

# Лекція 1 Теоретичні основи інноваційного менеджменту

---

Поняття інновації. Типи інновацій. Сутність інноваційного менеджменту. Розповсюдження інновацій. Теорія перспектив та інноваційна діяльність.

# 1. Поняття інновації

**Інновація** (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

**Інновація** – це створення нового способу провадження діяльності, незалежно від того, є діяльність конкретною (розробка нового продукту), або абстрактною (створення нової бізнес моделі).

(1) What is Innovation - YouTube - відео, присвячене поняттю інновації.

# Новація, винахід та відкриття

**Новація** – це новинка, кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес тощо, які є якісно відмінними від попереднього аналога і становлять результат інтелектуальної діяльності, завершених наукових досліджень і розробок.

**Винахід** – нове технічне/технологічне вирішення конкретного завдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці.

**Відкриття** – встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань.

## 2. Типи інновацій

**Інновації процесу** панують над усією промисловою діяльністю. Це можуть бути широкомасштабні реформи, спрямовані на поліпшення виробництва або конкретного процесу.

**Інновації продукту** призводять до вдосконалення або абсолютно нових продуктів. Інновації в продуктах та інновації в процесах мають сильне поєднання: нові методи виробництва дають кращі продукти з точки зору якості та інноваційної продукції.

**До інновацій у сфері послуг** можна дійти дуже швидко, і, як випливає з назви, вони пов'язані з виробництвом суспільних благ. Вони також можуть бути спрямовані на підтримку та покращення відновлення матеріальних продуктів, а також їх розповсюдження.

# Радикальні та поліпшуючі інновації

**Радикальні інновації**, що здатні докорінним чином змінити характер людської діяльності, створити нові галузі економіки, започаткувати новий технологічний уклад. Наприклад, двигуни внутрішнього згоряння, мікропроцесорна техніка, космічна техніка тощо.

На основі поширення та вдосконалення базисних інновацій створюють **поліпшуючі інновації**, які враховують особливості певних галузей, ринків, їх сегментів чи ніш. Наприклад, поштовий сервіс Gmail або продукція компанії Coca-Cola.

# Архітектурні та модульні інновації

**Модульна інновація** може призвести до повного перегляду основних компонентів, залишаючи зв'язки між компонентами незмінними.

**Архітектурні інновації** змінюють характер взаємодії між основними компонентами, одночасно посилюючи основні концепції дизайну.

Модульні інновації легше втілити порівняно з архітектурними, особливо якщо вся **структура та діяльність компанії будується навколо архітектури продукту**, який у свою чергу зазнає значних змін. В такому випадку компанія може бути неготовою до його виробництва.

## Підривні інновації (disruptive innovation)

Підривні інновації змінюють **співвідношення цінностей** на ринку. При цьому старі продукти стають неконкурентоздатними просто тому, що параметри, на основі яких раніше проходила конкуренція, стають неважливими.

Підривні інновації зазвичай роблять **підприємці та стартапи**. Ділова мережа не дозволяє лідируючим на ринку компаніям здійснювати підривні інновації, оскільки спочатку вони недостатньо прибуткові. Створення нового ринку - це великий ризик, адже важко спрогнозувати, як реагуватимуть клієнти, поки сам ринок не існує.

Прикладами «підривних інновацій» можуть слугувати напівпровідники, бізнес-модель SaaS, цифрові фотокамери тощо.

# Принципи підричних інновацій

1. **Компанії залежать від постачальників та споживачів.** Діяльність компаній направлена на задоволення потреб споживачів, тому вони не можуть витрачати ресурси на підричні інновації.
2. **Невеликі ринки не можуть задовольнити потреби великих компаній у зростанні.** Для збереження темпів зростання великі компанії потребують великих ринків.
3. **Неіснуючі ринки не можна аналізувати.** Ефективний менеджмент передбачає якісний аналіз ринку, планування та роботу відповідно до плану. У випадку підричних інновацій це часто неможливо.
4. **Технології не завжди співпадають з потребами ринку.** На початку підричні інновації застосовуються на невеликих ринках, проте з часом стають конкурентоздатними і на великих.



## Поради менеджерам за К. Крістенсеном

1. **Передача підливних інновацій організаціям**, клієнти яких їх потребують. Це дозволяє забезпечити надходження інвестицій.
2. **Створення окремої організації**, достатньо маленької, так що вона цінує невеликий успіх.
3. **Планування невдач**. Внесення правок по мірі отримання нової інформації.
4. **Раннє виведення** підливної інновації на ринок в тому вигляді, в якому вона існує. Ринок для неї слід шукати за межами існуючого.

## Дилема інноватора

Суть дилеми полягає в тому, що спочатку інновації, особливо руйнівного типу, як правило, поступаються існуючим на ринку продуктам і послугам.

Це, у свою чергу, означає, що нові продукти спочатку **мають цінність лише для невеликої частини ринку** і не становитимуть інтересу для більшості споживачів, які приносять компанії найбільший прибуток.

Іншими словами, руйнівні інновації спочатку стосуються лише невеликої та не надто прибуткової бази клієнтів, тому великі компанії зазвичай **вирішують не інвестувати** у підривні інновації на ранніх стадіях.

[https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Innovator%27s\\_Dilemma](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Innovator%27s_Dilemma) - стаття про книгу “Дилема інноватора”.

### 3. Сутність інноваційного менеджменту

**Інноваційний менеджмент** - самостійна галузь економічної науки та професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів.

**Інноваційний менеджмент** - сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами, що нею займаються, та їх персоналом.

## Ключові аспекти інноваційного менеджменту

**Можливості.** Здібності, інформаційний капітал, доступні фінанси тощо.

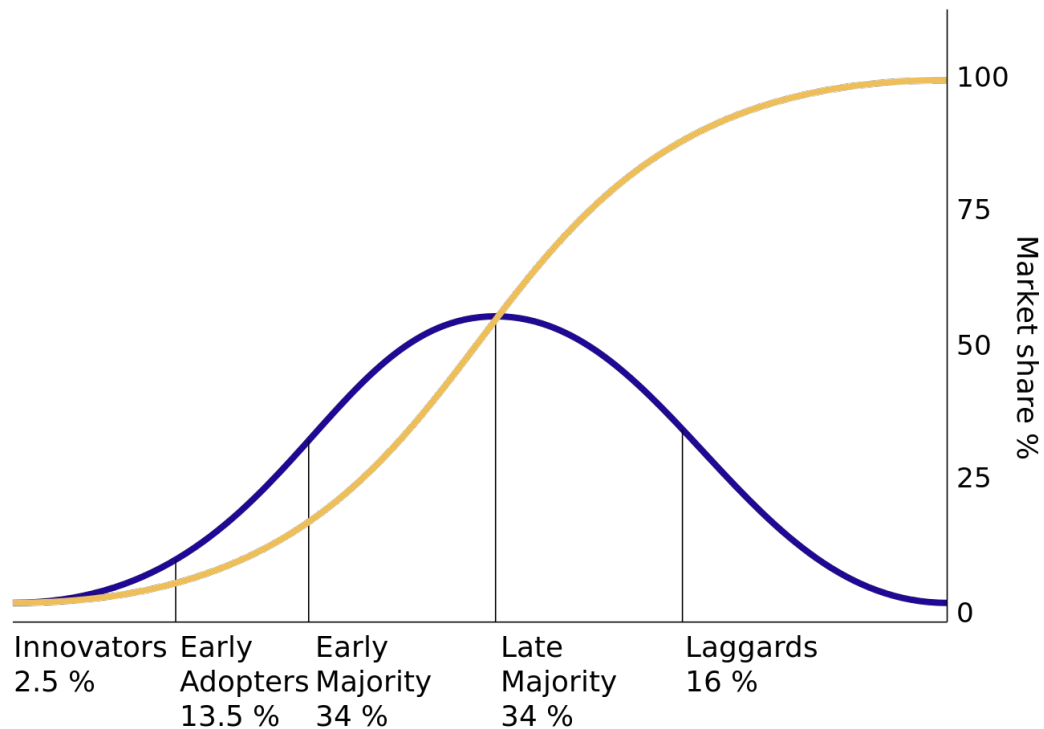
**Структура.** Організаційна структура, процеси, інфраструктура компанії.

**Культурне оточення.** Наявність інноваційної культури в компанії.

**Стратегія.** Наявність в організації плану для досягнення поставлених цілей, а також розуміння ролі інновацій на цьому шляху.

Innovation Management – The Complete Guide ([viima.com](https://viima.com)) - стаття, що присвячена інноваційному менеджменту.

## 4. Розповсюдження інновацій



Синя крива на графіку позначає групи споживачів, які приймають інновації, в той час як жовта - частку на ринку.

Джерело: Rogers, Everett (16 August 2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Simon and Schuster. ISBN 978-0-7432-5823-4.

# Стадія прийняття інновації

- 1. Знання/обізнаність.** Індивід обізнаний про інновацію, проте не має достатньо інформації.
- 2. Переконавання.** Особа зацікавлена в інноваціях та активно шукає відповідну інформацію.
- 3. Рішення.** Індивід зважує переваги/недоліки використання інновації та вирішує, прийняти чи відхилити інновацію.
- 4. Реалізація.** Індивід застосовує інновації в різній мірі залежно від ситуації. На цьому етапі особа також визначає корисність інновації і може шукати додаткову інформацію про неї.
- 5. Підтвердження/продовження.** Індивід приймає рішення щодо продовження користування інновацією. Це внутрішньоособистісна та міжособистісна стадія одночасно.

## Цілі у плануванні розповсюдження інновацій

1. **Швидкість.** Скоротити S-криву, яка ділить процес адаптації інновації на групи.
2. **Ефективність.** Використовувати якнайменше ресурсів.
3. **Продуманість.** Переконатися, що інновація коректно працює та є достатньо продуманою.

Crossing The Chasm - Disruptive Innovation - Technology Adoption Life Cycle -  
YouTube відео присвячене ефективному впровадженню інновацій

# Характеристика груп споживачів

1. **Іноватори.** Готові брати ризик, мають високий соціальний статус та фінансові ресурси, в курсі наукових розробок.
2. **Ранні споживачі.** Мають найвищий ступінь лідерства серед категорій споживачів. Високий соціальний статус та освіта, більш соціально просунуті. Більш обережні у виборі, ніж іноватори.
3. **Рання більшість.** Соціальний статус вище середнього, контактують з ранніми споживачами та рідко займають позиції лідера думки.
4. **Пізня більшість.** Підходять до інновацій з високим ступенем скептицизму і після того, як більшість суспільства прийняла цю інновацію.
5. **Відстаючі.** Не сприймають агенти змін. Орієнтовані на "традиції", мають нижчий рівень доходів та соціальний статус, контактують лише з родиною та близькими друзями.



## 5. Теорія перспектив та інноваційна діяльність

**Теорія перспектив** описує поведінку людей при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиками, при виборі серед варіантів з відомими ймовірностями. Основними ідеями Теорії перспектив є:

1. **Ефект контексту.** Відношення до грошей визначається не тільки сумою, яка є у розпорядженні, а тим, з чим вона порівнюється.
2. **Вигоди та втрати оцінюються по-різному.** Різниця складає до 2,5 разів, при чому втрати оцінюються сильніше. Це призводить до того, що зусилля витрачаються не на максимізацію прибутку, а на мінімізацію втрат.
3. Чутливість до втрат знижується. Чим більше втрати, тим менше відчуття від цього. Це призводить до **ілюзії безповоротних витрат**, коли після втрат наступні рішення приймають без врахування існуючих втрат.

## Практичні аспекти теорії перспектив

Теорія перспектив припускає, що менеджери у прибуткових компаніях, швидше за все, будуть не схильні до ризику, а тому можуть **відкидати потенційно інноваційні ідеї**, які дають можливість збільшити дохід. Однак потенційно інноваційні ідеї, які зменшують втрати, **швидше за все будуть реалізовані**.

Подібним чином збиткові компанії, такі як стартапи або компанії, що стикаються з економічними труднощами, частіше **сприймають ідеї нових продуктів та послуг**, що дозволяють зменшити збитки. Однак новатори з молодого, ще не визначеною корпоративною культурою, швидше за все, більш ефективно впроваджуватимуть інновації, ніж уже створені компанії, які несуть збитки і потребують інновацій для вирішення проблем.

## Додаткові інформаційні джерела

1. An Introduction to Roger's Diffusion and Adoption Theory: 1 of 2 - YouTube відео присвячене розповсюдженню інновацій.
2. An Introduction to Roger's Diffusion and Adoption Theory: 2 of 2 - YouTube продовження відео, присвяченого розповсюдженню інновацій.
3. Kahneman's Prospect Theory: The Ultimate Guide | Shortform Books Стаття про Теорію перспектив.
4. Rogers, Everett M. (1983). Diffusion of innovations (3rd ed.). New York: Free Press of Glencoe. ISBN 9780029266502.
5. <https://www.nngroup.com/articles/prospect-theory/> - стаття присвячена можливим застосування Теорії перспектив.

## Питання до лекції 1

1. Дайте тлумачення дефініції “Інновація”.
2. Назвіть типи інновацій. Наведіть приклади.
3. Розкрийте сутність інноваційного менеджменту.
4. Наведіть визначення поняття “Дилема інноватора”.
5. Поясніть сутність поняття розповсюдження інновацій.
6. Дайте характеристику групам споживачів в контексті теорії інновацій.
7. Поясніть взаємозв’язок Інноваційного менеджменту та Теорії перспектив.

**Дякую за увагу!**