



Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

**Кафедра «Государственное, муниципальное и
корпоративное управление»**

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

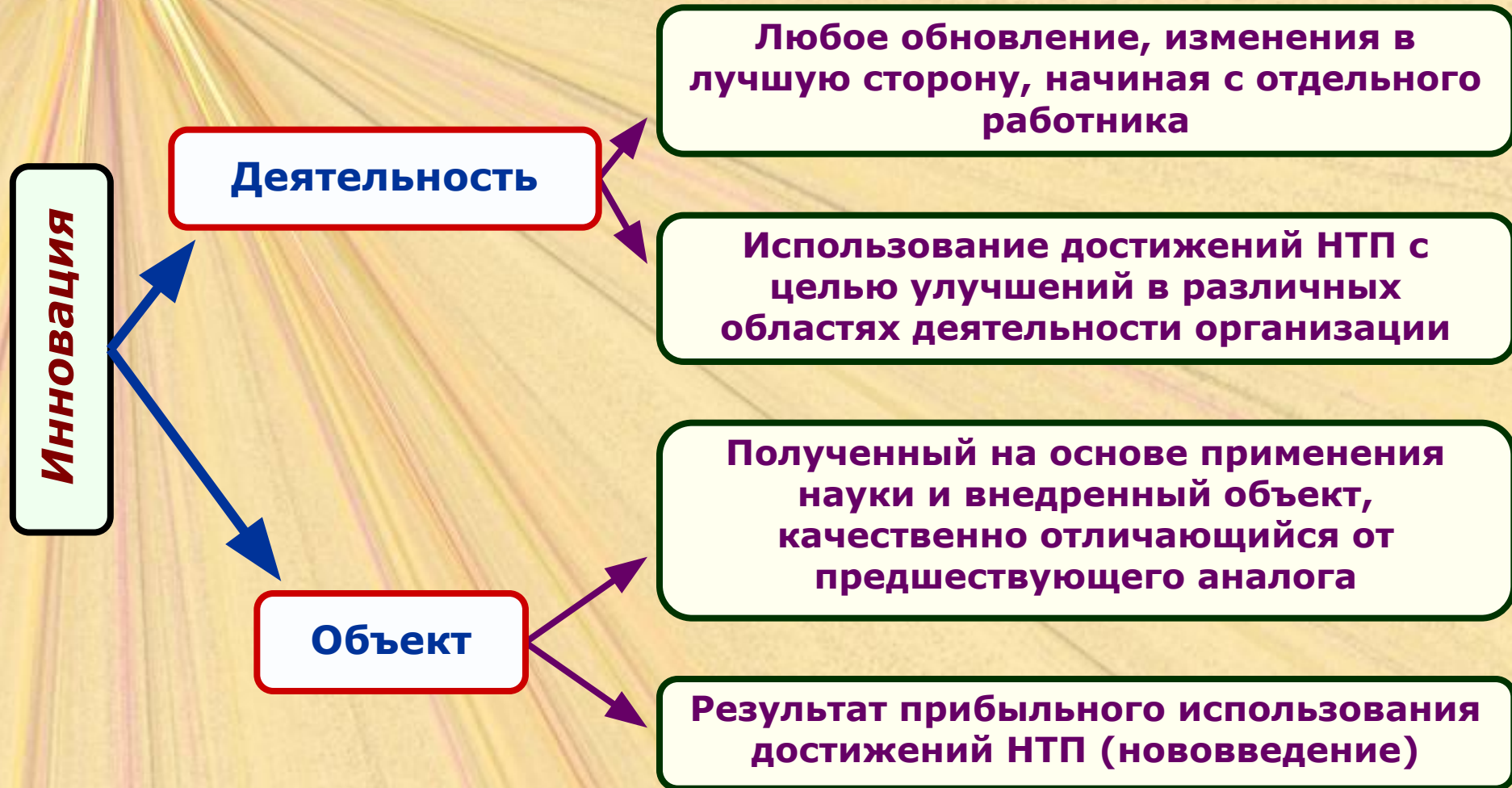
Тема: «Инновационный менеджмент»

Вопросы лекции:

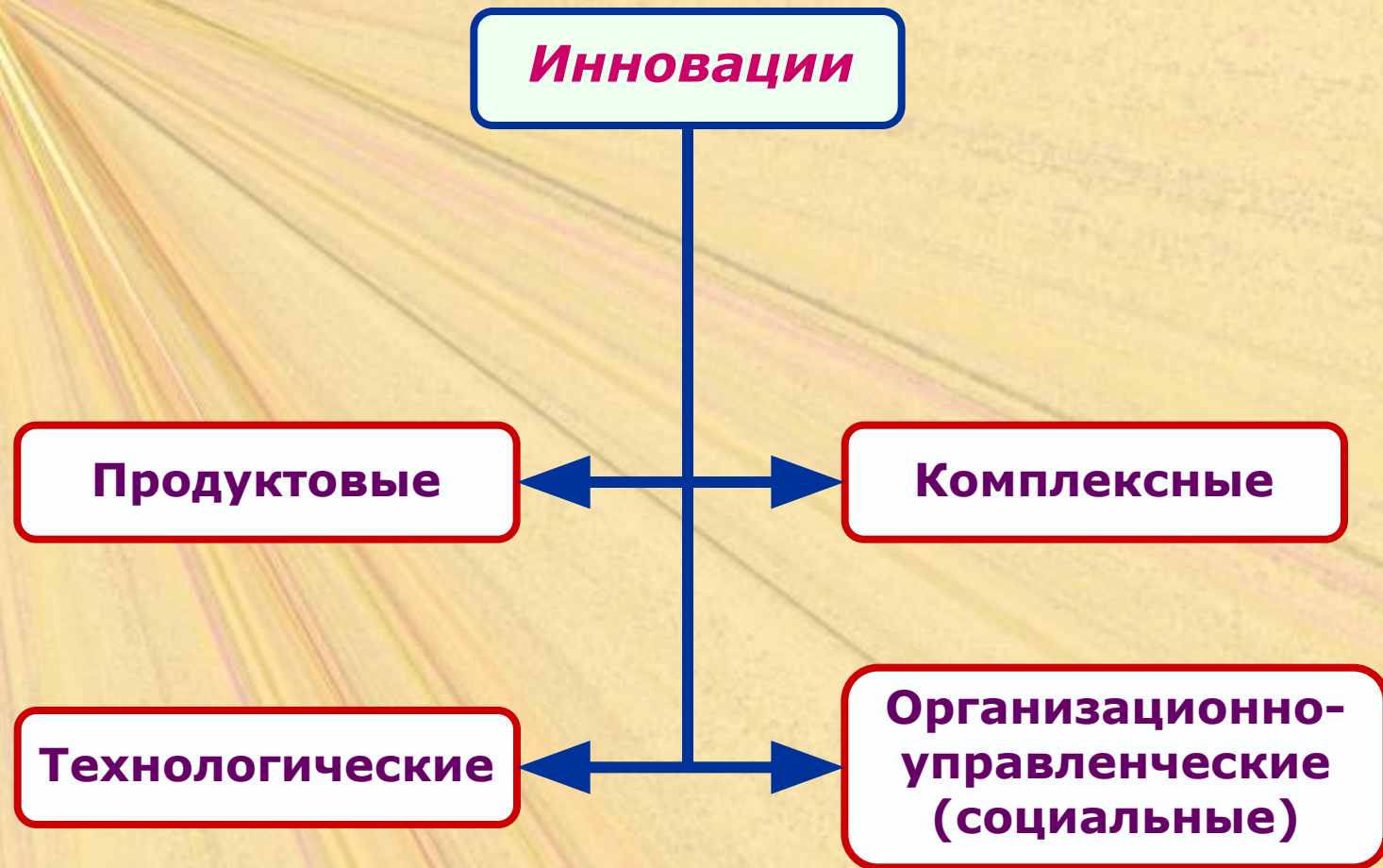
- 1. Инновации как объект менеджмента**
- 2. Организация инновационного процесса**
- 3. Управление инновациями в организации**

к. э. н., доц. Павлова Е.Г.

Понятие инновации



Виды инноваций



Классификация инноваций

Типы инноваций

```
graph TD; A[Типы инноваций] --> B[Базисные инновации]; A --> C[Улучшающие инновации]; A --> D[Псевдоинновации];
```

**Базисные
инновации**

**Улучшающие
инновации**

Псевдоинновации

Основные источники инновационных идей

Источники идей

```
graph TD; A[Источники идей] --> B[Научные исследования и разработки]; A --> C[Потребители]; A --> D[Посредники]; A --> E[Консультанты]; A --> F[Конкуренты]; A --> G[Работники];
```

The diagram illustrates the main sources of innovative ideas. A central box labeled 'Источники идей' (Sources of ideas) is connected by blue arrows to six other boxes arranged vertically on the left: 'Научные исследования и разработки' (Scientific research and development), 'Потребители' (Consumers), 'Посредники' (Intermediaries), 'Консультанты' (Consultants), 'Конкуренты' (Competitors), and 'Работники' (Employees). The boxes are white with green borders, while the central box has a red border. The background features a bright starburst effect in the top left corner.

**Научные
исследования и
разработки**

Потребители

Посредники

Консультанты

Конкуренты

Работники

Этапы инновационного процесса



Основные стадии разработки инновационного проекта



Функции лидера проекта

Функции менеджера по проектам

**Генерация
идеи
/анализ и
синтез
информации/**

**Руководство
/планирование и
координация
деятельности
работников/**

**Наблюдение и
контроль за
внешней и
внутренней
средой**

**Борьба за идею
/предложение,
продвижение,
демонстрация идеи/**

**Поддержка
и инструктаж
работников**

Мотивы инновационной активности



Формы организации инновационного предпринимательства

**Организационные формы
инновационной деятельности**

```
graph TD; A[Организационные формы инновационной деятельности] --> B[На основе внутренних организационных звеньев]; A --> C[На основе внешних взаимодействий]; A --> D[На основе венчурных образований];
```

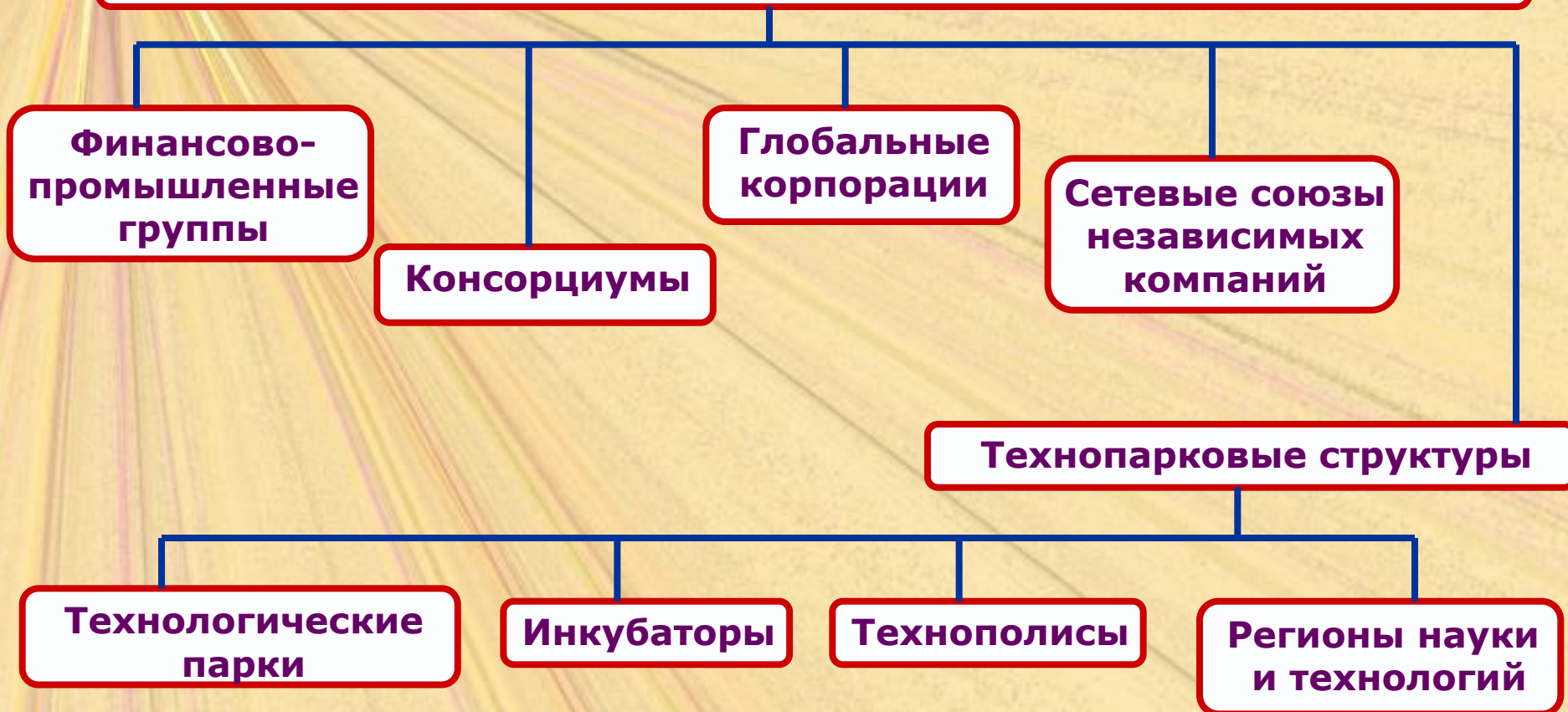
**На основе
внутренних
организационных
звеньев**

**На основе
внешних
взаимодействий**

**На основе
венчурных
образований**

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса

Формы интегрированного инновационного предпринимательства



Организационные формы инновационной интеграции бизнеса



Особенности инновационных предприятий

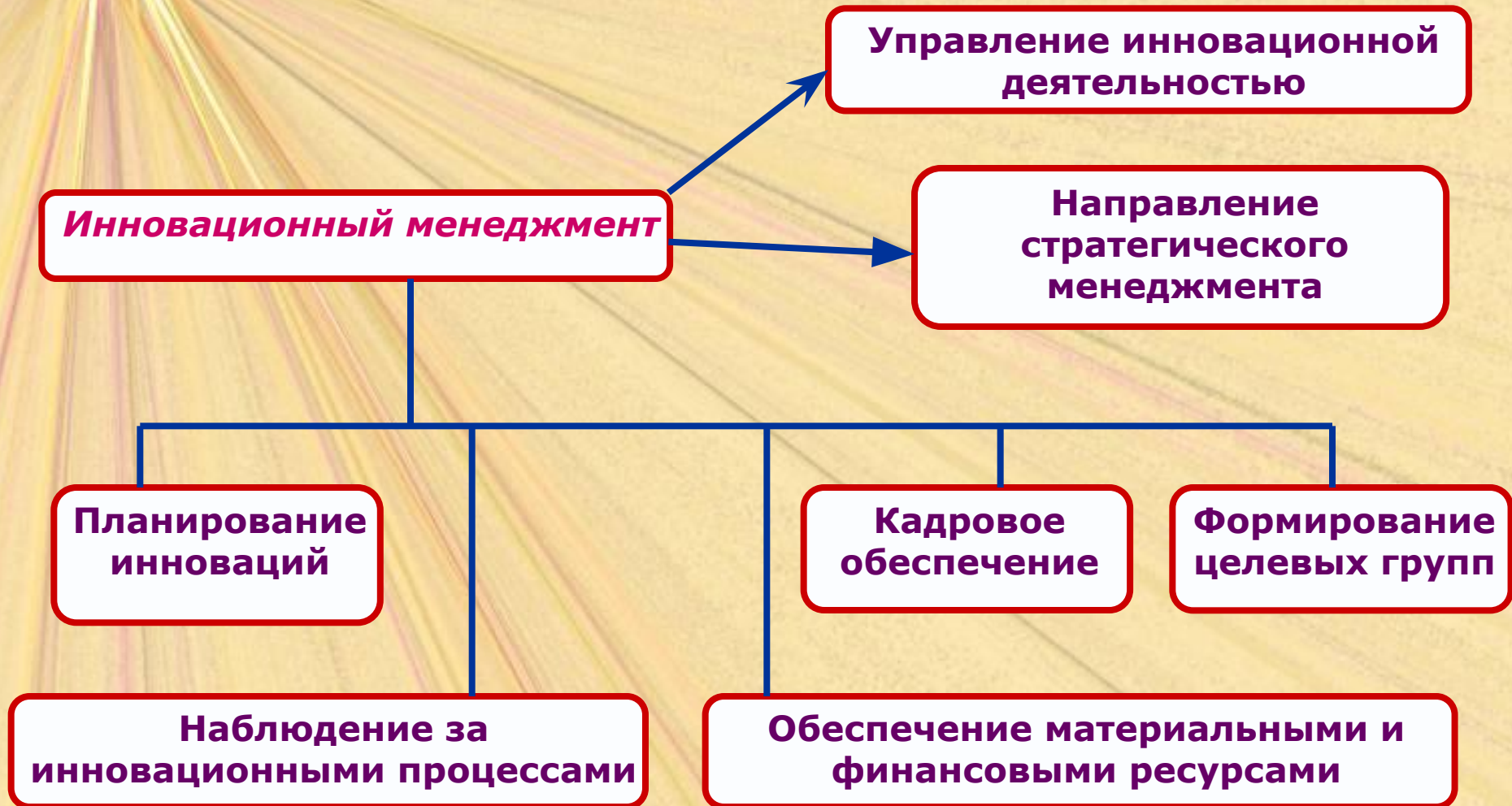
Инновационное предприятие

Ищет инновации

**Отделяет инновационную
деятельность от текущей**

**Решает задачу развития
нового бизнеса**

Понятие и задачи инновационного менеджмента





Основные принципы инновационного менеджмента

- 1. Формирование и поддержание благоприятного инновационного климата.**
- 2. Определение приоритетных направлений инновационной деятельности.**
- 3. Нацеленность инновационной деятельности на потребителя.**
- 4. Максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений.**

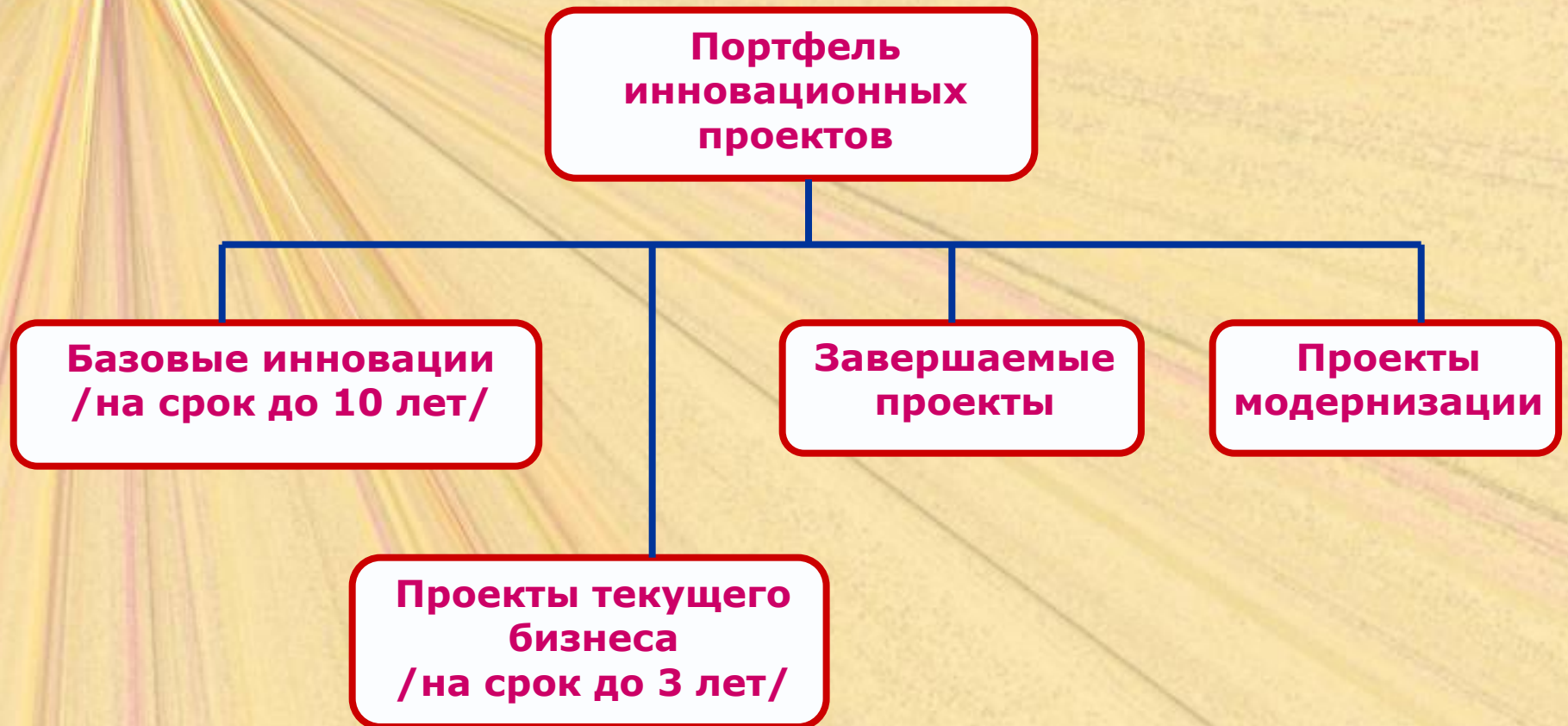
Виды инновационной стратегии организации



Главные критерии отбора инновационных проектов



Состав портфеля проектов фирмы



Формирование благоприятного для инноваций организационного климата

Пути формирования инновационного организационного климата

Диагностика организационного климата:
а/опрос и тестирование персонала;
б/выявление факторов блокирующих, поддерживающих и усиливающих новаторство. Привлечение психологов и социологов для сбора и анализа информации.

Поощрение экспериментаторства /создание множества мелких новаторских групп /

Организация выдвижения, оценка и вознаграждения новых идей и предложений/создание отделов для сбора и патентования идей, экспертных комиссий и советов по изобретениям, проведение смотров и конкурсов/

Поддержание обстановки терпимости к неудачам/ готовность высшего руководства рисковать, вознаграждение за все идеи, включая не принесшие успеха по объективным причинам, подготовка и предоставление всем авторам предложений аргументированных ответов/

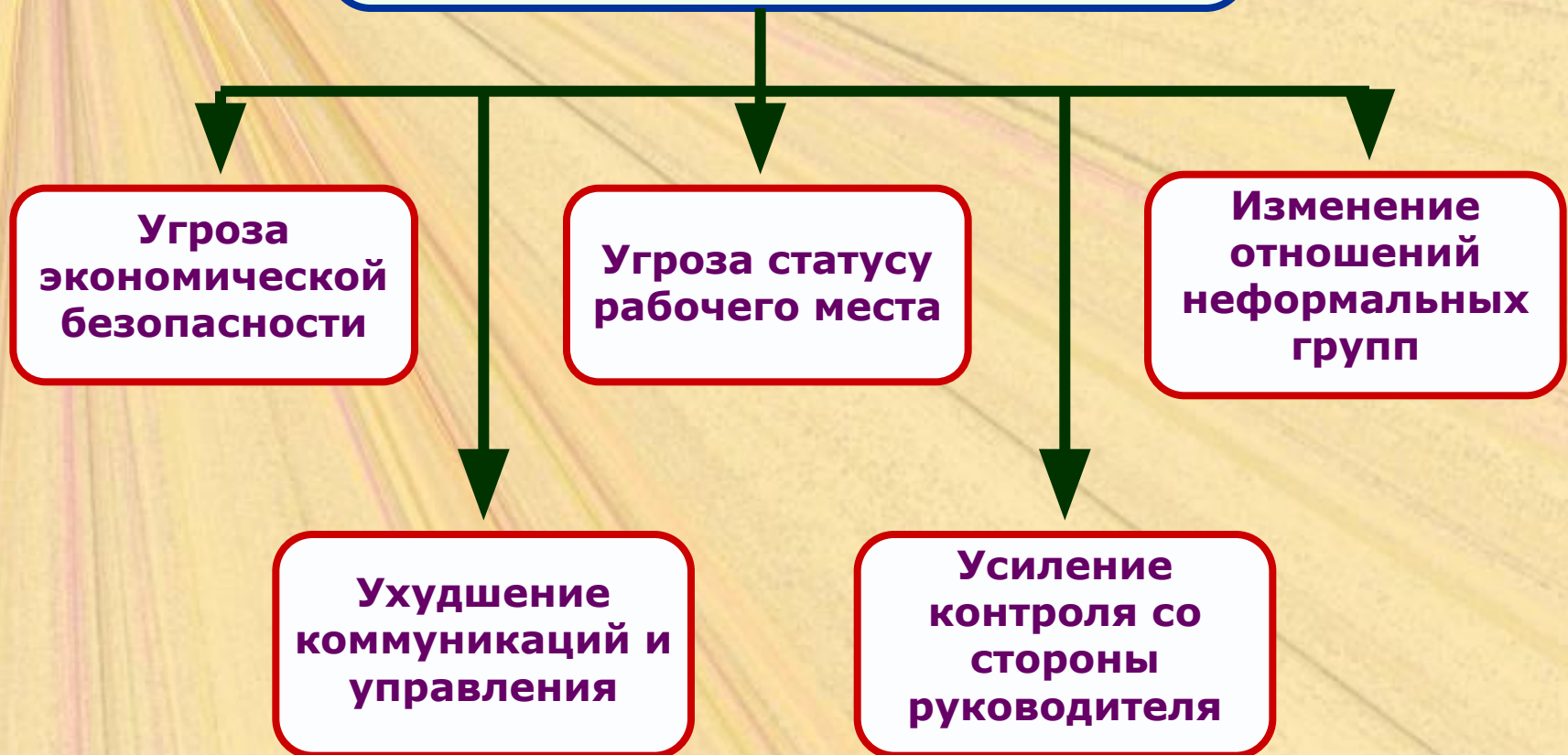
Создание условий для интенсивных коммуникаций и сквозных взаимодействий работников/расширение полномочий и частичное пересечение сфер деятельности, неформальные контакты, свободное распространение информации, горизонтальные связи, кооперирование функциональных служб/

Факторы, влияющие на новаторство в организации

Факторы		
Блокирующие	Поддерживающие	Усиливающие
Недоверие руководства к идеям, выдвигаемым снизу	Предоставление новаторам необходимой свободы	Обучение и повышение квалификации
Критика и угроза увольнения за ошибки и неудачи	Обеспечение ресурсами и оборудованием	Совмещение профессий
Избыточный контроль за новатором	Доброжелательные дискуссии и обмен идеями	Предоставление деловой информации
Кулуарное принятие решений по предложениям новаторов	Поддержание коммуникаций внутри фирмы и со сторонними организациями (ВУЗами, исследовательскими центрами и т.п.)	Регулярные совещания рабочих групп
		Аргументация необходимости инноваций

Основные причины сопротивления нововведениям в организации

Негативные ожидания работников (причины сопротивления инновациям)



Симптомы сопротивления инновациям

Формы явного сопротивления нововведениям

Отказ от использования нового

Использование старого

**Намеренно неправильное применение
нового**

Критика

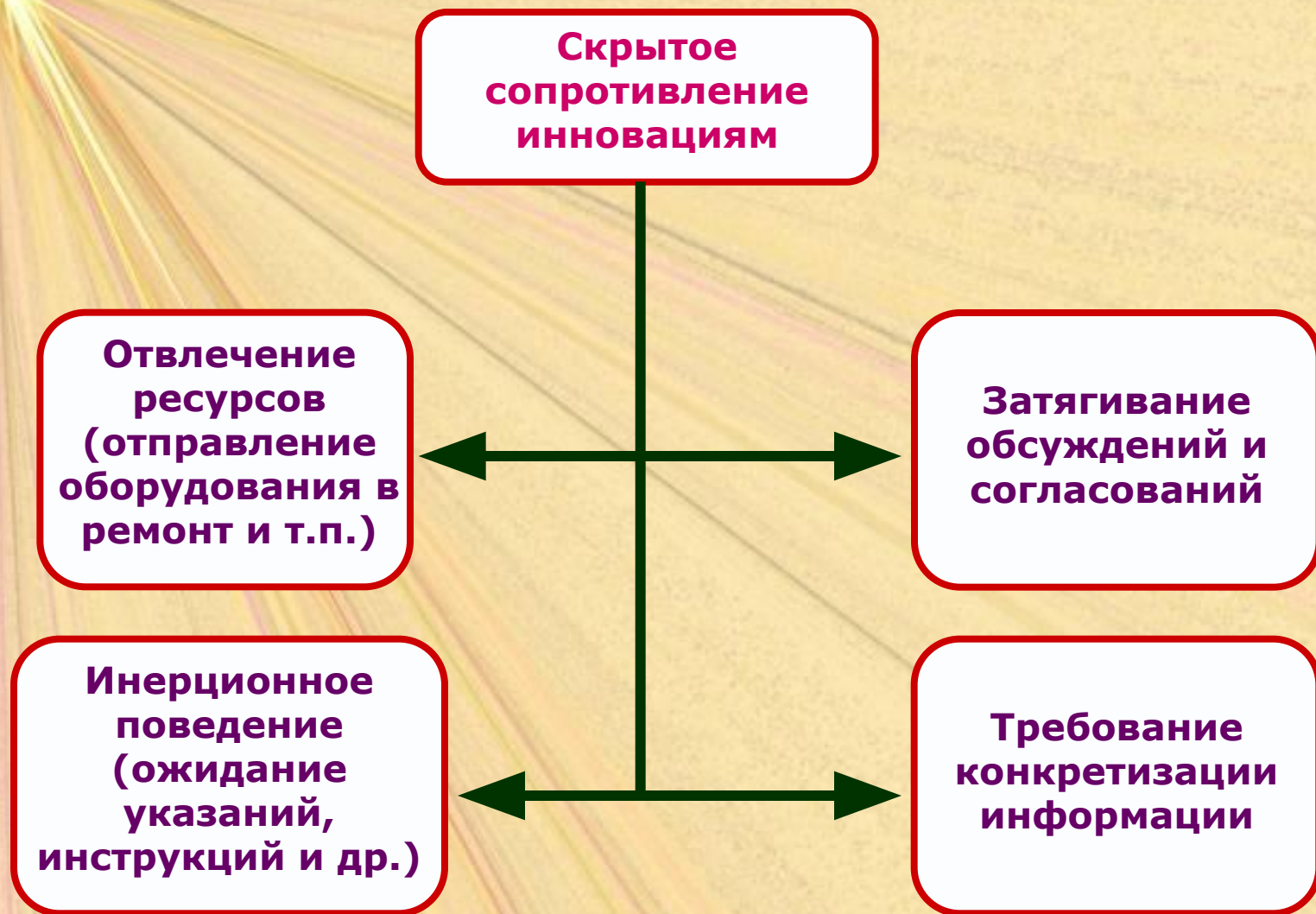
Нежелание учиться

**Требование дополнительной
информации**

Затягивание дискуссий

**Увязывание инноваций с принятием
других решений**

Формы скрытого сопротивления инновациям



Способы преодоления сопротивления нововведениям

- 1. Информирование о выгодах инновации и задачах**
- 2. Привлечение к осуществлению инноваций потенциальных противников**
- 3. Устранение стрессов и беспокойства**
- 4. Советы, помощь**
- 5. Достижение компромиссов**
- 6. Доступ к принятию решений**
- 7. Демонстрирование недостатков старого**

Требования к управлению инновационным предприятием

**Главные направления
в деятельности
высшего уровня
управления
инновационным
предприятием**

1. Сосредоточиться на требованиях рынка с целью раннего выявления и предвидения «неожиданного успеха»

2. Финансовое предвидение, планирование будущих потребностей в капитале, денежных потоков, предотвращение беспорядка а издержках, запасах, счетах

3. Заблаговременное построение группы высшего руководства выросшим из инновации бизнесом (неформальный подбор, срабатывание команды, тренировка совместных действий)

4. Решение основателей инновационного предприятия о своей роли в развившемся бизнесе