

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	9
1.1. Ключевые понятия инновационного менеджмента .....	23
1.2. Жизненный цикл инноваций .....	36
1.3. Классификация инноваций .....	44
2. ИНСТИТУТЫ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ .....	58
2.1. Финансовые институты инновационной инфраструктуры .	65
2.2. Особенности государственного регулирования инноваци- онной деятельности в РФ .....	76
2.3. Информационно-технологические системы .....	81
3. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИННОВАЦИЙ .....	86
3.1. Концепция «умный дом» .....	90
4. СТРАТЕГИИ ВЫХОДА И ПРИСУТСТВИЯ НА НОВЫХ РЫНКАХ .....	100
4.1. Модель «5 сил Портера» .....	101
4.2. Стратегия лидерства по издержкам .....	106
4.3. Стратегия дифференциации .....	110
4.4. Стратегия фокусирования .....	111
4.5. Современные теории инновационного менеджмента: теория «подрывных инноваций», теория «открытых инноваций» .	112
4.6. Роль сетевых структур в управлении инновационной организацией .....	115
5. ВОСПРИЯТИЕ ИННОВАЦИЙ И АДАПТАЦИЯ К НИМ СУБЪЕКТОВ РЫНКА .....	117
5.1. Этапы процесса восприятия инноваций .....	123
5.2. Трансфер инноваций .....	127
6. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....	134
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	150
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	152

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире инновации и все, что с ними связано, стали неотъемлемой частью жизни человеческого общества. Слово «инновации» в последние годы звучит настолько часто, что порой его подлинный смысл теряется, а определение «инновационный» является чуть ли не синонимом слова «хороший».

Уровень развития и масштабы внедрения различных новшеств в решающей степени определяют степень экономического и социального развития различных государств, качественно преобразуют самые разные виды и формы жизни людей. Для примера можно привести такую глобальную инновацию, как развитие современных информационно-компьютерных технологий (ИКТ). Они обеспечили системный эффект, включающий в себя следующие основные составляющие:

- *технический эффект*, обеспечиваемый за счет ускорения информационного обмена и максимальной простоты доступа к нему;
- *экономический эффект*, проявляющийся в двух сферах. Во-первых, внедрение ИКТ в практику управления и экономической деятельности позволило существенно сократить сроки разработки управленческих решений и совершения различных рыночных операций (транзакций). Как известно, «любая экономия сводится, в конечном счете, к экономии времени» (К. Маркс). Следовательно, ускорение управленческого и экономического процессов обязательно приводит к экономическому эффекту (сокращению издержек, увеличению прибыли и т.п.). Во-вторых, производство и продажа самих ИКТ (точнее, составляющих их элементов, так называемых «хард» и «софт» – компьютеров, различных сервисных устройств, программного обеспечения), естественно, принесли и продолжают приносить громадные прибыли компаниям-производителям, занимающим ведущие позиции среди лидеров мирового бизнеса (“Microsoft”, “Google”, “IBM”, “Oracle Corporation” и др.);
- *социальный эффект*. При всей первостепенной важности экономической деятельности в жизни человека следует отдавать се-

бе отчет в том, что она не является конечной целью его существования, а представляет собой главное средство для эффективного социального развития. Другими словами, оценка результатов экономической деятельности осуществляется по критерию того, насколько эти результаты изменили к лучшему жизнь людей. С этой точки зрения переоценить эффект ИКТ трудно. Современную жизнь невозможно представить без Интернета, мобильной телефонной связи, электронных офисов и многого другого, что стало второй природой человеческого существования.

Разумеется, ИКТ – только один, хотя и очень наглядный пример роли и значения инноваций для отдельного человека и для человечества в целом. На самом деле, как уже отмечалось, инновации пронизывают все сферы жизнедеятельности. С учетом этого можно сделать вывод, что именно инновации – главный фактор\* эффективного развития, объединяющего в себе технический, экономический и социальный аспекты†. Россия не может остаться в стороне от этого процесса, имеющего цивилизационное значение. От того, насколько эффективно она сумеет «вписаться» в «инновационный мейнстрим», будет зависеть ее способность сохранить и укрепить свои позиции в качестве ведущей мировой державы. Позволим себе один «побочный» комментарий, на первый взгляд, прямо не относящийся ни к инновациям, ни к инновационному менеджменту. У некоторых (а может быть, и многих) возникает вопрос: «А так ли уж необходимо России сохранить статус великой державы?». Ведь многие страны, не претендуя на такой статус‡, живут гораздо благополучнее нас (типичные примеры – скандинавские страны, Новая Зеландия, Швейцария). Ответ на этот вопрос достаточно прост: наш мир таков, что в нем уважают только сильных и считаются только с сильными. Лидерство в инновациях – один из главных факторов силы, лучшая

---

\* ФАКТОР [*лат. factor* – делающий, производящий] – движущая сила, причина какого-либо процесса, явления; существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении, например, социальный фактор, фактор времени, фактор риска.

† АСПЕКТ [*лат. aspectus* – взгляд, вид] – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие, взгляд на что-либо, например, экономический или управленческий аспект проблемы.

‡ СТАТУС [*лат. status* – состояние, положение] – положение в социальной системе, определяемое экономическими, профессиональными, этническими и другими признаками.

гарантия\* обеспечения своих интересов как в настоящее время, так и на стратегическую перспективу. В настоящее время положение дел в нашей стране с производством и распространением инноваций обстоит настолько плохо, что по этому показателю Россию правильнее отнести даже не к второразрядным, а к третьеразрядным странам. Наша страна, до сих пор обладающая огромным научным и образовательным потенциалом, занимает всего лишь 0,3 % мирового рынка гражданской наукоемкой продукции, тогда как у США эта доля равна 36 %, а у Японии 30 %. Отставание на два порядка говорит само за себя и не требует дополнительных комментариев. Разумеется, подобная ситуация абсолютно недопустима.

Понимая все это, политическое руководство РФ в марте 2008 г. выдвинуло концепцию инновационной модернизации, перевода экономики страны на инновационный тип экономического роста. Для строительной отрасли экономики РФ инновации играют большую роль. Это обусловлено следующими причинами:

- налицо явно выраженное отставание российской строительной отрасли от передового технологического уровня. Это выражается в повышенной материалоемкости строительной продукции, завышенных размерах расходования трудовых и энергетических ресурсов и, как следствие, в неоправданно высоком уровне издержек. В итоге это приводит к очень высокой стоимости конечной строительной продукции, которая во многих случаях становится «неподъемной» для потребителя (именно такая ситуация имеет место на рынке жилья);

- устаревшая нормативно-техническая база строительной отрасли. Ситуация настолько острая, что ей неоднократно уделяли особое внимание высшие должностные лица государства. Необходимо в относительно короткое время обновить огромный массив технологических нормативов;

- несоответствие практически всех типов жилых зданий современным экологическим требованиям;

- недостаточность и противоречивость действующей системы нормативно-правового и технического регулирования.

Хотя инновации следует рассматривать в качестве главного фактора эффективного развития, следует обязательно иметь в виду,

---

\* ГАРАНТИЯ [фр. *garantie*] – ручательство за выполнение каких-либо обязательств.

что эффективность инноваций сочетает в себе две неразрывно связанные стороны. Конечный результат их внедрения – получение экономического эффекта производителю и потребителю, а также появление социального эффекта. Однако этот результат может быть получен только при одном обязательном условии – при наличии соответствующего управления. Без этого эффективность не может быть обеспечена по определению. Инновационный менеджмент представляет собой такую разновидность общей управленческой деятельности, цель которой – обеспечение максимально возможной эффективности инноваций. Как и любые другие конкретные виды управленческой деятельности, он имеет свои специфические особенности, знание которых требуется *каждому* менеджеру, а не только тем, кто работает на управленческих должностях в различных фирмах, осуществляющих разработку и внедрение тех или иных инноваций. Такие знания позволяют находить дополнительные источники повышения эффективности за счет разработки нестандартных решений, использования нетрадиционных подходов. Инновации должны затрагивать все подсистемы менеджмента. Примерами таких управленческих инноваций могут служить концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) или стоимостный подход к управлению.



Рис. 1. Логическая схема изучения инновационного менеджмента

В данном курсе лекций рассмотрены основные вопросы, относящиеся к инновационному менеджменту, а также отражены основные взаимосвязи этого вида управленческой деятельности с положениями теории менеджмента, раскрыты сущность и содержательная характеристика управления инновациями. Логическая схема изучения инновационного менеджмента представлена на рис. 1. Схема на рис. 1 дана в соответствии с объективными причинно-следственными связями логического анализа в инновационном менеджменте.

Инновационный менеджмент представляет собой специфическую область научного знания. Это означает, что в нем имеется свой собственный «набор» используемых определений и понятий, свои особые методы и т.д. Следовательно, изложить материал данной учебной дисциплины «на пальцах» невозможно в принципе. В основу данного курса положен материал лекций по дисциплине «Инновационный менеджмент», прочитанных студентам института экономики, управления и информационных систем в строительстве (ЭУИС), обучающимся по специальностям 080200 «Менеджмент», 080500 «Менеджмент». Лекции читались профессором кафедры менеджмента и инноваций Ю.Н. Кулаковым при участии старшего преподавателя кафедры Т.С. Мещеряковой.

В процессе подготовки курса лекций авторами использовались многие учебники и учебные пособия по инновационному менеджменту, основные из которых приведены в библиографическом списке. Однако чаще всего авторы прибегали к «Новому словарю иностранных слов» и приводили значения иноязычных слов с целью повышения общеобразовательного уровня студентов. Поэтому в тексте содержатся толкования большого количества используемых иноязычных терминов. Объем материала, представленный в курсе лекций, следует понимать как минимальный.

При создании курса лекций авторами также были использованы материалы, подготовленные в свое время бывшим ассистентом кафедры и ее аспирантом Алексеем Андреевичем Таликовым. К огромному сожалению, он безвременно ушел из жизни в самом расцвете своих жизненных сил и в самом начале научного пути...

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Поясним, какие основы инновационного менеджмента следует понимать как теоретические: «ТЕОРИЯ [< гр. *theoria* – наблюдение, исследование] – 1) обобщение опыта, общественной практики, отражающее объективные закономерности развития природы и общества; 2) совокупность обобщенных положений, образующих какую-либо науку или ее раздел; 3) совокупность объединенных общим принципом научных положений, учение о каких-либо явлениях, фактах, система научных взглядов по какому-либо вопросу». Таким образом, теоретические основы – это базисные положения, которые раскрывают сущность и содержательную характеристику изучаемого процесса, системы или явления.

Чтобы понять, что представляет собой инновационный менеджмент, следует, прежде всего, обозначить его место в общей науке об управлении. Существуют несколько уровней глубины анализа системы управления, последовательно конкретизирующие общую управленческую науку. В соответствии с дедуктивной схемой анализа (от общего к частному) эти уровни представлены на рис. 2.

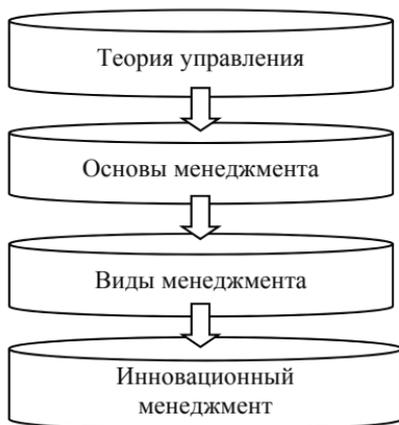


Рис. 2. Дедуктивная схема анализа инновационного менеджмента

Как известно, дедукция (< лат. *deductio* – выведение) представляет собой логическое умозаключение от общего к частному, от общих суждений к частным или другим общим выводам. Придерживаясь дедуктивной схемы анализа, последовательно конкретизируется некоторое наиболее общее понятие, суждение, объект.

Теория управления охватывает в качестве объекта управления (т.е. того, чем управляют, на что направлены управленческие воздействия) все без исключения объекты, которые относятся и к системам организационно-экономического типа, и к техническим системам. Сама теория управления раскрывает наиболее общие вопросы и закономерности, в равной степени проявляющие себя во всех видах управляемых систем. Далее эта наиболее общая теория «разветвляется» на отдельные части, каждая из которых представляет собой теоретическое обоснование конкретных видов управления.

Один из важнейших видов человеческой деятельности – экономическая деятельность, цель которой заключается в создании экономических благ. По мере развития этой деятельности сформировалась рыночная экономическая система, появились основные участники этой деятельности. Разумеется, экономическая деятельность, как и многие другие виды, обладает существенной спецификой. Соответственно, и управление этой деятельностью обязательно должно обладать своими отличительными особенностями. В связи с этим на базе теории управления сформировалось такое конкретизированное направление, которое получило название «основы менеджмента». Сам менеджмент понимается как управление системами организационно-экономического типа, т.е. деятельностью участников различных экономических процессов. Основы менеджмента определяют такие принципы, методы, показатели управления, которые имеют обязательную силу для любых участников экономической деятельности, независимо от того, какие конкретные виды деятельности они осуществляют. Так, предприятия могут выпускать самую разнообразную продукцию. Естественно, будут различаться между собой техника и технология производства, организация производственного процесса, экономические показатели. Тем не менее, для любых предприятий управление должно осуществляться на единых основах. Только предприятиями состав участников экономической деятельности, конечно, не ограничивается. В нее включены организации, которые не производят продукцию, а, например, занимаются реализацией продукции, произведенной кем-то другим. Однако и

эти участники должны формировать свою систему управления с использованием тех же самых основ менеджмента. Таким образом, качество усвоения содержания учебной дисциплины «Инновационный менеджмент» самым непосредственным образом зависит от того, насколько прочны знания основ менеджмента у студента. Другими словами, нельзя правильно понять какие-то частные вопросы, не разобравшись как следует в общих.

Управленческая деятельность тоже развивалась с момента своего появления (со времен промышленной революции в Англии на рубеже XVIII–XIX вв.). Это развитие подчинялось той же самой закономерности, что и развитие экономики. Главным фактором здесь было общественное разделение труда. Оно проявлялось в последовательной специализации, в том, что возникали новые, конкретизированные по отношению к прежним виды деятельности. Используя известную поговорку, можно сказать, что если раньше каждый человек был «и швец, и жнец, и на дуде игрец», то затем уже как отдельные участники деятельности появились «швец», «жнец», «на дуде игрец». Но процесс на этом не закончился: появились различные «швцы» (специалисты по пошиву не одежды «вообще», а по отдельным ее видам – мужской, женской, верхней и т.д.), различные «жнецы» (те, кто производит определенные виды сельскохозяйственной продукции), а из конкретных «на дуде игрецов» сформировался целый оркестр, в котором каждый играет на определенном инструменте.

По такой схеме происходит развитие любых видов практической деятельности и научного знания: сначала возникает конкретизированный вид деятельности, а затем – соответствующий ему раздел научного знания, конкретизированная научная дисциплина. На современном этапе управленческая деятельность весьма многообразна, менеджмент интегрирует в себе различные ее виды. Это проявляется в наличии целого ряда видов менеджмента, в том числе, инновационного. Здесь важно понять критерий, по которому происходит разделение общего менеджмента на составные части. Таким критерием следует считать наличие соответствующего объекта управления. В связи с этим необходимо определить, что является объектом управления в наиболее общем виде. Для любого варианта управления объектом служит некоторый процесс, т.е. действие, распределенное во времени. Поясним это на простом примере. Если задать вопрос: «Чем управляет водитель автомобиля?», то в 999-ти

случаях из тысячи ответ будет: «Автомобилем». Более неправильно-го ответа представить невозможно. На самом деле (и это достаточно очевидно) водитель управляет процессом движения автомобиля. Соответственно, для теории управления объект определяется как управляемый процесс (любой, независимо от его содержательной природы). Для менеджмента объектом будет являться процесс функционирования системы организационно-экономического типа (например, предприятия). Принятый критерий конкретизации позволяет определить объект и для инновационного менеджмента. Этим объектом будет инновационный процесс.

На рис. 3 отмечено, что объект управления находится в непосредственной связи со своим предметом. Следовательно, его тоже необходимо определить. Различие между объектом и предметом можно объяснить следующим образом. Поскольку деятельность предприятия весьма многогранна, анализировать ее можно с самых различных позиций, а управленческая позиция – только одна из них. В анализе могут участвовать представители технических наук, социологи, экономисты, финансисты и многие другие специалисты. Анализируют они одно и то же – процесс деятельности предприятия, но с разных позиций, под разным «углом зрения» (это называется анализировать в различных аспектах). При этом сам «угол зрения» определяется целями анализа. Так, представителей технических наук будут интересовать такие вопросы, как состояние основных производственных фондов предприятия, степень их физического и функционального снашивания, энергоэффективность и т.п. Социологов интересуют вопросы социального климата в коллективе работников предприятия, характер взаимоотношений между различными категориями персонала, состояние социальной ответственности работников. Таким образом, в одном и том же объекте анализа специалисты различных областей знания выделяют свой собственный круг вопросов и предметную область. Если говорить об анализе в управленческом аспекте, то предмет анализа будет одним и тем же независимо от того, о каком виде менеджмента идет речь. Каждый менеджер ориентирован на достижение одной и той же цели – обеспечение максимальной эффективности управляемого процесса. Соответственно, предметом управления, тем, на что непосредственно направлены формируемые системой менеджмента воздействия, будут являться факторы эффективности. Для инновационного менеджмента это будут факторы эффективности инновационного процесса. С учетом

изложенного можно конкретизировать первый модуль («Что?»), представленный на рис. 1, 3.

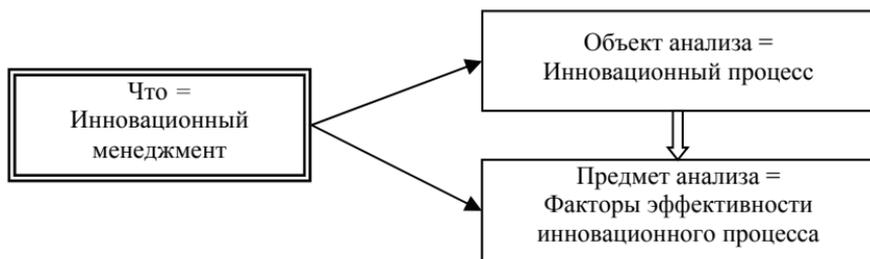


Рис. 3. Конкретизированное выражение объекта и предмета инновационного менеджмента

Инновационный процесс имеет свои специфические особенности, отличающие его от стандартного устоявшегося процесса. Под стандартным процессом можно понимать такую управленческую ситуацию, когда предприятие выпускает относительно постоянную номенклатуру товарной продукции. Это, естественно, означает, что и техника, и технология, и организация производства также остаются практически неизменными. Подобная ситуация резко меняется, если в деятельность предприятия внедряются какие-то новшества, тем более, если эти новшества имеют радикальный\* характер.

Обеспечить беспроблемную адаптацию†, приспособление производственной системы предприятия к этим резким изменениям, максимально эффективное протекание инновационного процесса – в этом заключается главная задача инновационного менеджмента.

Разумеется, если никаких изменений инновационного характера на предприятии не происходит, то и никакой инновационный менеджмент предприятию не нужен. Однако такое предприятие можно только пожалеть, так как в современном мире понятия «эффективность» и «инновации» стали фактически тождественными. Подтверждением такого вывода является то, что наиболее успешные

---

\* РАДИКАЛЬНЫЙ [*лат. radicalis – коренной*] – коренной, решительный; придерживающийся крайних, решительных взглядов, например, радикальные меры, радикальное решение.

† АДАПТАЦИЯ [*лат. adaptatio < adaptare – приспособлять*] – приспособление к изменяющимся условиям существования, деятельности.

компании в максимальной степени проявляют именно инновационную активность и тратят большие средства на проведение инновационных разработок.

Как уже отмечалось, анализ инноваций и инновационного менеджмента должен подчиняться определенной логике, которую отражает состав и последовательность разделов, включенных в учебную дисциплину «Инновационный менеджмент» (рис. 4).

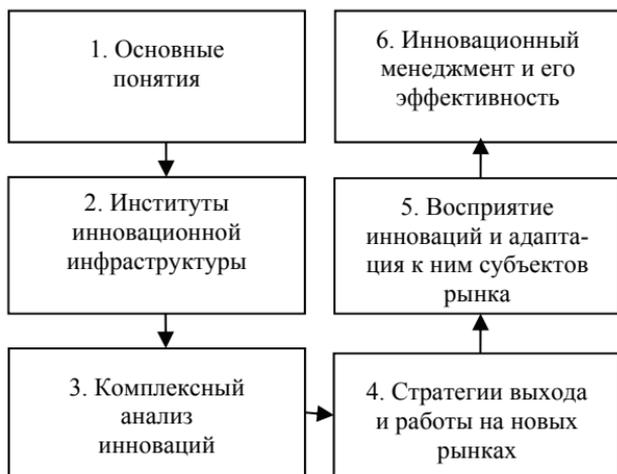


Рис. 4. Структура учебной дисциплины «Инновационный менеджмент»

Рассмотрим подробнее эту схему, которая отражает причинно-следственную связь: последующий раздел нельзя изучать раньше предшествующего:

1. Первый раздел, естественно, – анализ основных понятий. Каждая отрасль знаний имеет свои специальные понятия, хотя при этом могут использоваться определения, одинаковые для нескольких наук. Следовательно, только овладев необходимыми понятиями, можно стать настоящим специалистом. Различие между определением и понятием можно выразить таким образом: определение можно запомнить, а понятием следует овладеть.

2. Название следующего раздела требует предварительных пояснений. Начать следует с раскрытия содержания входящих в это название определений. Слово «институт» – один из примеров многозначного определения. Для студента институт – это высшее учебное

заведение, таково наиболее распространенное толкование данного определения. Но в данном случае оно имеет совершенно другой смысл: «ИНСТИТУТ [< лат. *institutum* – установление, учреждение] – 1) название многих высших специальных учебных заведений, а также научно-исследовательских учреждений; 2) привилегированное закрытое женское среднее учебное заведение в дореволюционной России, например, Смольный институт; 3) социальный институт – определенная форма организации, регулирования общественной жизни, деятельности и поведения людей; элемент социальной структуры общества, включающий также совокупность социальных норм, образцов поведения и деятельности; в праве – совокупность норм права, регулирующих какие-либо определенные общественные отношения, например, институт брака и семьи, институт наследования; правовые нормы, позволяющие гражданину быть подданным двух государств; институт президентства – правовые нормы, определяющие роль и место президента в политической системе государства». Таким образом, этот термин имеет 3 основных значения, из которых для нас актуально понятие института в социальном аспекте, как то, что «нормирует» определенные общественные отношения.

Существует еще одно конкретизированное определение института, относящееся непосредственно к инновационному процессу. Как известно, в начале 2008 г., еще до своего избрания на пост Президента РФ, Д.А. Медведев выступил с концепцией инновационной модернизации страны, составные части которой – институты, инфраструктура, инновации, инвестиции (в связи с чем сама концепция получила условное название «4И»). Конечно, ни одно из этих четырех «И» не сможет принести пользу, если не будет главного, 5-го «И» – интеллекта. Под ним следует понимать те накопленные наукой знания, которые могут и должны быть трансформированы в новые технологии и продукцию. Можно сказать, что эта концепция «дважды правильная». Во-первых, в ней правильно определен состав компонент; во-вторых, на первое место поставлено то, что действительно имеет самое важное значение – институты, действие которых должно обеспечить эффективную реализацию инновационной модернизации. Институты представляют собой абсолютно необходимое и первичное условие обеспечения такой эффективности, без их наличия все остальные «И» могут оказаться практически бесполезными.

Второе определение, значение которого также необходимо правильно раскрыть, – «инфраструктура»\*. Под инновационной инфраструктурой нужно понимать то, что выполняет вспомогательные, обслуживающие функции в инновационном процессе. Значение инфраструктуры нельзя недооценивать. Совершенно очевидно, что, например, без электроснабжения и канализации, других инженерных систем нормальная эксплуатация даже прекрасно построенного жилого дома невозможна. Точно также нельзя рассчитывать на достижение эффективности инновационного процесса без наличия необходимых инфраструктурных элементов.

С учетом изложенного составное определение «институты инновационной инфраструктуры» следует понимать как наличие норм, имеющих обязательный характер и устанавливающих состав, порядок функционирования и взаимодействия обеспечивающих элементов инновационного процесса.

3. Раздел «Инновационный менеджмент организации» важен, поскольку в нем раскрываются основные положения этого вида управленческой деятельности. Разумеется, эти положения – производные от тех более общих положений, которые изучались в основах менеджмента, так как носят прикладной характер (в частности будут рассмотрены инновационные подходы к строительной отрасли). Без глубоких знаний основ менеджмента на необходимом качественном уровне усвоить содержание инновационного менеджмента нельзя – студентам следует всегда это помнить. Следует также обратить внимание на то, что инновационный менеджмент рассматривается применительно к организации†. В данном курсе лекций органи-

---

\* ИНФРАСТРУКТУРА [*< лат. infra – под + structura – строение*] – совокупность отраслей экономики, имеющих подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающих производство и обеспечивающих условия жизнедеятельности общества; производственная инфраструктура, энергоснабжение, транспорт, связь, канализация и т.д.; социальная инфраструктура – торговля, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, образование, бытовое обслуживание и т.д.

† ОРГАНИЗАЦИЯ [*< фр. organisation*] – 1) действия, ведущие к созданию, образованию, налаживанию чего-либо, например, организация производства, организация кружка, организация экспедиции; 2) строение, устройство, склад чего-либо, например, сложная организация; 3) совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели на основе принципов разделения труда, обязанностей и иерархической структуры, – например, общественная организация, молодежная организация, строительная организация.

зация понимается в своем третьем значении. Все положения инновационного менеджмента едины для любых организаций, независимо от того, какой вид деятельности они осуществляют. Вместе с тем, имеются и различия, связанные с тем, что в разнородных организациях внедряются разные по своему содержанию инновации. В данном курсе лекций основной акцент делается на инновационный менеджмент в строительных организациях.

4. Раздел «Стратегии выхода и работы на новых рынках». Здесь немаловажно применять знания, полученные в процессе изучения курса «Управление инновационными проектами», который конкретизирует объект управления в системе инновационного менеджмента. Таким объектом является инновационный проект\*. Инновационный проект – это план, замысел внедрения в деятельность организации конкретных инноваций. Нетрудно заметить, что существует связь между инновационным проектом и инновационным процессом. Любой проект обращен в будущее, это то, что еще предстоит сделать. Следовательно, для реализации проекта необходимо осуществить последовательность действий, распределенных во времени, т.е. процесс. Иными словами, инновационный процесс в целом представляет собой общий объект управления в системе инновационного менеджмента, а конкретные объекты управления – инновационные проекты; инновационный процесс представляет собой полную совокупность инновационных проектов.

При рассмотрении инновационных проектов учитывается такая особенность, как рисковая неопределенность. Наличие рисков следует считать одной из главных характеристик инновационного процесса. Более того, все, что относится к инновациям, отличается очень высоким уровнем риска. Существует известное количественное соотношение «10 = 4 : 3 : 2 : 1». Оно означает, что из 10-ти инноваций 4 не приносят никакого эффекта и затраты на них являются прямыми убытками; эффект от следующих 3-х инноваций проблематичен, в лучшем случае удастся только возместить понесенные издержки; 2 инновации дают эффект, но его нельзя считать значительным; и только 1 из 10-ти инноваций способна принести настолько большой эффект, что он окупит издержки по всем инно-

---

\* ПРОЕКТ [< лат. *projectus* – выступающий, выдающийся вперед] – 1) технические документы – чертежи, расчеты, макеты создаваемых зданий, сооружений, машин, приборов и т.д.; 2) предварительный текст какого-либо документа; 3) план, замысел.

вациям. Из этого следует, что риск, который в инновационном процессе считается нормальным, находится на уровне 80...90 %. Из этого следует, что только те компании, которые обладают большим финансовым потенциалом, очень устойчивыми рыночными позициями (лидеры в своей отрасли) способны работать в подобных условиях. Они могут позволить себе большие финансовые издержки, потому что у них имеется «запас прочности», дающий им возможность сохранять свои позиции до того момента, когда проявит свой эффект та единственная инновация, которая покрывает не только свои издержки, но и убытки от предшествующих. Обратная сторона такой ситуации – то, что очень большое количество фирм, действующих в инновационной сфере, терпят неудачу, становятся банкротами: в сфере инноваций такое положение признается нормальным, так как риск – атрибутивное, неотъемлемое свойство инновационной деятельности. С позиций эффективного инновационного менеджмента главная задача заключается в том, чтобы свести совокупный риск инновационной деятельности к минимуму. В реальной экономической деятельности возможны и ситуации с практически нулевым риском: это ситуации, когда предприятие выпускает стандартную, неизменяемую продукцию, на которую существует постоянный устойчивый платежеспособный спрос, например, традиционные продукты питания: несмотря на огромные качественные изменения в окружающем мире, миллионы людей в нашей стране покупают практически такой же продуктовый набор, что и 50 лет назад, и будут продолжать это делать в обозримом будущем. Следовательно, соответствующие предприятия пищевой промышленности могут быть гарантированы в получении дохода, а необходимость в каких-либо существенных инновациях выпускаемой продукции у этих предприятий отсутствует. При этом, разумеется, технология производства этой продукции может и должна обновляться.

5. Раздел «Восприятие и адаптация к инновациям субъектов рынка». Для того чтобы пояснить его содержание, полезно вспомнить известное высказывание К. Маркса: «Самая неприступная на свете крепость – это человеческий череп». Если человек, стоящий во главе организации или являющийся ее собственником, не понимает роли и значения инноваций для успеха своей деятельности, если он не воспринимает общую направленность развития экономики как инновационную модернизацию, то конечный эффект инновационного процесса будет нулевым. К сожалению, можно констатировать, что в настоящее время в нашей стране такая восприимчивость нахо-

дится на крайне низком уровне. Необходимо отметить, что в главным побудительным субъектом инновационной деятельности на современном этапе экономического развития нашей страны многие эксперты считают Д.А. Медведева. В своей предвыборной программе он делал акцент на активацию инновационного курса развития. Однако это не имело каких-либо практических результатов, инновационный прорыв до сих пор не состоялся и нет никакой уверенности, что он состоится в обозримом будущем. А без этого, как уже отмечалось, наша страна обречена на отставание в процессе мирового развития. Для субъекта предпринимательской деятельности главный побудительный мотив к внедрению инноваций – четкий ответ на вопрос: «Что я буду с этого иметь?». Инновации, успешно внедренные на предприятии, обеспечивают очевидные преимущества. Если предприниматель предлагает на рынке новую, отсутствующую у других производителей продукцию, то это дает ему право назначить за такую продукцию более высокую цену. Следовательно, от реализации такой продукции будет получена большая по величине прибыль, а в этом и заключается смысл предпринимательской деятельности. Другой вариант – внедрение прогрессивных технологий. Это позволяет снизить производственные издержки и при той же самой цене продукции получить более высокую прибыль. Разумеется, эти мотивы проявляют себя в полной мере только при наличии жесткой конкуренции на рынке, которая в нашей стране слабо развита. В частности, в строительной отрасли очень большой объем предложения осуществляется незначительным числом крупных компаний, малый и средний бизнес развиты еще слабо. Создание условий для повышения восприимчивости к инновациям, успешной адаптации (приспособления) к деятельности в инновационной среде представляет собой, возможно, самую сложную проблему инновационного менеджмента, так как она связана с перестройкой сознания, отказом от укоренившихся традиционных подходов, сменой стратегических приоритетов\*.

6. Раздел «Инновационный менеджмент и его эффективность» содержит положения, относящиеся к количественному анализу результатов инновационного процесса. Как известно, полноценный анализ содержит две составные части – качественный и количественный анализ. Первая часть отвечает на вопрос о том, от чего,

---

\* ПРИОРИТЕТ [нем. *Prioritat* < лат. *prior* – первый] – преобладающее, первенствующее значение чего-либо.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)