



**Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации**

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

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Курс лекций**

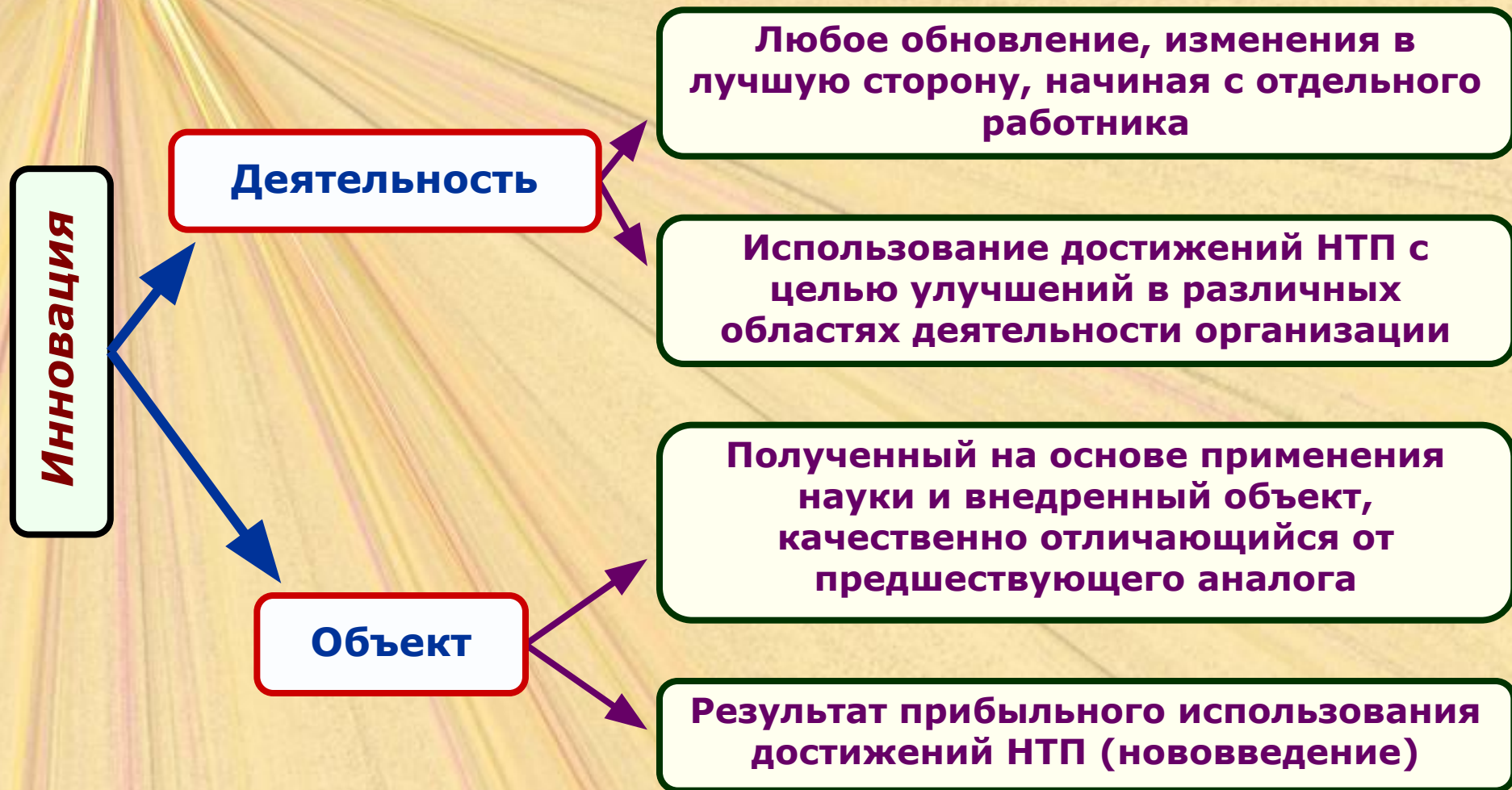
**Тема: «Инновационный менеджмент»**

**Вопросы лекции:**

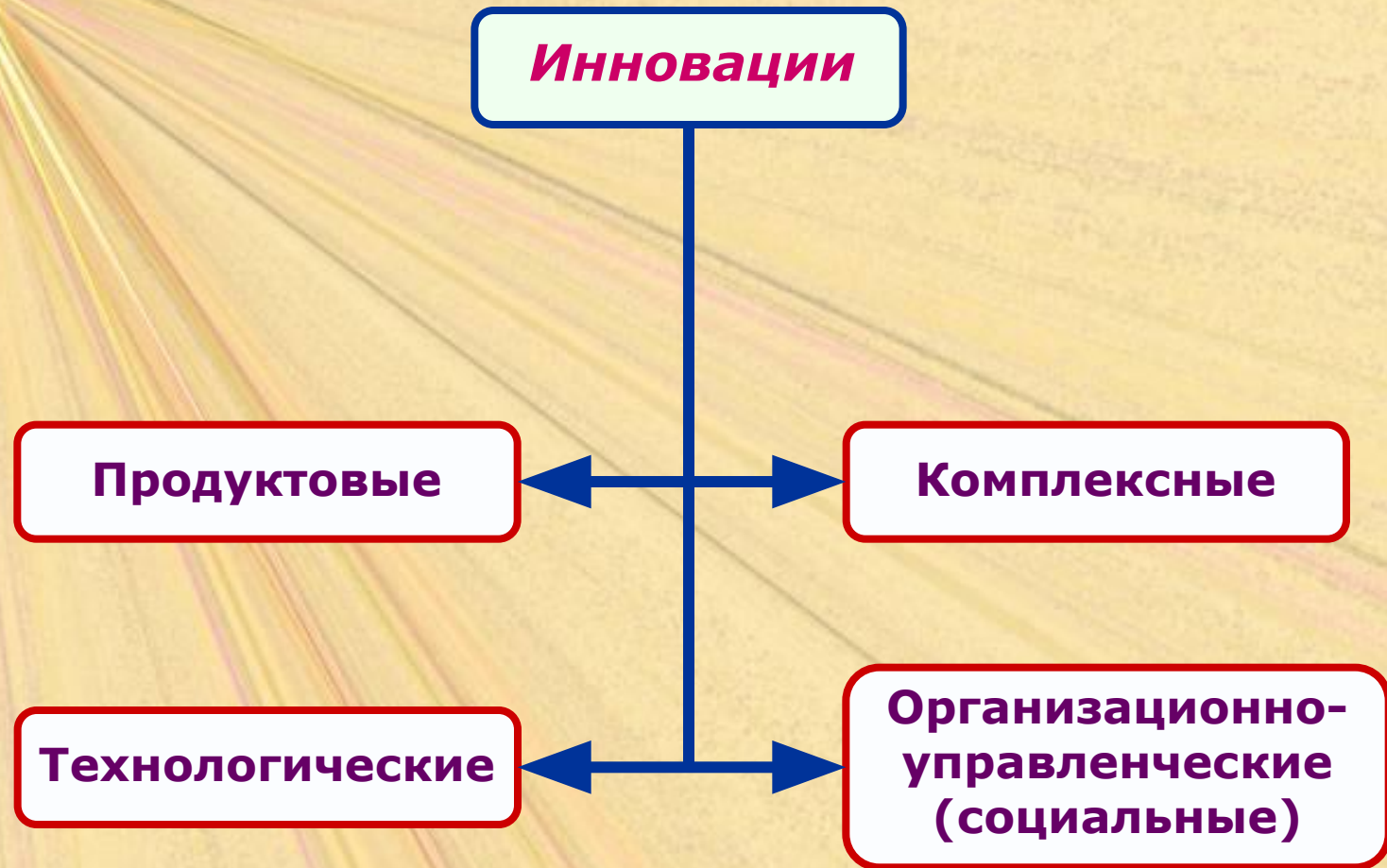
- 1. Инновации как объект менеджмента**
- 2. Организация инновационного процесса**
- 3. Управление инновациями в организации**

**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

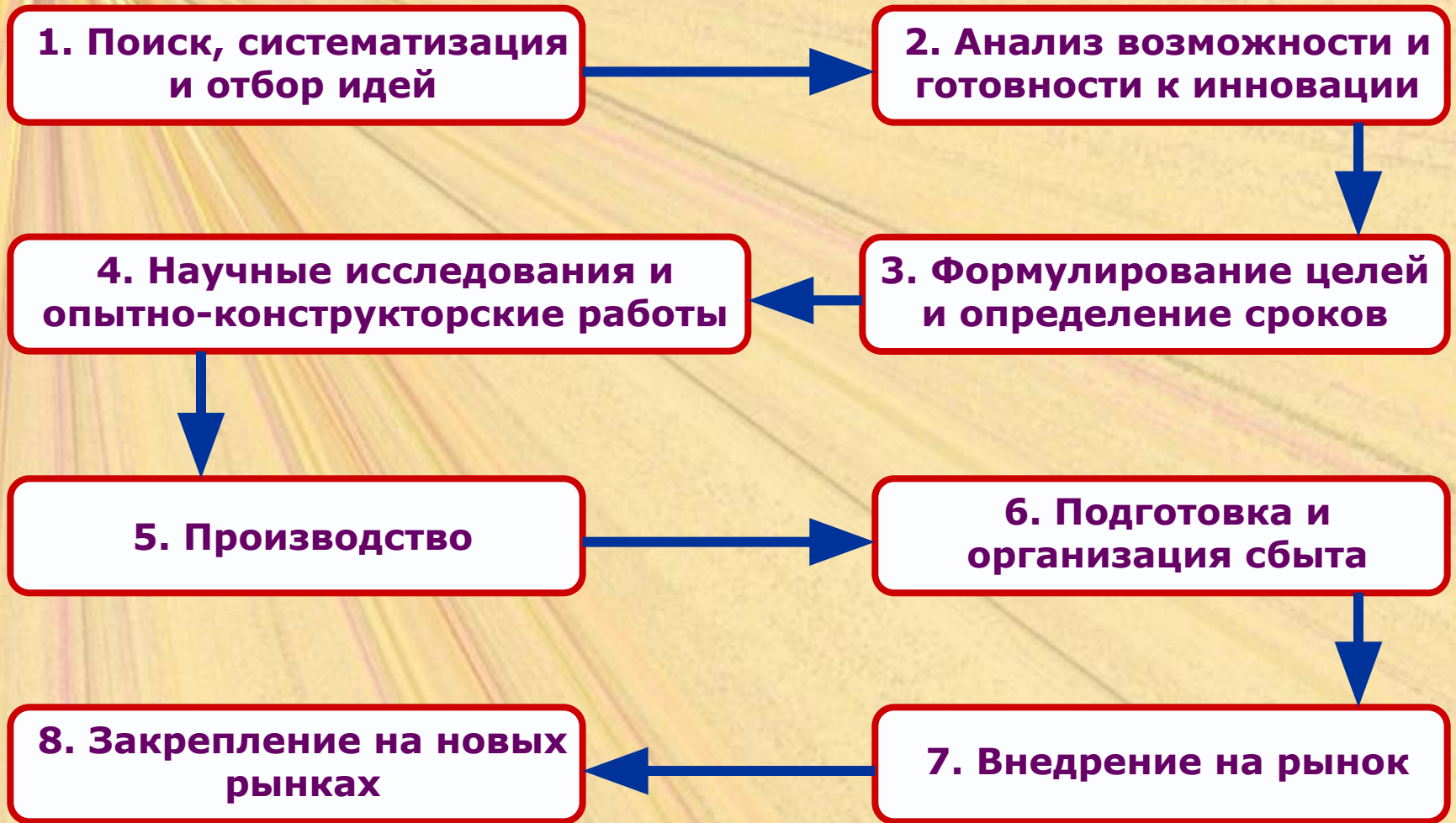
Посредники

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**

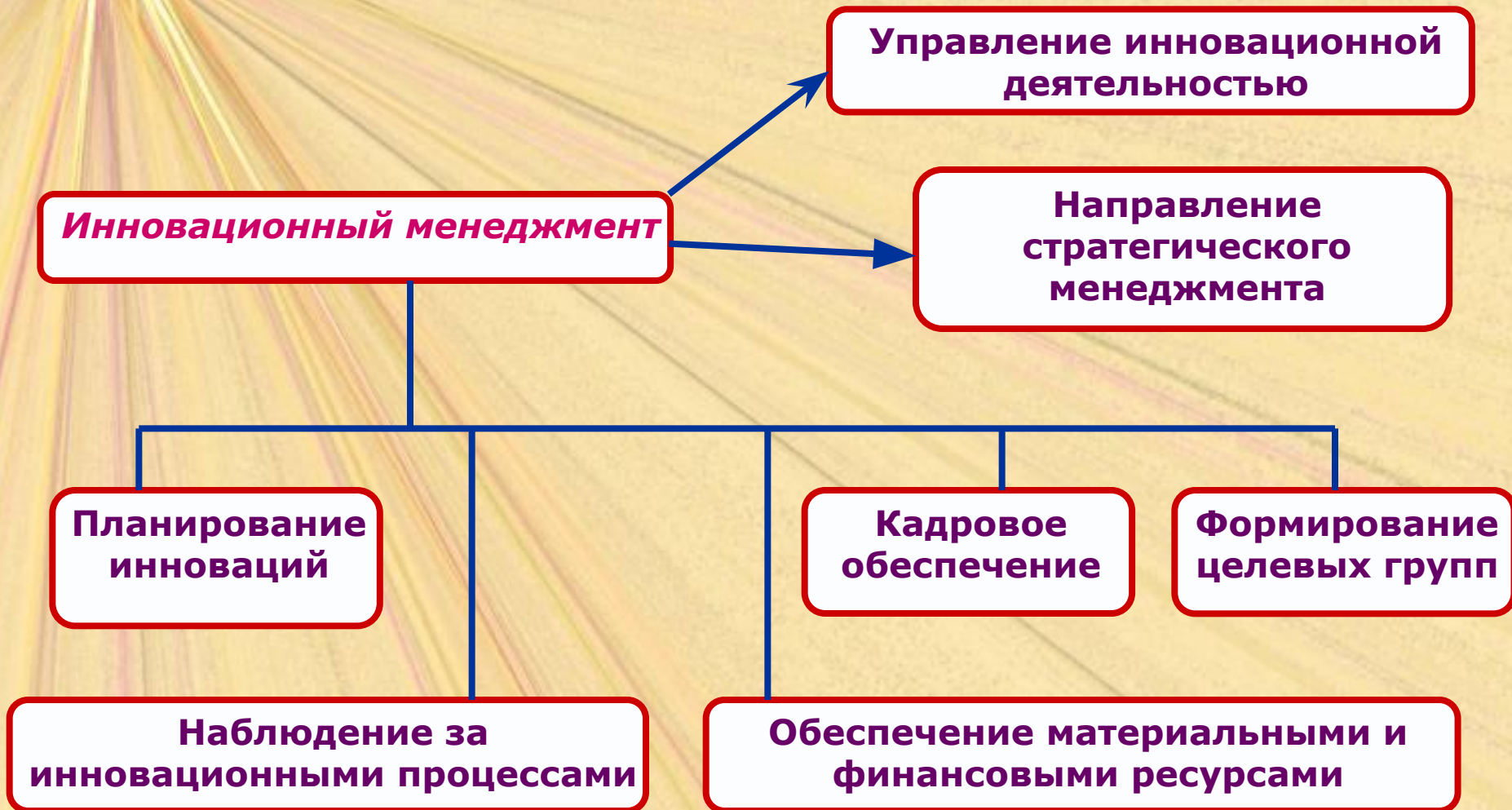
**Инновационное предприятие**

**Ищет инновации**

**Отделяет инновационную  
деятельность от текущей**

**Решает задачу развития  
нового бизнеса**

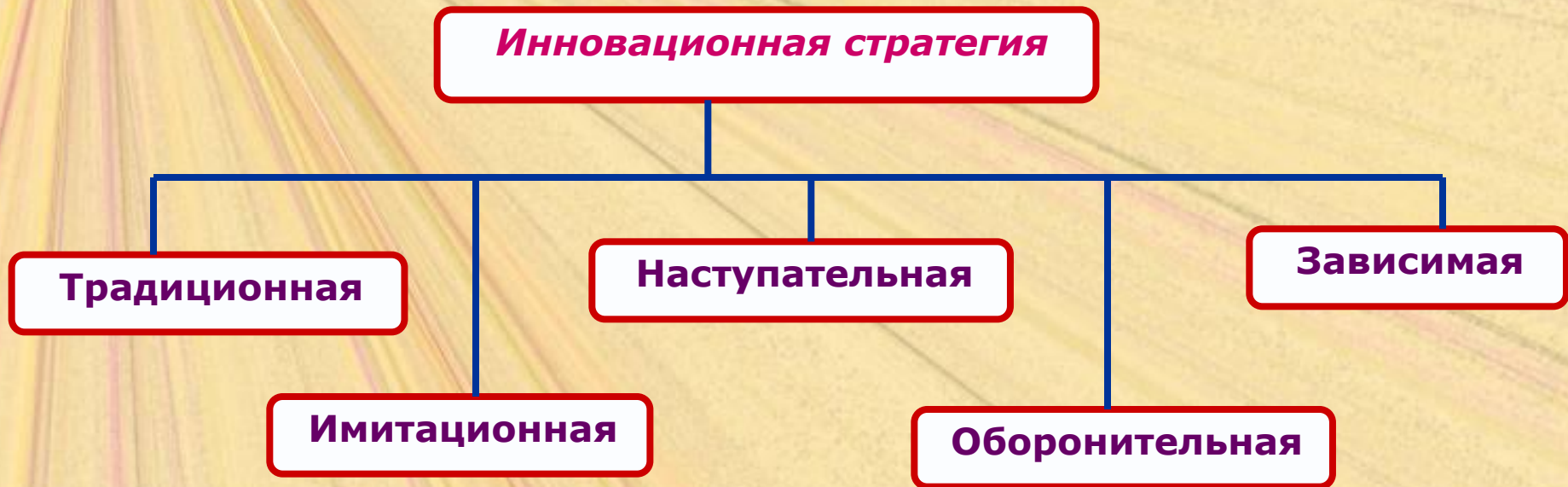
# **Понятие и задачи инновационного менеджмента**



# **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**

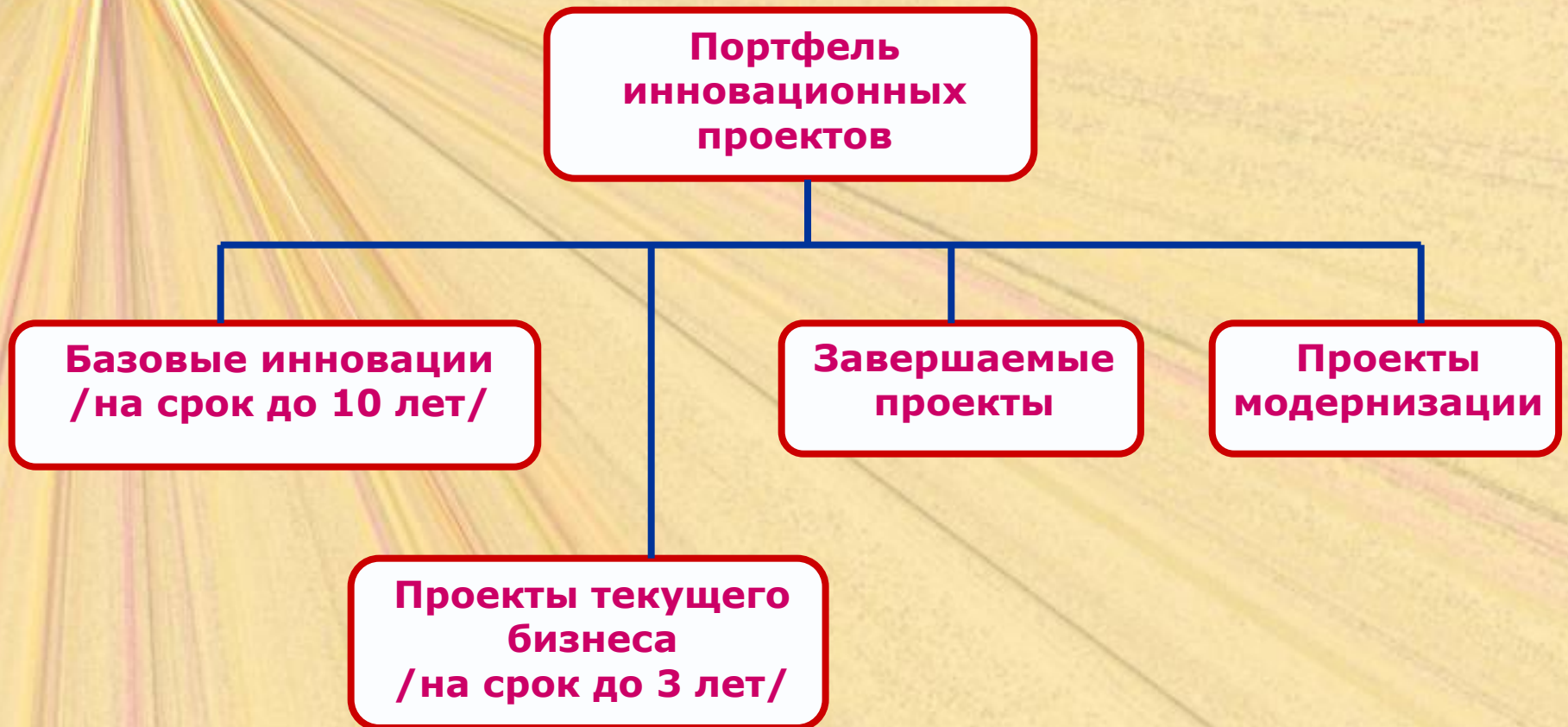




# Главные критерии отбора инновационных проектов



# **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/

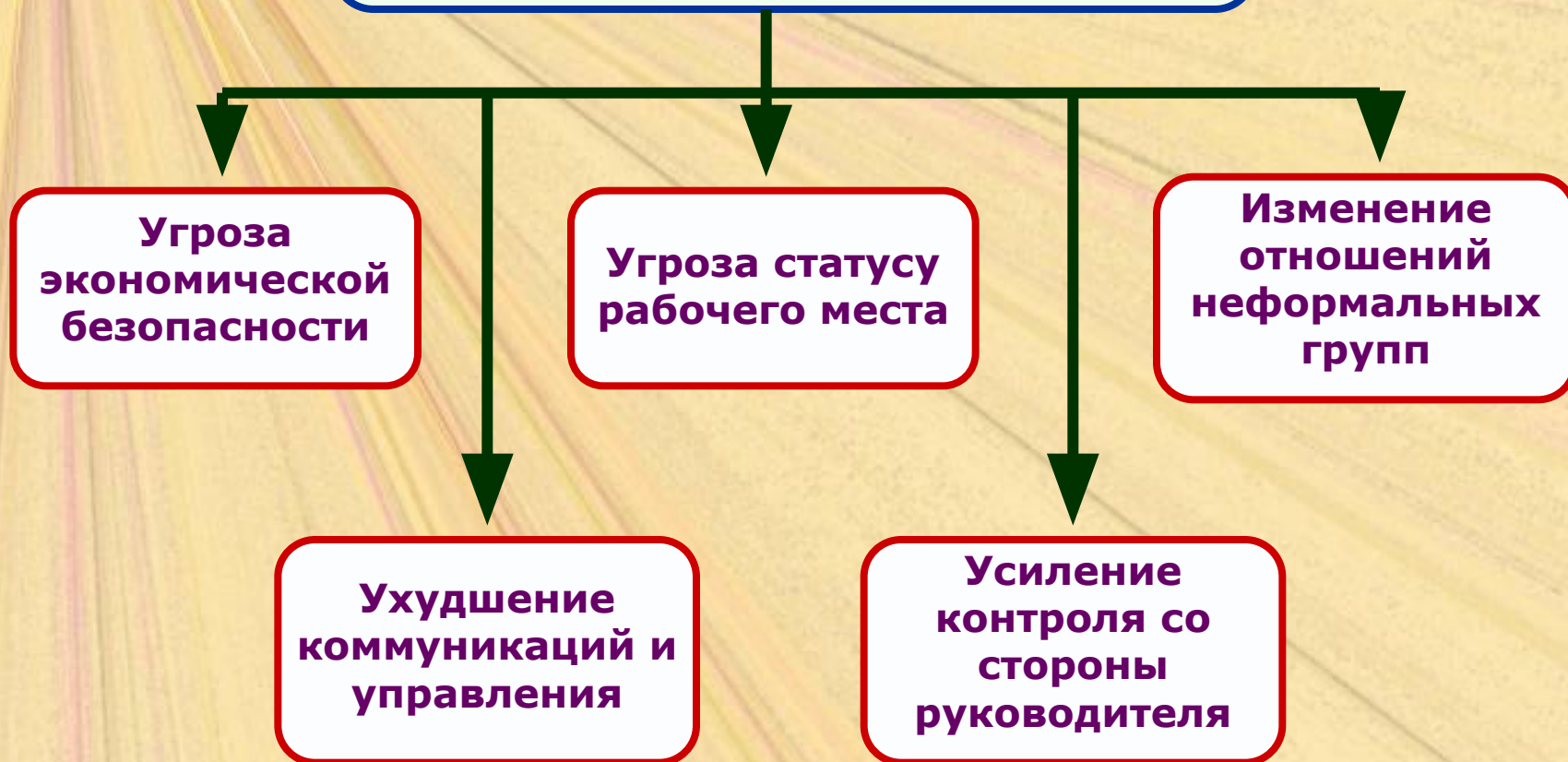
Создание условий для интенсивных коммуникаций и сквозных взаимодействий работников/расширение полномочий и частичное пересечение сфер деятельности, неформальные контакты, свободное распространение информации, горизонтальные связи, кооперирование функциональных служб/

# **Факторы, влияющие на новаторство в организации**

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

# **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**

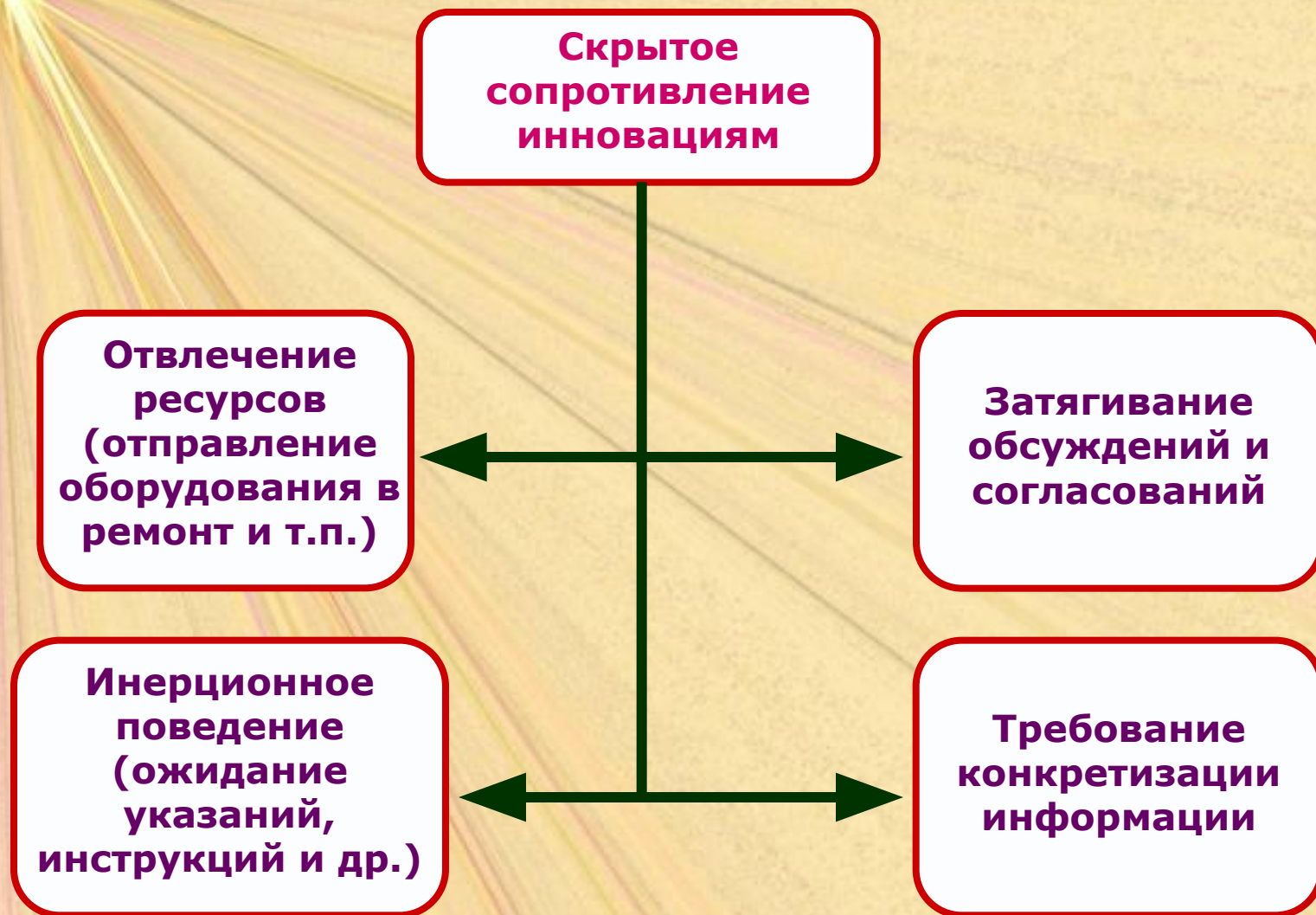
**Нежелание учиться**

**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