



Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

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

МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций

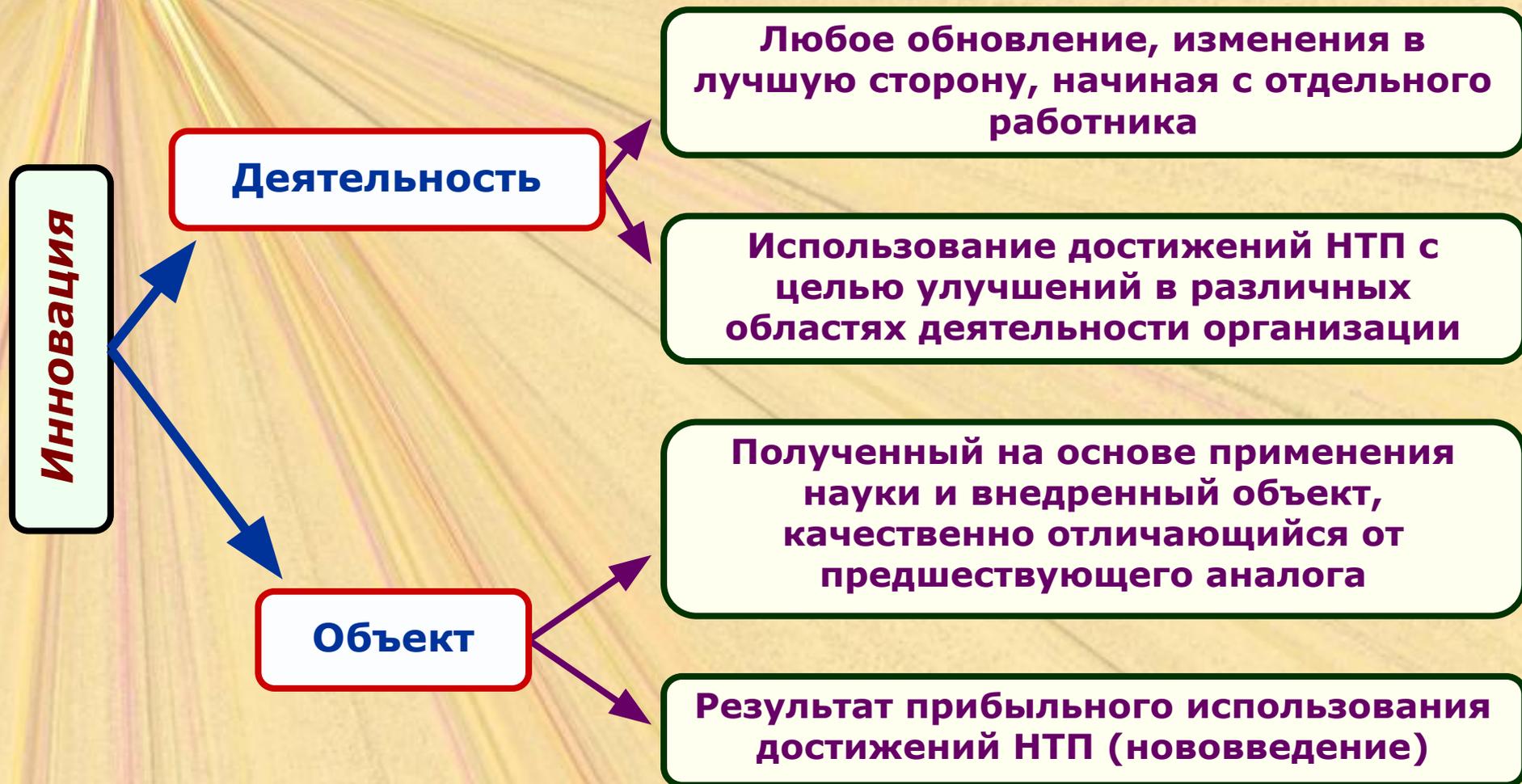
Тема: «Инновационный менеджмент»

Вопросы лекции:

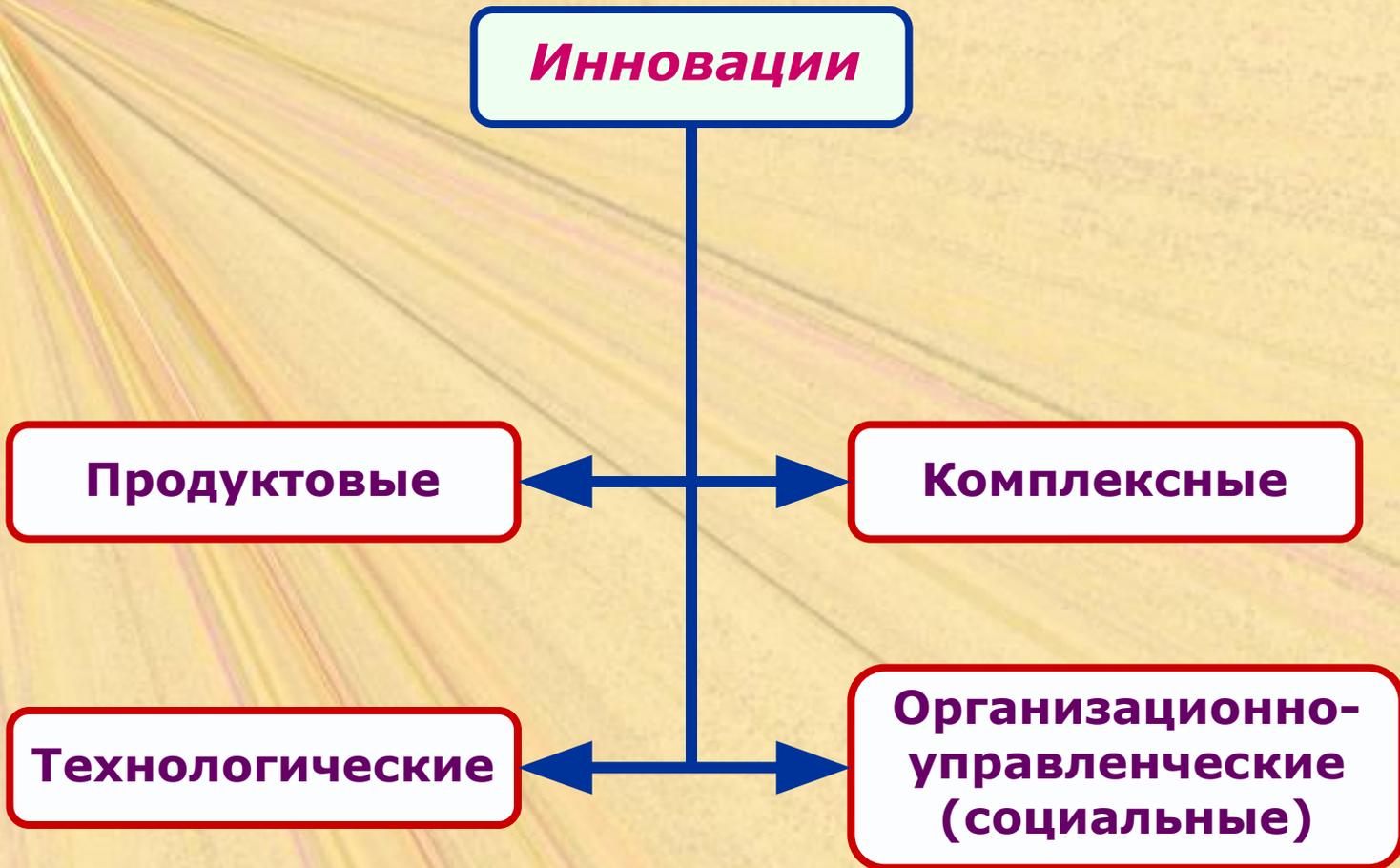
- 1. Инновации как объект менеджмента**
- 2. Организация инновационного процесса**
- 3. Управление инновациями в организации**

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];
```

Научные исследования и разработки

Потребители

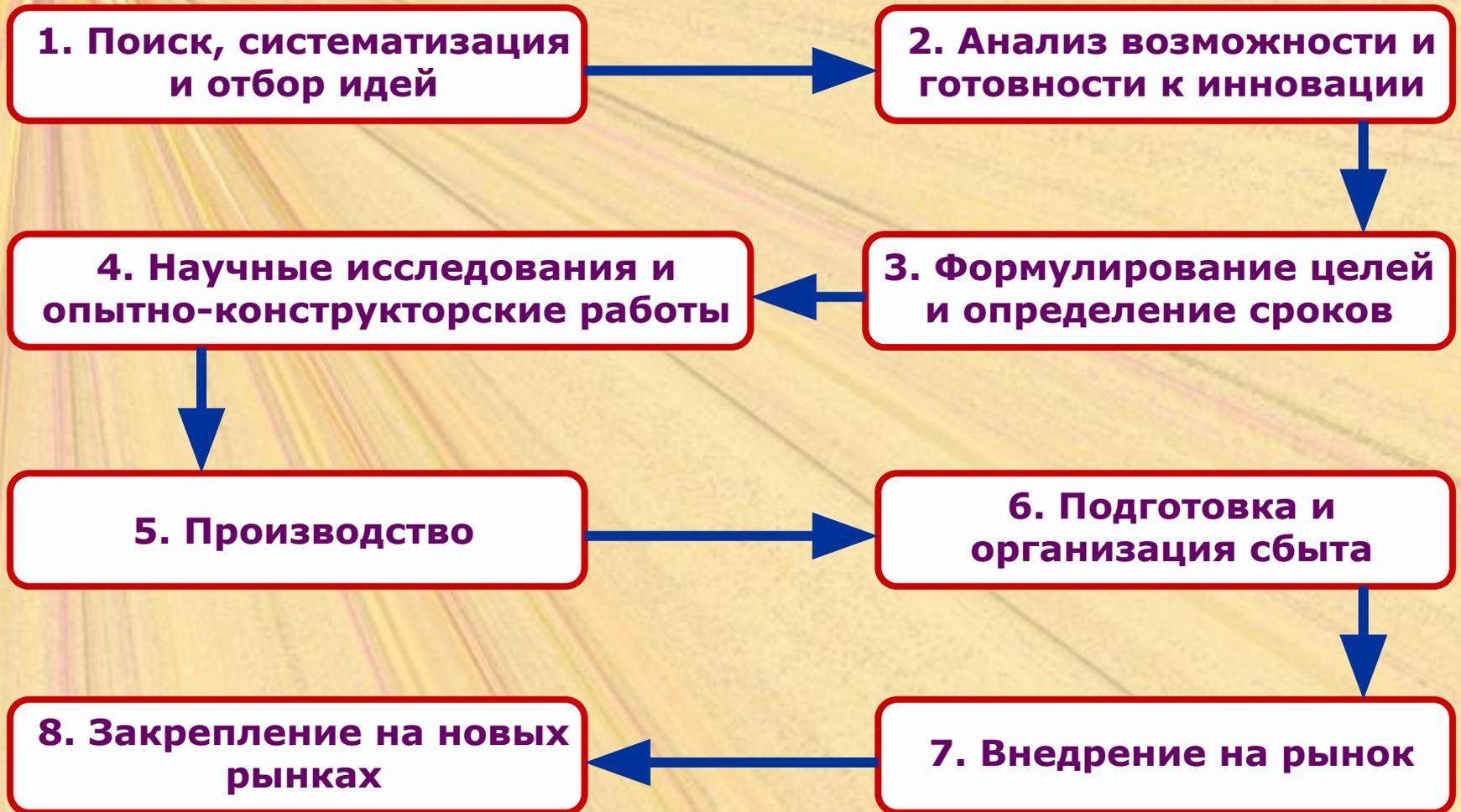
Посредники

Консультанты

Конкуренты

Работники

Этапы инновационного процесса



Основные стадии разработки инновационного проекта



Функции лидера проекта

**Функции менеджера
по проектам**

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

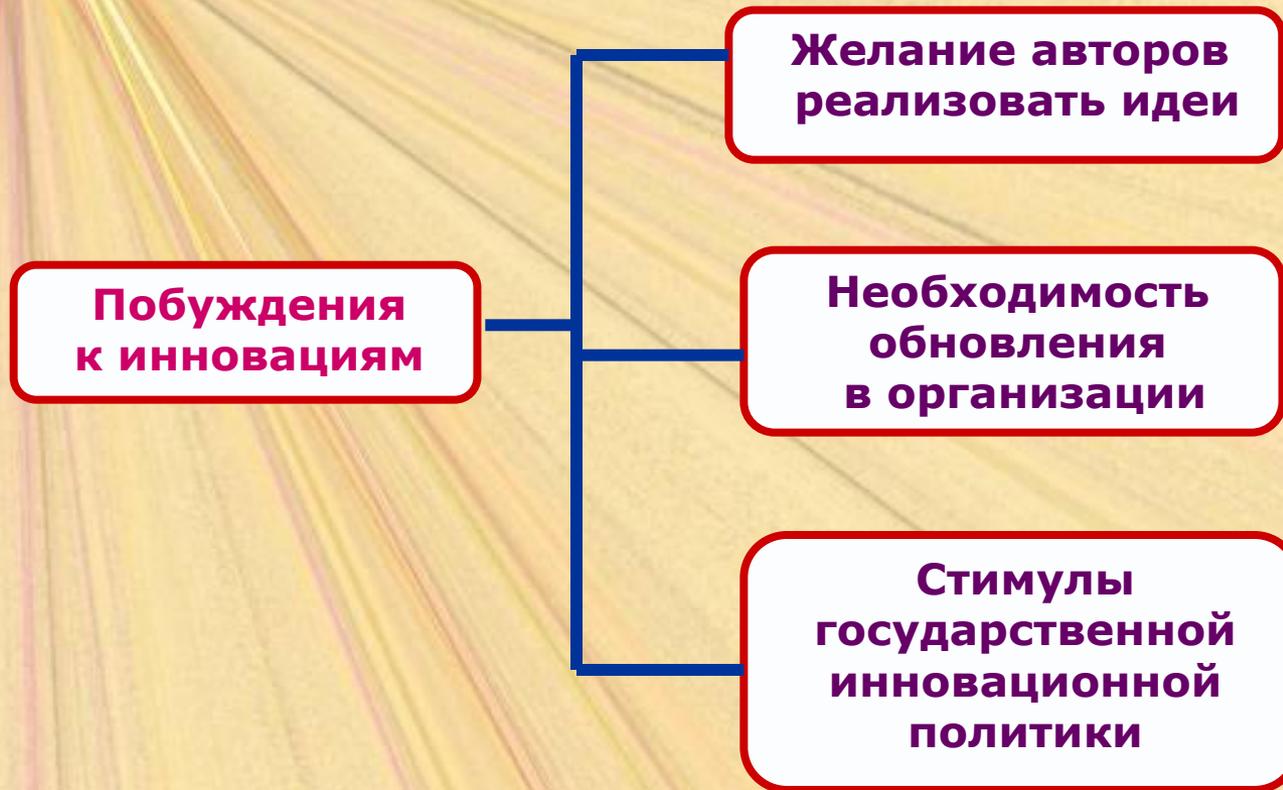
**Руководство
/планирование и
координация
деятельности
работников/**

**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

Финансово-промышленные группы

Консорциумы

Глобальные корпорации

Сетевые союзы независимых компаний

Технопарковые структуры

Технологические парки

Инкубаторы

Технополисы

Регионы науки и технологий

Организационные формы инновационной интеграции бизнеса



Особенности инновационных предприятий

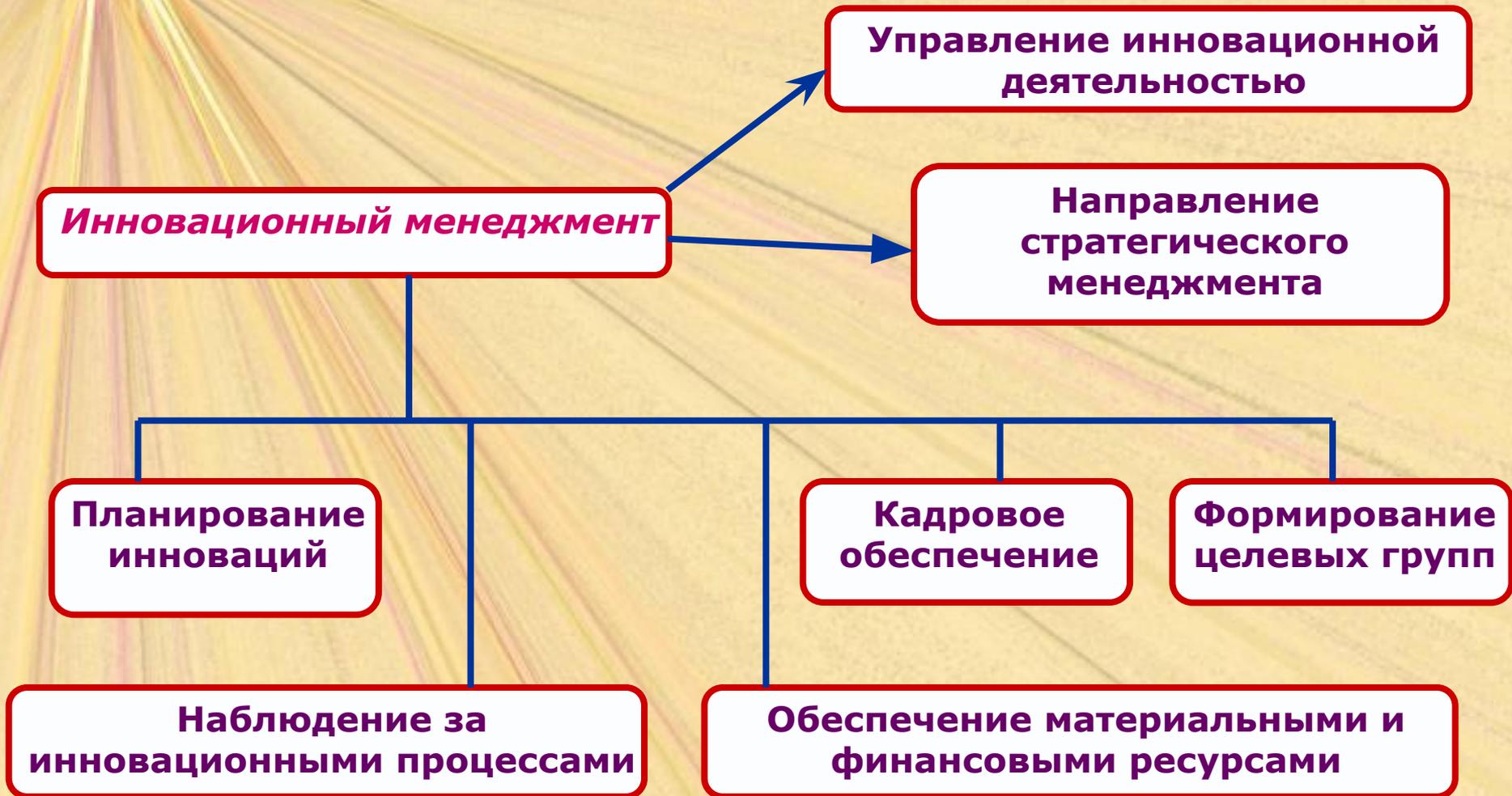
Инновационное предприятие

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

Финансово-экономические показатели /абсолютный эффект, рентабельность и др./

Нормативы/ правовые нормы, требования стандартов, экологические требования, патентоспособность и др./

Критерии отбора проектов

Обеспеченность ресурсами

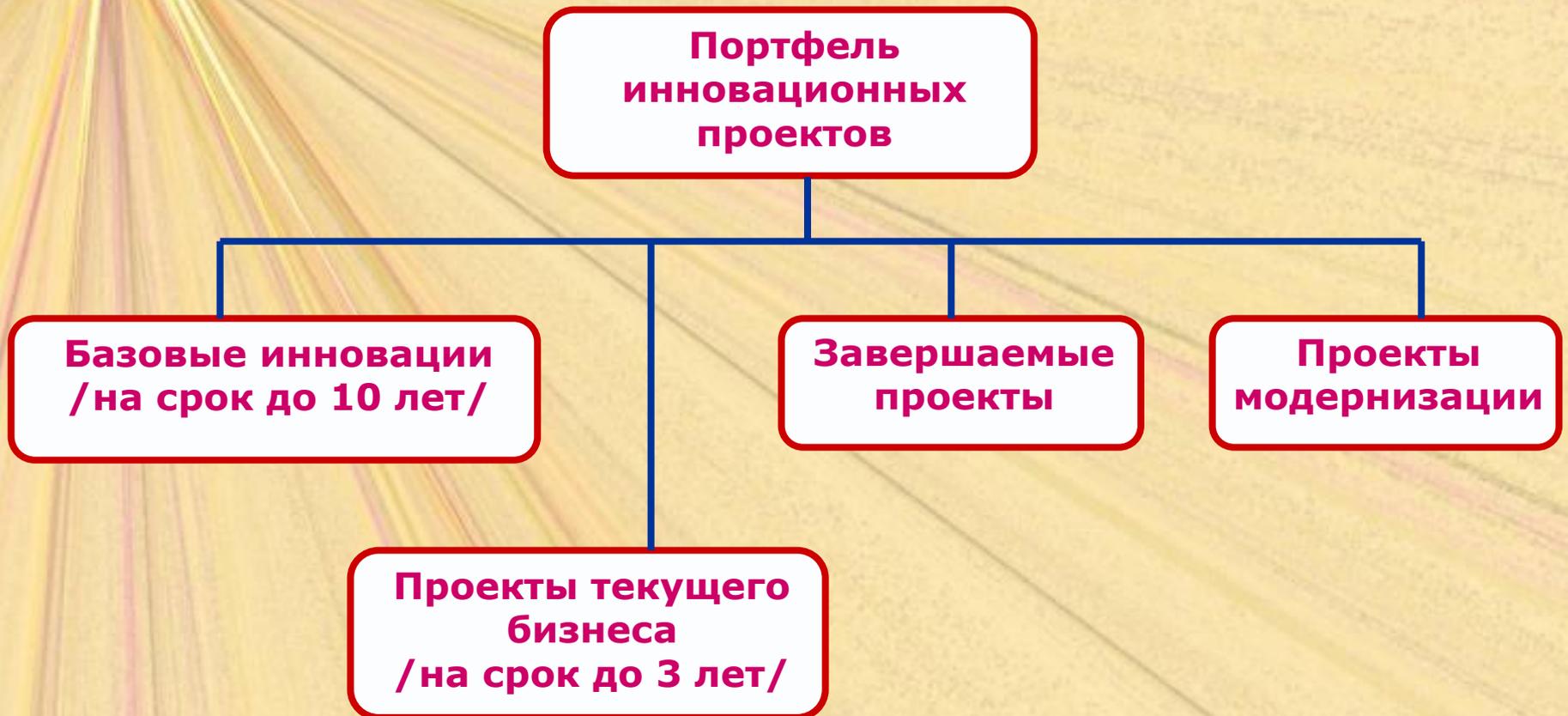
Соответствие стратегии организации

Сроки окупаемости

Степень риска

Долговечность идеи

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/

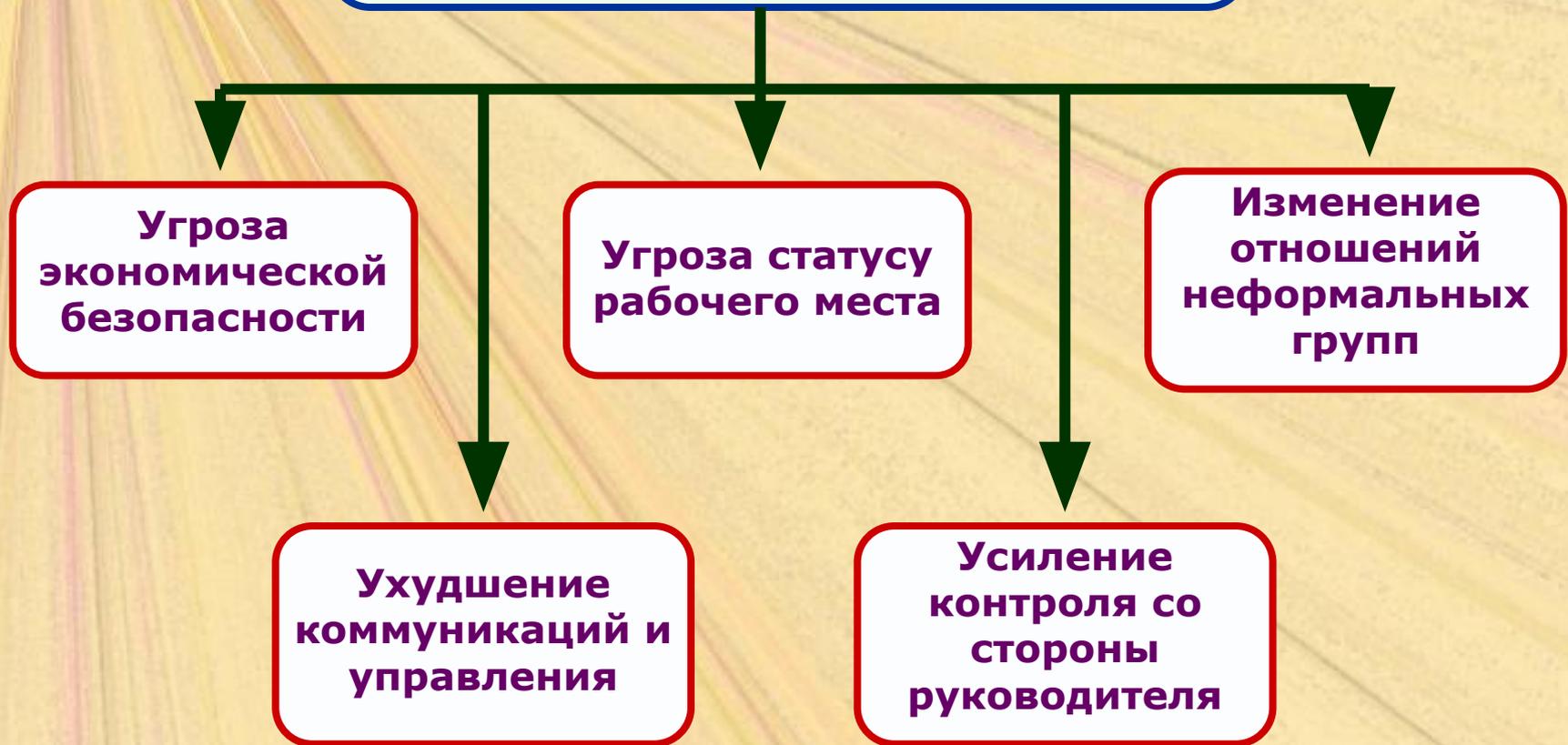
Создание условий для интенсивных коммуникаций и сквозных взаимодействий работников/расширение полномочий и частичное пересечение сфер деятельности, неформальные контакты, свободное распространение информации, горизонтальные связи, кооперирование функциональных служб/

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