и, следовательно, в реализующих его программах (проектах) уже вызвало реакцию в форме повсеместных интенсивных проработок организационно-экономического обеспечения системы проблемно-ориентированного управления. Исследования подтверждают наличие трудностей, а часто невозможность самостоятельной разработки отдельным инновационным предприятием фронтальных инновационных программ (проектов), рассчитанных на длительную перспективу. В современных условиях эту функцию берут на себя специализированные консалтинговые фирмы, обеспечивающие комплексное программное обслуживание инновационного процесса на конкретном объекте исходя из принятой данным инновационным предприятием философии, предпринимательской политики и его долгосрочных намерений (миссии).

Особенность этого подхода состоит в возможности многократного тиражирования инновационных программ (проектов) и их использования с определенной «подгонкой» к условиям данного инновационного предприятия. Это входит в прерогативу консалтинговых фирм. Важным элементом деятельности этих фирм является обеспечение постоянного методического пополнения уже имеющегося программного задела, а также предоставление широких информационных услуг в форме выставок, издания каталогов и других мер, входящих в диапазон методов и средств обеспечения инновационной деятельности.

В зависимости от принятого стиля работы в фирме или масштаба реализуемой инновационной идеи в практике стратегического менеджмента применяются различные приемы (способы) достижения поставленных целей.

Например, методы согласования целей позволяют обеспечить четкую ориентацию исполнителей на главные целевые установки фирмы.

Методы делегирования направлены на активизацию творческого потенциала менеджмента.

Метод системного моделирования позволяет взаимоувязать отдельные компоненты менеджмента в единый динамический процесс. На развитых инновационных предприятиях эту функцию выполняет система контроллинга.

*Контроллинг* — это механизм обеспечения повышенной отдачи от введенных в действие активов (ресурсов) за счет специальных приемов контрольного сопровождения регулируемых процессов. Инструментарий контроллинга включает элементы нормативного стратегического и оперативного планирования, методы и аппарат контроля, коммуникационные связи.

Контроллинг может быть применен лишь в тех фирмах, где сложилась четкая система целеполагания (наличие ясных, обязательных для исполнения и достижения целей). Процесс контроллинга начинается с установления плановых нормативных показателей, которые систематически сопоставляются с фактическим состоянием регулируемого процесса.

В плановое задание при необходимости вносятся те или иные коррективы. Главная стадия — выполнение контроллингом консультирующей, «лоцманской» функции в регулируемом процессе и разработка мер по преодолению возникающих отклонений.

Различие между контролем и контроллингом заключается в следующем:

задача контроля — находить ошибки, искать виновных;

задача контроллинга — планировать, регулировать, помогать идти к цели.

Успешная реализация стратегических инновационных задач зависит от уровня постановки менеджмента в фирме в целом, от качеств команды менеджеров. В этой связи необходимо также сосредоточить внимание на неформальной стороне поведения менеджера, на средствах и способах, с помощью которых руководителю удается побудить подчиненных к эффективному действию. Следует изучить принципы поведения управляющего, знать основные типы стиля управления, а также условия и ограничения в реализации стилей управления.

Нужно обратить внимание на объективно существующий диапазон возможного поведения управляющих: от авторитарного, технобюрократического (в сотрудниках видят только «немых» исполнителей) до поведения по принципу свободной игры сил (полный отказ от властных воздействий).

Уровень зрелости персонала в значительной мере определяет применение того или иного стиля управления.

Деятельность инновационного предприятия неизбежно сопряжена с возникновением конфликтных ситуаций как внутреннего, так и внешнего характера. Необходимо прежде всего выяснить природу конфликта. Конфликт возникает в том случае, когда индивидуум должен определиться в своем решении при наличии несогласуемых, взаимоисключающих альтернатив. При этом возможен так называемый конфликт согласия, когда субъект стоит перед необходимостью выбора одной из равноценных и, с его точки зрения, желательных альтернатив, или конфликт неприятия, когда необходимо сделать выбор между двумя альтернативами, в принципе воспринимаемыми им как нежелательные. Нужно знать зоны возникновения конфликтов, методы устранения или ослабления их последствий. Для обеспечения успешной жизнедеятельности фирмы необходимо располагать средствами сглаживания как внутренних конфликтов (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, внутригрупповые), так и внешних конфликтов (потребители, поставщики, кредиторы, конкуренты, профсоюзы, государственные институты).

Для разрешения конфликтов, которые могут возникнуть в деятельности на инновационном предприятии, могут быть применены следующие наиболее характерные проявления стилей:

* конкурентный стиль (упор на силу, настойчивость, утверждение своих
* прав);
* стиль самоустранения (низкая настойчивость, отсутствие стремления к поиску путей сотрудничества с несогласными членами коллектива);
* стиль компромисса (умеренное настаивание на поиске пути разрешения конфликта, умеренное стремление к кооперации с сопротивляющимися);
* стиль приспособления (стремление к установлению сотрудничества в
* разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых решений);
* стиль сотрудничества (стремление реализовать свои подходы к проведению изменения в той же мере, как и к установлению отношения кооперации с несогласными элементами коллектива).

Проблема взаимодействия субъектов инновационной деятельности решается не только внутрифирменными усилиями. Для постиндустриальной

фазы развития характерной становится тенденция трансформации действующих организационных форм инновационного предприятия в сетевые структуры. Сетевая организация инновационной деятельности представляет собой особую форму сотрудничества независимых инновационных фирм или индивидуальных исполнителей, координируемых с помощью рыночных механизмов и взаимосвязанных цепочкой заказов и договорных отношений. Инновационные предприятия этого типа имеют деловые соглашения с исследовательскими, технологическими институтами, консультационными фирмами, центрами разработки новых изделий или осуществления технических инноваций.

Взаимодействие обеспечивается внедрением информационных технологий в процессы проектирования и кооперированного производства инновационного продукта. Возникают так называемые пустотелые фирмы, в которых определенный состав специализированных функций научно-технического, проектно-конструкторского и производственного характера передается сторонним подрядчикам, а управление ими осуществляется дистанционно через информационные сети.

По своей сущности эти сетевые организации относятся к разряду виртуальных. В них благодаря использованию современных информационных технологий возникает и развивается новый тип управленческого мышления, обеспечивающий творческую свободу и мобильность действий независимых исполнителей. Будучи соединенными компьютерными сетями, участники инновационного процесса способны активно взаимодействовать, на каком бы расстоянии друг от друга они не находились.

Сетевые организации всегда пребывают в состоянии обновления, а их основные компоненты оперативно корректируются по мере изменений в инновационных потребностях заказчика и появления новых инновационных технологий. Стратегическая ориентация инновационного предприятия этого типа заключается в том, чтобы путем использования творческого потенциала одновременно многих независимых соисполнителей инновационного процесса интенсифицировать создание новых или принципиально новых образцов инновационного продукта.[[5]](#footnote-5)

**Список литературы**

Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /И.Т. Балабанов, – СПб.: Питер, 2001. – 304 с.

Гольдштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн, - Таганрог: ТРТУ, 2007. - 132с.

Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 2008. – 417 с.

Инновационный менеджмент: Учебное Пособие /Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели, – СПб.: Наука, 2005. – 331 с.

Основы инновационного менеджмента.Теория и практика: Учебник /Под ред. А.К. Казанцева. Л.Э. Миндели, – М.: Экономика, 2004. – 518 с.

Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. /Р.А. Фатхутдинов, - СПб.: Питер, 2010. – 448 с.

Хотяшева, О.Н. Инновационный менеджмент /О.Н. Хотяшева, - СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

1. Р.А. Фатхутдинов Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд - СПб.: Питер, 2010. с.15 [↑](#footnote-ref-1)
2. Инновационный менелжмент: Учебное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 2005. с. 10 [↑](#footnote-ref-2)
3. И.Т. Балабанов. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов – СПб.: Питер, гл.1 [↑](#footnote-ref-3)
4. Р.А. Фатхутдинов Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд - СПб.: Питер, 2010. с.301 [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы инновационного менеджмета. Теория и практика: Учебник / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели – М.: Экономика, 2004. с. 159 [↑](#footnote-ref-5)