

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Инновационный менеджмент»
для студентов специальности 38.05.01 "Экономическая безопасность"
Специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности"

Ставрополь, 2026

Содержание

Введение	3
1 Инновационный процесс как объект управления	3
2 Теоретические основы инновационного менеджмента	6
3 Организация инновационной деятельности	8
4 Управление инновационными преобразованиями	14
5 Разработка и выбор инновационной стратегии	17
6 Управление инновационными проектами и программами	21
7 Финансирование инновационной деятельности	24

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие экономики предполагает всестороннюю инновационность деятельности экономических субъектов. Инновационная активность экономики приобрела характер центрального социально-экономического процесса в индустриально развитых странах. Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Поэтому теория и практика инновационного менеджмента в короткое время заняли прочное место в управленческой деятельности.

Основными целями практических занятий по инновационному менеджменту являются формирование у будущих специалистов современных представлений об инновационном характере современной экономики, особенностях и механизмах инновационной деятельности, а также освоение студентами методов управления инновациями, оценки эффективности нововведений, получение навыков принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Практические работы выполняются студентом самостоятельно или в подгруппах, оформляются в соответствии с требованиями, предъявляемыми к соответствующим работам, заканчиваются обоснованными выводами и представляются для проверки и оценки преподавателю. Защита практических работ осуществляется по графику учебного процесса в соответствии с содержанием программы дисциплины. Защита предполагает правильное выполнение работы и ответы на вопросы и замечания преподавателя. Работа считается зачтенной, если задания выполнены верно, устранены замечания преподавателя, даны грамотные ответы на поставленные в ходе защиты вопросы.

1 Инновационный процесс как объект управления

Теоретическая часть:

Слово «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение». В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

Более развернутое определение: инновация – конечный результат деятельности по проведению нововведений, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного процесса, используемого в организационной деятельности, нового подхода к социальным проблемам. Здесь следует обратить внимание на широкое толкование понятия инновация – это может быть новый продукт, новый технологический процесс, новая структура и система управления организацией, новая культура, новая информация и т.д.

Следует выделить характерные свойства инновации, отличающие ее от простого новшества:

- научно-техническая новизна;
- производственная применимость;
- коммерческая реализуемость.

Инновация – это такой процесс или результат процесса, в котором:

- используется частично или полностью охраноспособные [результаты интеллектуальной деятельности](#);
- обеспечивается выпуск патентоспособной продукции; и/или обеспечивается выпуск товаров и/или услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его;
- достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта.

Существует несколько подходов к классификации инноваций:

- классификация по объектам инновации, месту расположения, степени новизны;
- классификация с учетом сфер деятельности организации;
- классификация инноваций в зависимости от характера использования;
- классификация инноваций по иерархическим уровням организации.

По степени рыночной новизны нововведения делят на первичные и вторичные. При этом первичные инновации включают в себя инновации первой волны и инновации второй волны.

Первичные инновации – это нововведения, принципиально новые для рынка.

Инновации первой волны – нововведения, основанные на первичном использовании новой идеи, часто явившейся следствием очередного витка научно-технического прогресса.

Инновации второй волны – товары, услуги, технологии, уже существующие на рынке, которые претерпели глубокие качественные изменения.

Вторичные инновации – это нововведения, которые представляют новизну только для фирмы их иницилирующей.

По причинам проведения инновации классифицируются на адаптационные и опережающие.

В случае, когда компания вынуждена реагировать на произошедшие в предпринимательской среде изменения и адаптироваться к ним с целью сохранения или усиления эффективности хозяйственной деятельности, имеют место адаптационные инновации.

Если же фирма предвидит возможные перемены во внешней среде, а иногда и стимулирует их, то осуществляется стратегическое управление, направленное на создание будущих конкурентных преимуществ. Такие инновации называют опережающими.

По объекту инновации делят на продуктовые, управленческие, маркетинговые, технологические.

Задание

Занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Ситуация. Численность конструкторского бюро 75 человек, организация имеет централизованную структуру (механического типа). Средний возраст работников 39 лет, а заведующих секторами и отделами 35 лет.

Директор единолично прорабатывает все стратегические решения, рассматривает и утверждает тематику, принимает новых сотрудников на работу и др.

Зам директора по научной работе обеспечивает единство технической политики, контролирует и направляет ход разработок, координирует работу функциональных отделов, рассматривает новые технические предложения.

Смотря со стороны, кажется, что невысокая эффективность работы конструкторского бюро связана с 2-мя причинами:

- 1) Соперничество главного инженера и заместителя директора по научной работе.
- 2) Монополия каждого из отделов в своей предметной отрасли.

Какие бы управленческие инновации Вы посоветовали внедрить в конструкторское бюро? Объясните критерий, которым Вы руководствовались при формировании своих предложений.

Ситуация: «Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart»

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании Wal-Mart связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг. XX века владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов. Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как Kmart, которые активно завоевывали крупные города. В

качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок Wal-Mart в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура Wal-Mart, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удерживать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство Wal-Mart сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом, была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как Procter&Gambles, Eastman Kodaks, Gita.no, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания Wal-Mart купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции Wal-Mart были непоколебимы. Компания Kmart не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к Wal-Mart.

К 1995 г. компания Wal-Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети продажи на квадратный метр площади составил у Wal-Mart 379 долл. по сравнению со 185 долларами у Kmart. 46% покупателей Wal-Mart отличались лояльностью, в то время как у Kmart этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%. В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Вопросы и задания:

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии («блокирование», «опережение» или «кооперация») относится выбранный компанией Wal-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. Столкнулась ли компания с проблемой «каннибализма»? Существовали ли альтернативные возможности?
3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии «блокирования»? Насколько эти шаги оказались эффективны?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wal-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wal-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чем вы видите причину успеха компании Wal-Mart?

Контрольные вопросы:

1. Опишите понятие инновации, применив определения различных авторов.
2. Какие свойства инноваций, отличающие их от новшеств, вы знаете?
3. Классификация инноваций.
4. Что понимают под «Инновационным процессом»?
5. Какие логические формы инновационного процесса вы знаете?
6. Расскажите о «создании и распространении инноваций» и о «диффузии нововведений».
7. Охарактеризуйте понятия «инновация» и «инновационный процесс» в государственном и муниципальном управлении.

2 Теоретические основы инновационного менеджмента

Теоретическая часть

Инновационный менеджмент – это особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационных целей действующей в рыночных условиях фирмы, оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

В качестве характерных черт инновационного менеджмента можно отметить следующие:

- объект инновационного управления – слабо структурированные смешанные научно-технические и социально-экономические системы, процессы их функционирования и развития;
- инновационные процессы-результаты сложного комбинационного воздействия факторов различной природы, с высокой степенью неопределенности, поэтому управление ими требует творческого подхода;
- центральным элементом инновационных систем и процессов является инноватор, который должен владеть разнообразными знаниями и умениями, комбинируя и модифицируя их при решении реальных проблем в нестандартных условиях.

Сущность инновационного менеджмента, т.е. содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и предметные области управленческой деятельности раскрывается в основных (предметных) функциях инновационного менеджмента.

Также в функции инновационного менеджмента входят:

- постоянная корректировка инновационных целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;
- ориентация на достижение запланированного конечного результата инновационной деятельности фирмы;
- использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
- упор на все основные факторы изменения и улучшения инновационной деятельности фирмы;
- оценка управления работы в целом только на основе реально достигнутых конечных результатов;
- привлечение всего научно-технического и производственного потенциала фирмы к ее управлению;
- осуществление управления на основе предвидения изменений и развития гибких решений;
- обеспечение инноваций, нововведений в каждом сегменте работы фирмы, принятие нестандартных решений;
- проведение глубокого экономического анализа каждого экономического решения.

Инновационный менеджмент связан с различными видами инновационной деятельности и в зависимости от их специфики осуществляет свою управленческую деятельность.

Инновационный менеджмент позволяет реализовать возможности научной деятельности и тем самым достичь мирового лидерства в отдельных областях научных знаний, обеспечивающих высокий потенциал соответствующих стран, реализовать способность науки как средства производства богатства.

Объектами инновационного менеджмента выступают инновационные процессы во всем их разнообразии: сфера научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, инновационная деятельность предприятия, сами научно-технические новшества. Уровень инновационной деятельности включает: экономику в целом, отраслевой уровень, предприятие, отдельный инновационный проект, отдельную разработку. Условия ведения инновационной деятельности зависят от поставленных задач, сроков их выполнения, последовательности выполнения, исполнителей.

Задание

Занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Ситуация 1. В процессе реализации проектов в ОАО «Сатурн» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели.

В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным.

Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Задание к ситуации 1. Обсудить решение задачи реинжиниринга в «Сатурне».

Ситуация 2 Опыт IBM Credit.

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании.

Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Задание к ситуации 2. Обсудить шаги решения данной проблемы и возможное перепроектирование процесса обработки.

Ситуация 3. Рассчитайте сумму добавочного капитала и величину гудвилла. Данные для расчета: собственные средства фирмы 25 млн. руб., стоимость основных фондов, учтенные в балансе 2,7 млн. руб. После переоценки их по рыночным ценам стоимость основных фондов составила 3,9 млн. руб. Фирма продана за 30 млн. руб.

Ситуация 4. Рассчитайте цену фирмы и выберите наиболее доходную и перспективную на рынке фирму. Критерием выбора является наибольшая цена фирмы. Данные для расчета: фирма 1 имеет чистую прибыль в год 100 млн.руб. и балансовую стоимость активов 80 млн.руб.; фирма 2 имеет чистую прибыль в год 200 млн.руб. и балансовую стоимость активов 300 млн.руб. Размер ставки банковского процента – 20%.

Формулы для расчета ситуаций:

$$DK = OF_1 - OF_2, \quad (2.1)$$

где DK – добавочный капитал;

OF₁ – стоимость основных фондов после переоценки;

OF₂ – стоимость основных фондов, учтенная в балансе.

$$Г = (ЦФ - OF_c) - DK, \quad (2.2)$$

где Г – гудвилл;

ЦФ – цена фирмы;

OF_c – собственные средства фирмы.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятие инновационного менеджмента.
2. Перечислите задачи инновационного менеджера.
3. Характерные черты инновационного менеджмента.
4. Какие функции инновационного менеджмента вы знаете?
5. Объекты инновационного менеджмента.
6. Требования к инновационным менеджерам
7. Из каких этапов состоит инновационный менеджмент?

3 Организация инновационной деятельности

Теоретическая часть

Стратегия – это долгосрочное качественное определение направления развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы

взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к целям.

Инновационная стратегия предприятия – это генеральная программа развития технико-технологической основы бизнеса, определяющая приоритеты стратегических задач в сфере выбора технологии производства, оборудования, организации производственного процесса, конструкторско-технологических решений, методов привлечения и распределения ресурсов и технического сопровождения продукции и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды.

Инновационные стратегии разрабатываются для обеспечения конкурентной позиции предприятия и предусматривают проникновение в новые сферы бизнеса, на новые рынки сбыта, выбор направлений и сфер диверсификации, механизмов стимулирования, кадровой политики и т.д. Инновационные стратегии являются реакцией на изменение внешней среды и направлены на развитие и использование потенциала организации.

Существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления.

Рассмотрим основные из них:

1) Согласно выработке общей стратегии поведения организации на рынке, предложенной М. Портером, выделяют:

- лидерство с минимизацией издержек производства.
- специализация в производстве продукции.
- фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом сегменте.

2) В зависимости от уровня принятия решений на предприятии используются следующие виды стратегий (рисунок 1):

- корпоративные стратегии (являющиеся общими для организации).
- стратегии по направлениям деятельности организации (стратегии сферы бизнеса).
- функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегии маркетинга, производства, стратегии управления персоналом и других подразделений.
- стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

3) Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные стратегии) отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации: продукта; рынка; отрасли; положения фирмы внутри отрасли; технологии.

Различные организационные формы хозяйствующих субъектов создают множество стратегических позиций инновационного характера. Для выбора инновационной стратегии необходимо оценить соответствие ресурсов организации текущим рыночным потребностям и возможности для достижения такого соответствия в обозримом будущем, причем с минимальными затратами.

Разработка и реализация стратегии включает пять этапов (рис. 1). Они включают в себя и процесс формирования и реализации инновационной стратегии.



Рисунок 1 - Пять основных этапов разработки и реализации стратегии предприятия

Задание

Кейс-стади: Реструктуризация корпорации General Electrics

Компания GE является крупнейшей корпорацией мира. На международном рынке она позиционирует себя как динамично развивающаяся и «агрессивно инновативная» компания, а ее руководитель Джек Уэлч, по оценке журнала Fortune, стал лучшим менеджером XX в. Вся история этой американской корпорации представляет собой постоянную реструктуризацию бизнеса, основанную на инновациях во всех областях управления: стратегии, организационное построение, управление персоналом, диверсификация, производство и ассортиментная политика нет ни единой сферы, которой не коснулись бы изменения. Но важна не только инновативность, но и высокая эффективность нововведений, позволяющих компании чувствовать себя уверенно и в условиях нового экономического порядка XXI в.

В начале 80-х годов компания GE была крупной, крайне консервативной компанией, которая исправно выплачивала дивиденды своим акционерам, но на фоне начинавшейся глобализации и развития новой экономики ее позиции были весьма уязвимыми. В 1981 г. компанию возглавил Джек Уэлч, прошедший за два десятилетия путь от менеджера низшего звена управления до председателя совета директоров. В 1960 г. его зарплата составляла около 1 тыс. долл., а сегодня он зарабатывает 50 тыс. долл. в час.

В 1961 г. Уэлч занимал должность младшего инженера подразделения по производству пластмасс. Отработав в этом подразделении чуть больше года, Уэлч решил уйти из компании. Причиной было его недовольство обилием бюрократических барьеров внутри компании. Джек Уэлч считал, что для динамичного развития у подразделений должна быть свобода в принятии управленческих решений. В GE в то время любая инициатива подразделений сталкивалась с консерватизмом высшего руководства, которое спускало централизованные решения даже в таких областях, как сбыт. Идеи Уэлча поддержал его начальник Рубен Гутофф, и в том же году «инженера-новатора» переводят с повышением на работу в Чикаго на должность инженера-химика. В 1981 г. собрание акционеров одобрило решение Совета директоров компании, и Уэлч попал в историю как самый молодой сорокашестилетний глава старейшей корпорации Америки.

Четыре этапа реструктуризации. С первого дня работы новый руководитель объявил о необходимости перестройки всей компании. Ориентируясь на самые эффективные принципы управления мелких, динамично развивающихся компаний, Уэлч поэтапно реструктуризировал ключевые области управления.

На первом этапе была уволена треть рабочих и менеджеров GE, и численность персонала сократилась с 400 до 297 тыс. человек. До середины 1980-х гг. американец,

приходя на работу в большую компанию, как правило, приходил туда навсегда, при этом мог не выкладываться на все сто, а просто дожидался своей пенсии. Зачем платить тем, кто ничего не приносит, их надо уволить, заявил новый председатель Совета директоров.

Вторым этапом стало изменение организационной структуры компании. На тот период она состояла из 43 стратегических подразделений, в которые входило 350 предприятий и дочерних компаний. Каждое подразделение, предприятие и компания имели своего управляющего, из-за чего управленческая вертикаль была чрезмерно громоздкой. Только на низовом уровне управления насчитывалось более 400 руководителей, вследствие чего принятие решений превращалось в медлительную и крайне неэффективную процедуру. Отсутствовало также и четкое разграничение полномочий, что приводило к нарушению принципа единоначалия.

Для достижения прозрачности организационной структуры Уэлч выделил три основных направления деятельности GE по продукту. Первая группа включала производство осветительных приборов, моторов, транспортных средств, турбин и строительного оборудования «ядро» компании. Вторая – «технологический круг» промышленная электроника, медицинские системы, материалы и вещества, аэрокосмическое подразделение и производство авиационных двигателей. И третья группа – «круг сервиса» кредитное подразделение GE Credit Corp., информационное, строительное и инжиниринговое подразделения, а также фирма услуг в сфере ядерных технологий. Уэлч выбрал именно те направления, которые оказались в авангарде мировой экономики в 1990-х гг., а структура компании не претерпела каких-либо существенных изменений до настоящего времени. Исключение составили только вновь приобретенные виды бизнеса.

Третьим этапом была реализована стратегия сужения диверсификации. Уэлч начал продавать неперспективные подразделения, не соответствующие придуманной им схеме бизнеса. В 1985 г. была продана горнодобывающая компания Utah International. Было продано производство микрочипов, фенов, часов и тостеров. Всего компания отказалась от 117 подразделений на сумму в 9 млрд долл., что составляло одну пятую компании. Через несколько лет некоторые компании, приобретшие части бизнеса GE, разорились.

Руководителям подразделений, чья судьба не была столь однозначна, была предложена формула: исправляй, закрывай или продавай. Жесткая политика действовала. Вырученные от продаж деньги и прибыль компании были использованы для финансирования развития новых перспективных направлений финансовые услуги и медиа-бизнес.

Четвертый этап – построение новой системы управления персоналом и создание новой корпоративной культуры. «Бизнес – это простая вещь» таким стал первый лозунг Уэлча. «Чтобы производить, вы должны производить быстрее, дешевле и лучше всех, а для этого надо повышать производительность и оперативность управления бизнесом, а также внедрять как можно больше инноваций». Уэлч считал, что проблема заключалась в отсутствии диалога между руководителями и рядовыми работниками. В результате руководители не хотели, а работники не могли что-либо менять.

Первым шагом было внедрение программы Work-Out. Она была нацелена на ликвидацию барьеров между менеджерами и служащими. Тот, кто остался после массовых увольнений, должен был продемонстрировать свою «нужность» для компании. Систему отраслевых отчетов заменили прямыми докладами, когда высшее руководство получало важную информацию напрямую из производственного подразделения, минуя всю иерархию власти. Новшество должно было способствовать повышению оперативности принятия решений. Поощрялось и самостоятельное принятие решений линейными руководителями в рамках их компетенции.

Ставка на самостоятельность менеджеров оправдалась, например, в 1998 г., когда принадлежащая GE телекомпания NBC благодаря полной свободе выбора и оперативности ее президента Роберта Райта заключила с Международным олимпийским

комитетом контракт на показ всех Олимпиад 2000-2008 гг.

Кроме того, менеджеры должны были общаться со своими подчиненными. «Надо разрушить границу между начальником и подчиненным. Менеджеры обязаны быть лидерами, а не управленцами», заявлял Уэлч. Рабочие и сотрудники получили право собираться в рабочие группы и обсуждать недостатки производства, а также новые идеи. К примеру, оператор станка должен работать в резиновых перчатках, а когда они кончаются, он выключал станок, писал заявку, шел ее подписывать, и только тогда получал новую пачку перчаток. Оказалось, что много лет назад украли одну пачку перчаток, и кто-то принял решение поставить заслон на пути нарушителей. По этой причине компания многие годы несла убытки из-за простоев.

Для того чтобы менеджеры лучше понимали свои задачи, глава компании внедрил культуру постоянного обучения. Все менеджеры хотя бы раз проходили стажировку в Кротонвиле учебном центре GE. Сам Уэлч приезжает туда на встречу с новыми менеджерами и читает лекции. В начале каждого года, в январе, Уэлч встречается с 500 менеджерами высшего звена. Основная идея, которую он пытается до них донести, состоит в том, что не надо бояться невыполнимых целей «пытаясь достичь невозможного, вы добьетесь большего, чем просто выполняя реалистичные и выполнимые планы». В качестве иллюстрации верности этому принципу можно привести обещание, данное Уэлчем акционерам в 1991г. Он обещал увеличить к 1995 г. среднюю доходность операций с 10 до 15%, а доход на инвестиции с 5 до 10%. В итоге через четыре года операционная прибыль выросла до 14,4%, а доходность инвестиций составила 7%.

Стратегия глобализации. Основной целью трансформации GE было повышение конкурентоспособности компании на внутреннем рынке по отношению к японским фирмам, что было особенно актуально в первой половине 1980-х гг. Со временем японский фактор уступил место глобализации. Европейские и азиатские компании пересмотрели свои приоритеты и вместо агрессивной политики завоевания рынка США стали активно осваивать третьи рынки. Уэлч одним из первых американских руководителей заметил эту тенденцию и потенциал новых рынков сбыта.

Начиная с 1980-х гг., GE вложила десятки миллиардов долларов в приобретение заграничных производственных мощностей. Например, в 1999 г. были приобретены 134 компании на общую сумму 17 млрд долл. А начиналось все в конце 80-х, когда GE купила во Франции медицинское подразделение Thomson S. A. и кредитную компанию Sovac, затем были созданы совместные предприятия с немецкими концернами Bosch и Borg-Warner's, японскими компаниями Toshiba и Еапис. Уэлч приобрел также иностранные компании, занятые в обслуживании авиадвигателей, финансовые структуры, специализирующиеся на кредитовании, информационные сети и системы спутникового вещания.

Показательным является пример подразделения «Системы освещения». До 1990 г. его доля на европейском рынке не превышала 2%. После создания ЕС она купила контрольный пакет акций венгерской компании Tungsram и британской Thom Light Source. Таким образом, всего за год доля данного подразделения увеличилась в 10 раз и составила 20%. На этом глобальная экспансия не закончилась, и концерн подписал соглашения о создании профильных СП с японской компанией Hitachi и индийской Араг. В 1994 г. корпорация учредила СП в Китае, а еще через год закрепились в Мексике.

Глобализация компании стала возможной не только благодаря известности корпоративного бренда GE, но и за счет эффективного менеджмента компании. В «глобальной» команде менеджеров Уэлча были и японцы, и кубинцы, выходцы из Латинской Америки, представители Юго-Восточной Азии. Секрет слаженной работы его команды строился на специфических требованиях к персоналу. Основа политики управления персоналом строится на принципе: Слаженная команда всегда будет работать лучше, чем талантливый одиночка. Этот принцип команды был сформулирован Уэлчем благодаря активному изучению опыта японских корпораций и вопреки принятому в США

принципу доминирования индивидуализма. Гибкая политика управления персоналом позволила успешно сочетать корпоративную культуру GE с национальными особенностями работников разных стран.

Новый подход к проблеме диверсификации. Наряду с активно распространяющейся глобализацией в 1990-х гг. усилилась тенденция концентрации основных прибылей в сфере услуг. В этот период GE освоила новый для нее рынок масс-медиа. Однако фокусирование на сфере услуг не только не ослабило внимания к производству, но и привело к выходу на еще один новый для компании сегмент сервисных услуг. На этом рынке была достаточно сильная конкуренция со стороны сервисных компаний, но Уэлч был уверен в эффективности выбранного курса и опять оказался прав. Производство и глобальная система сервисного обслуживания в странах присутствия компании стали основным конкурентным преимуществом компании, которое превратило GE в недосыгаемого лидера.

Управление качеством. К середине 1990-х гг., несмотря на значительные успехи как на внутреннем, так и на внешнем рынках, компания GE столкнулась с новой проблемой – потеря позиций по качеству продукции. Причину Уэлч видел в собственной ошибке, когда борьба с бюрократией разрушила старую эффективную систему контроля качества. Пришедшая ей на смену инновационная модель децентрализованного управления себя не оправдала. Готового решения у Уэлча не было, и он обратился к опыту других компаний. Две американские компании Motorola и AlliedSignal впервые в США внедрили систему «Шесть Сигма». Сигма – это статистическая единица, определяющая нормы отклонения от средневзвешенных значений. Осуществление программы «Шесть Сигма» подразумевает снижение коэффициента ошибок до 3,4 погрешности на один миллион операций. То есть качество достигает 99,9997%. Программа подразумевала соответствующий тренинг всех работников GE. За пять лет ее осуществления качество работы компании приближается к 5,6 сигма, то есть двадцать ошибок на миллион операций.

Западная пресса Уэлча называла самым выдающимся управленцем-новатором XX в.

Многие компании избрали опыт корпорации Уэлча в качестве эталона для подражания. Нововведения Уэлча в форме выдачи опционов на акции компании не только высшему, но и среднему и низовому звеньям управления теперь стали нормой для большинства компаний наряду с акционированием работников. Сам Уэлч не считает себя гением. Он просто смог предвидеть будущие тенденции и не побоялся реализовать комплексную инновационную политику, затронувшую все ключевые аспекты функционирования GE.

Вопросы и задания:

1. Назовите основные области принятия инновационных управленческих решений руководством компании GE. Какие из этих решений можно охарактеризовать как стратегические, а какие адаптационные?
2. Сформулируйте основные принципы функционирования современной гибкой инновативной компании, внедренные Джеком Уэлчем.
3. Докажите, что Джек Уэлч является представителем нового типа «руководителей-новаторов».
4. Подумайте над тем, насколько реально адаптировать опыт GE к деятельности крупных российских компаний.

Контрольные вопросы:

1. Опишите основные черты инновационных стратегий.
2. Приведите классификацию стратегий.
3. Охарактеризуйте виды стратегий.
4. Когда целесообразно формировать наступательную стратегию?

5. При каких условиях стратегии должно носить оборонительный характер?

4 Управление инновационными преобразованиями

Теоретическая часть

Управление инновационного проекта – это процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию инновационной идеи.

Принципы управления инновационными проектами. Управление инновационными проектами должно основываться на совокупности научно обоснованных и проверенных практикой принципов. К числу основных принципов относятся:

- принцип селективного управления. Суть принципа – в поддержке проектов по приоритетным направлениям развития науки и техники и адресной поддержке инноваторов – авторов комплексных проектов;

- принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Этот принцип предполагает установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их осуществления. При этом конечные цели конкретных проектов ориентируются на потребности, а промежуточные – на конечные цели этих проектов;

- принцип полноты цикла управления проектами. Этот принцип предполагает замкнутую упорядоченность составных частей проектов как систем. Полный цикл процесса управления предполагает всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

- принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами. Данный принцип предполагает описание полного цикла каждого этапа формирования и реализации проекта;

- принцип иерархичности организации инновационных процессов и процессов управления ими предполагает их представление с разной степенью детальности, соответствующей определенному уровню иерархии. Все уровни деятельности согласуются друг с другом так, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему, а состояния (принимаемые решения, цели, промежуточные и конечные результаты) процесса на вышестоящем уровне обязательны при определении состояний на нижестоящем;

- принцип многовариантности при выработке управленческих решений. Инновационные процессы протекают под сильным воздействием неопределенных факторов, учитываемых в процессе управления. Для снижения степени неопределенности необходим переход к многовариантной подготовке альтернативных решений о выборе состава конечных целей проектов, альтернативных способов их достижения, вариантов комплексного обеспечения работ, включая разный состав исполнителей, стоимость и длительность выполнения работ, материально-технические ресурсы и условия стимулирования исполнителей;

- принцип системности, состоящий в разработке совокупности мер, необходимых для реализации проекта (организационно-экономических, законодательных, административных, технологических и т.д.), во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

- принцип комплексности. Имеется в виду, что разработка отдельных увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, должна осуществляться в соответствии с генеральной (общей) целью того или иного проекта;

- принцип обеспеченности (сбалансированности), состоящий в том, что все мероприятия, предусмотренные в проекте, обеспечиваются различными видами необходимых для его реализации ресурсов: финансовых, информационных, материальных, трудовых.

Оценка проектов должна производиться не только при первоначальном их отборе, но и в период их реализации. Она является элементом системы оперативного управления инновационными процессами.

Основными факторами, которые необходимо учесть при оценке, являются:

- ~ социальные эффекты (сохранение культурных ценностей для будущих поколений, формирование гармонично развитой личности, межкультурная адаптация и др.);
- ~ финансовые преимущества, ожидаемые от реализации проекта;
- ~ воздействие оцениваемого проекта на другие, имеющиеся в портфеле организации;
- ~ влияние проекта в случае его успеха на экономику организации в целом.

Экономическая оценка инновационных проектов осуществляется аналогично оценке инвестиционных проектов, которая подробно приводится в литературе и нормативных актах. К числу основных финансовых показателей инвестиционного проекта относятся следующие.

Величина *чистого дисконтированного дохода* (ЧДД, *NPV*) рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков доходов и расходов, производимых в процессе реализации инвестиций за прогнозируемый период. Для постоянной ставки дисконтирования (при наличии разовых первоначальных инвестиций) ЧДД определяется по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = I_0 - \sum_{t=1}^T C_t \cdot i^{-t}, \quad (4.1)$$

где I_0 – величина первоначальных инвестиций, руб.;

C_t – денежный поток от реализации инвестиций в момент времени t , руб.;

t – шаг расчета;

i – ставка дисконтирования;

T – горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта)/

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным в финансовом отношении (при данной норме дисконта). Чем больше ЧДД, тем выше финансовая эффективность проекта. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки. Таким образом, положительное значение ЧДД свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании и реализации инновационного предложения.

На практике часто пользуются модифицированной формулой для определения ЧДД. Для этого из состава затрат исключают капитальные вложения I_0 .

Срок окупаемости ($T_{ок}$) представляет собой расчетную дату, начиная с которой ЧТС принимает устойчивое положительное значение. Применим метод приблизительной оценки срока окупаемости:

$$T_{ок} \approx t - \frac{ДД_{(t-)}}{ДД_{(t-)} - ДД_{(t+)}}, \quad (4.2)$$

где t – последний период реализации проекта, при котором ЧТС принимает отрицательное значение;

$ДД(t-)$ – последнее отрицательное значение ЧТС;

$ДД(t+)$ – первое положительное значение ЧТС.

Срок окупаемости можно определять с учетом и без учета дисконтирования.

Точка безубыточности определяется по формуле:

$$T_0 = \frac{З_c}{Ц - З_y^1}, \quad (4.3)$$

где $З_c$ – общая сумма условно-постоянных расходов, руб.;

$Ц$ – цена единицы продукции, руб.;

$З_y^1$ – условно-переменные расходы на единицу продукции, руб.

Чем дальше значения безубыточности от значений номинального объема производства, тем устойчивее проект.

Задание

Занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Задача 1. На конкурс предложены три проекта, характеризующиеся следующими показателями:

Показатели	Проекты		
	1	2	3
1. Затраты на реализацию проекта, тыс. руб.	5000	10000	10000
2. Прибыль от реализации проекта, тыс. руб.	9000	16000	8000
3. Срок реализации, лет	2	4	1

Выберите наиболее привлекательный с точки зрения эффективности проект.

Задача 2. Имеются три альтернативных проекта. Доход первого – 3000 тыс. руб., причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго – 3500 тыс. руб., из которых 500 тыс. руб. поступает сразу, 1500 тыс. руб. через год и оставшиеся 1500 тыс. руб. через 2 года. Доход третьего проекта равен 4000 тыс. руб., и вся эта сумма будет получена через три года. Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

Задача 3. Совет директоров инвестиционной компании принял решение рассматривать проекты со ставкой дисконтирования 10-14%. Пройдет ли проект, требующий инвестиций в размере 8 млн. руб., рассчитанный на 5 лет и приносящий в течение этого срока доход в сумме 2,2 тыс. руб.?

Задача 4. Предприятие может инвестировать в осуществление инновационных проектов до 55 млн. руб. Разработано четыре инновационных проекта: А, Б, В, Г. Выберите наиболее эффективное сочетание из них при следующих исходных данных (норма дисконта составляет 10%):

Проект	Сумма инвестиций, млн. руб.	Притоки			
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
А	30	6	11	13	12
Б	20	4	8	12	5
В	40	12	15	15	15
Г	15	4	5	6	6

Задача 5. В результате осуществления инновационного проекта объем выручки от реализации (без НДС) составил 35,48 млн. руб. Себестоимость реализованной продукции – 31,22 млн. руб., в том числе совокупные переменные затраты – 23,41 млн. руб. Определить устойчивость проекта методом определения границ безубыточности.

Задача 6. Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, млн руб.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание.
2. Назовите типы инновационных проектов.
3. Что понимается под «управлением инновационного проекта»?
2. Расскажите о принципах управления инновационными проектами
4. Что включает в себя технико-экономическое обоснование инновационного проекта?
5. Перечислите участников инновационного проекта.
6. Назовите основные показатели, используемые для выбора варианта инновационного проекта.

5 Разработка и выбор инновационной стратегии

Теоретическая часть

Организация инновационного процесса – деятельность по объединению усилий научно-технического персонала на основе соответствующих регламентов и процедур, направленная на ускорение и повышение эффективности инновационного развития.

Инновационная деятельность направлена на поддержание конкурентоспособности предприятий. Она не может быть дискретной. Непрерывное ее осуществление требует существенных инвестиций при высоком уровне риска эффективности их освоения. Для ослабления риска применяют специальные организационные формы осуществления инновационной деятельности (рис. 6.1).

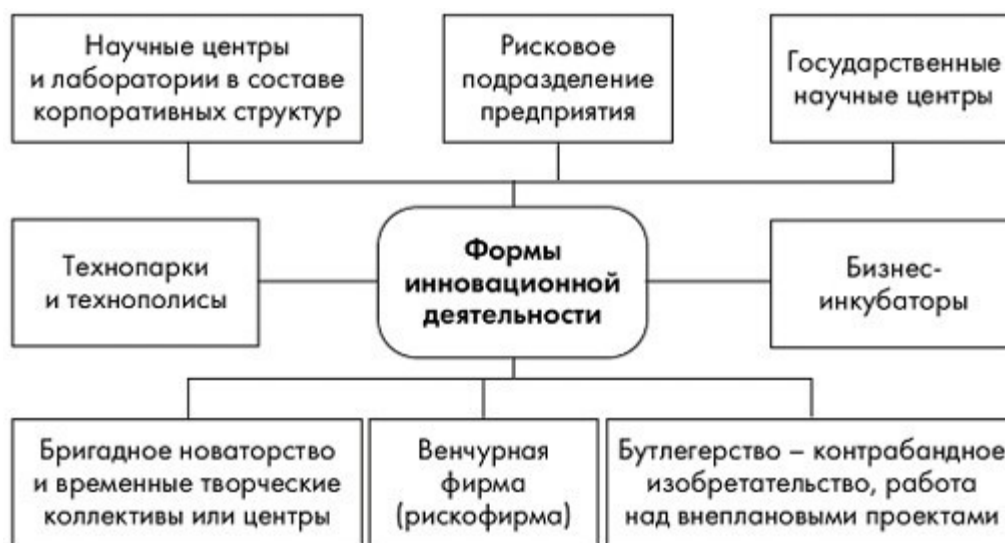


Рисунок 5.1 - Организационные формы инновационной деятельности

Поясним содержание основных форм, представленных на рис. 5.1.

Государственные научные центры обеспечивают согласование государственной стратегии развития науки и техники с экономическими и социальными интересами субъектов научно-технической деятельности. Научные центры и лаборатории в составе корпоративных структур осуществляют НИОКР, организуют освоение и производство новой продукции.

Рисковое подразделение предприятия представляет собой небольшое автономно управляемое специализированное производство, занятое освоением новейших технологий. Это малое предприятие, которое заключает контракты с группой разработчиков новой идеи, инвесторами (венчурными фондами) и потребителями инноваций. Венчурные фирмы (рискофирмы) создаются для коммерциализации результатов научных исследований в наукоемких и высокотехнологичных областях со значительным риском. Они ведут коммерческую научно-техническую деятельность, занимаются разработкой и

внедрением новых и новейших технологий и продукции, доход от использования которых заранее не определен.

Бизнес-инкубатор – это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для эффективной деятельности малых инновационных предприятий, реализующих оригинальные научно-технические идеи. Здесь начинающие предприниматели получают навыки ведения собственного дела, правовую, экономическую и консультативную помощь. Бизнес-инкубатор может создаваться в разных формах. Услуги бизнес-инкубатора могут быть консультативными, информационными в форме предоставления в аренду оборудования, помещений и др. После окончания «инкубационного периода» фирма-клиент покидает инкубатор и начинает самостоятельную деятельность. Так, бизнес-процесс инкубации новых предприятий предназначен для продвижения высокотехнологичных идей. «Внутренние» инкубаторы инноваций занимаются разработкой собственных инновационных проектов, которые реализуются в компании-новаторе и зависимых предприятиях. Иногда целесообразно создавать целые предприятия-инкубаторы инноваций.

Научно-технологический парк (технопарк) представляет собой научно-производственный территориальный комплекс, образованный в целях формирования благоприятной среды для развития малых и средних наукоемких инновационных фирм-клиентов, занятых освоением производства и реализацией на рынке инновационной продукции. Это самостоятельная организационная структура, созданная в сфере науки и научного обслуживания. В структуре технопарка могут находиться информационно-технологический, учебный, консультативный, информационный, маркетинговый центры, а также промышленная зона. Функционирование технопарка основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении продвижения инноваций в сферу материального производства.

Технополис являет собой крупный современный научно-промышленный комплекс, включающий университет, научно-исследовательские институты, жилые районы. Здесь создаются благоприятные условия для развития новых научных направлений и наукоемких производств. Технополис – это структура, подобная технопарку, но включающая в себя небольшие города (населенные пункты), так называемые наукограды, развитие которых целенаправленно ориентировано на расположенные в них научные и научно-производственные комплексы. Объединение мелких фирм в совокупности создает сложную инфраструктуру, необходимую и достаточную для крупных инноваций.

В последнее время стало уделяться внимание проблеме формирования кластера инновационных технологий, т.е. цепи взаимосвязанных предприятий, производств и технологий, обеспечивающих развитие перспективных наукоемких отраслей экономики.

Среди рассмотренных организационных форм в инновационной сфере преимущества на стороне крупных корпораций. Крупные формы организации инновационной деятельности.

Консорциум представляет собой добровольное объединение организаций для решения конкретной задачи, реализации программы, осуществления крупного проекта. В него могут входить предприятия и организации разных форм собственности, профиля и размера. Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и подчиняются совместно выбранному исполнительному органу в той части деятельности, которая касается целей консорциума. После выполнения поставленной задачи консорциум распускается.

Консорциумы, созданные по типу межфирменного научно-исследовательского центра (МНИЦ), имеют собственную научно-исследовательскую базу. В центрах работают либо постоянные сотрудники, либо ученые, командируемые участниками консорциума.

Концерн – это уставные объединения предприятий, промышленности, научных организаций, транспорта, банка, торговли и др. на основании полной финансовой

зависимости от одного или группы предпринимателей. Могут быть и другие объединения по отраслевому, территориальному и другим признакам. Объединения, как и предприятия, являются юридическими лицами, имеют самостоятельные и сводные балансы, расчетные счета в банках, печать со своим наименованием.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – хозяйственное объединение предприятий, учреждений, организаций, кредитно-финансовых учреждений и инвестиционных институтов, созданное с целью ведения совместной скоординированной деятельности.

ФПГ включает устойчивую группировку различных предприятий: промышленных, торговых, финансовых, в том числе банковские, страховые, инвестиционные институты.

Задание

Дайте характеристику новым организационным формам инновационной деятельности и покажите возможности их практического применения в государственном и муниципальном управлении.

Задание 1

В ЦНИИ приборостроения планировалось выполнить в течение 4-х лет 5 ОКР. Из них успешно завершены в намеченные сроки только 3 ОКР с затратами по теме «А» – 7340 тыс. руб., по теме «В» – 8360 тыс. руб. и по теме «С» – 8410 тыс. руб. По двум другим темам сроки выполнения были перенесены на более поздний период времени.

Объемы рискоинвестиций составили в первый год четырехлетнего периода 10620 тыс. руб., а во второй – 11100 тыс. руб., в третий – 11320 тыс. руб. и в четвертый – 11510 тыс. руб. Затраты по переходящим (незавершенным) работам оказались на начало анализируемого периода в сумме 16980 тыс. руб., а на конец – 13012 тыс. руб.

Рассчитать фактическую результативность научно-технической деятельности ЦНИИ за период времени в 4 года.

Формулы для расчета ситуаций:

$$r = \frac{\Sigma R - (H1 + H2)}{\Sigma Q}, \quad (5.1)$$

где r – коэффициент результативности научно-технической фирмы,

ΣR – суммарные затраты по выполненным работам,

$H1$ и $H2$ – незавершенное производство на начало и конец планируемого периода,

ΣQ – суммарные рискоинвестиции за планируемый период.

Задание 2

Таблица 1 - Выполнение научно-технических работ по типам организаций (млн. руб.)

Показатель	Стоимость научно-технических работ	в том числе		
		Фундаментальные	прикладные	разработки
Всего:	3659,3	618,8	635,3	2217,2
	100%			
в том числе самостоятельные научно-технические организации	2150	447,2	496,5	1114,5
	100%			
Самостоятельные	868,4	45		779,4

конструкторские организации	100%			
Проектные и проектно- изыскательские организации	191,7	3,9		187,5
	100%			
ВУЗы	280,8	171,6	29,9	75,8
	100%			
Прочие организации отрасли «наука и научное обслуживание»	7,4	2,4		0,76
	100%			
Научно-исследовательские и конструкторские подразделения на промышленных предприятиях	160,6	58,5		59,1
	100%			

Определить:

- 1) Удельный вес стоимости отдельных видов исследований и разработок в общей стоимости научно-технических работ различных типов организаций.
- 2) Средний показатель стоимости исследований и разработок, приходящийся на единицу конкретного типа научной организации.

Задание 3

Таблица 2 - Выполнение научно-технических работ по типам организаций

Показатель	Фактические затраты		Стоимость работ		Прибыль	Рентабельность
	Всего	в т.ч. выполнено собственными силами	Всего	в т.ч. выполнено собственными силами		
Всего, в т. ч.:	3159,1	2825,7	3659,3	3273,6		
Самостоятельные научно-технические организации	1913,9	1730,3	2150	1935,1		
Самостоятельные конструкторские организации	657,6	553	868,4	746,7		
Проектные и проектно-изыскательские организации	167,9	163	191,7	183,4		
ВУЗЫ	271,9	235,8	280,8	244,3		
Прочие организации отрасли «наука и научное обслуживание»	6,9	6,5	7,4	7		
Научно-исследовательские и конструкторские подразделения на промышленных предприятиях	140,7	137	160,6	156,9		

Определить:

1. Показатели прибыли и рентабельности научно-технических работ, выполняемых различными типами организации.
2. Усредненный показатель прибыли, приходящиеся на единицу конкретного типа научной организации.
3. Дать оценку экономической эффективности деятельности различных типов организаций, обосновать взаимосвязь показателей эффективности и кадрового, инновационного потенциала научных организаций.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организация инновационного процесса?
2. Перечислите формы организации инновационной деятельности.
3. Назовите группы прогрессивных форм инновационной деятельности.
4. Что представляет собой венчурная фирма (рискофирма)?
5. В чем заключается сущность «инкубаторных программ» и сеть малых фирм? Дайте понятие «фирмы-инкубатора».
6. Какие организационные формы инновационной деятельности относятся к региональным научно-техническим центрам?
7. Раскройте сущность парков и технополисов. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.

6 Управление инновационными проектами и программами

Теоретическая часть

Государственная инновационная политика представляет собой совокупность мероприятий, направленных на активизацию инновационной деятельности, повышение ее эффективности и широкое использование результатов в целях ускоренного социально-экономического развития страны и наиболее полного удовлетворения общественных потребностей. Она включает три этапа:

- разработку научно обоснованных концепций (системы взглядов) развития инновационной деятельности – осуществляется на основе анализа состояния инновационного потенциала;
- определение основных направлений государственной поддержки инноваций;
- осуществление практических действий по реализации поставленных целей, направленных на повышение инновационной активности.

В инновационной политике необходимо выделить две стороны – стратегическую и тактическую. Стратегия государственной инновационной политики формируется на основе долгосрочных концепций социально-экономического и общественно-политического развития страны. Выбор стратегии инновационной политики предполагает определение основных направлений государственного регулирования инновационной деятельности и принятие методов развития и использования научного потенциала, установление главных целей инновационного развития в соответствии с социально-экономическими целями. Тактика предполагает определение текущих целей и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение этих целей с наибольшей эффективностью. Тактические средства – это финансирование исследований и проектно-конструкторских разработок, материально-техническое и информационное обеспечение, подбор кадров, создание правовых и организационных условий для реализации мероприятий инновационного развития.

Эффективность государственной инновационной политики, методов ее формирования и основных направлений поддержки инноваций в известной мере находит отражение в научно-техническом лидерстве. Оно проявляется в международном масштабе: расширении экспорта научно-технических информационных результатов (лицензий, патентов и др.), увеличении экспорта готовых новшеств, широком оказании

бесвозмездной научно-технической инновационной помощи другим странам. Научно-техническое лидерство – это доказательство правильности выбранного стратегического курса и тактических действий по формированию и проведению государственной инновационной политики. Научно-техническое лидерство является следствием правильного выбора направлений исследований (применения селективного и фронтального методов). Правильный выбор должен привести к лидерству по тем направлениям, по которым имеется приоритет в развитии.

Государственная инновационная политика в основном направлена на создание благоприятных экономических, организационных, правовых, информационных и социально-психологических условий для осуществления инновационных процессов. Эти условия и многообразие методов формирования инновационной политики определяют основные направления государственной поддержки инноваций. Основные направления государственной поддержки инноваций включают:

- 1) содействие развитию научных исследований (фундаментальных, поисковых, прикладных), прежде всего в перспективных направлениях;
- 2) кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- 3) содействие разработке (в рамках правительственных ведомств) разнообразных программ, направленных на повышение инновационной активности;
- 4) формирование государственных заказов в виде контрактов на проведение инновационных разработок, обеспечивающих начальный спрос на многие новшества, которые затем находят широкое распространение на рынке (внутреннем и внешнем);
- 5) применение фискальных и прочих инструментов государственного регулирования, формирующих стимулирующие воздействия внешней среды, которые обуславливают необходимость и эффективность инновационных решений отдельных фирм (предприятий);
- 6) участие государства в роли посредника в организации эффективного взаимодействия различных секторов науки (академического, отраслевого, вузовского и заводского) и стимулировании кооперации в области инновационных разработок между промышленными фирмами (предприятиями, акционерными обществами) и высшими учебными заведениями (университетами, академиями, институтами);
- 7) координацию инновационной деятельности в регионах;
- 8) создание правовой базы инновационной деятельности;
- 9) регулирование международных связей в области инновационных процессов.

Последние два направления важны с точки зрения степени участия государства в поддержке инновационной деятельности. Ведь правовое регулирование инновационных процессов является исключительной прерогативой государства, а регулирование международных связей в области инновационных процессов в основном также осуществляется государством.

Формы государственного регулирования международных связей в инновационной деятельности разнообразны. Перечислим некоторые из них:

- стимулирование зарубежных инновационных инвестиций;
- обоснованный выбор наиболее перспективных, приоритетных направлений сотрудничества;
- таможенное регулирование и экспортный контроль инновационных разработок (технологий, изделий, рецептур);
- поддержка международных контактов (связей) малого инновационного предпринимательства;
- финансирование многосторонних (двусторонних) международных инновационных проектов;
- применение специальных налоговых и кредитных льгот для стран (или организаций), участвующих в выполнении совместных инновационных проектов и разработок;

- введение в стране международных стандартов и норм.

Кроме того, к формам государственного регулирования в этой области могут быть отнесены: федеральные программы расширения научно-технической помощи зарубежным странам; участие в работе международных организаций, занимающихся в известной мере проблемами инноваций (ЮНЕСКО, ОЭСР, ЮНИДО, ЮНКТАД, МАГАТЭ и др.); присоединение к международным соглашениям (например, к конвенции об охране прав интеллектуальной собственности); создание специальных законодательных актов и норм, юридически регулирующих международные инновационные связи; участие в международных патентно-лицензионных операциях и др.

Задание

Задача 1. Оценить стоимость лицензии на изобретение, используя следующие данные. Объем продаж товаров, изготовленных на старом оборудовании, равен 10000 ед. в год. Цена единицы товара при этом составляет 8000 руб. Применение нового оборудования позволяет снизить цену на 12%, а объем производства увеличить на 50% от первоначального. Норма чистой прибыли принимается равной 0,1. Предполагаемый срок продаж – 5 лет. Межбанковская процентная ставка равна 10% годовых, ожидаемый среднегодовой темп прироста инфляции за всю длительность операции составит 8,5%, премия за риск – 16% годовых.

Задача 2. Определите ставку роялти при заключении договора о передаче ноу-хау. Рентабельность продукции 25%, коэффициент долевого участия 10%.

Задача 3. По приобретаемому патенту предполагается в течение пяти лет производить и реализовывать продукцию. Объем продаж в конце первого года составит 20 млн. руб. Постоянное годовое приращение объема продаж отрицательно и равно (-400) тыс. руб. Роялти составляет 5% от каждого годового объема продаж. Расходы, связанные с обеспечением лицензии, составляют 4% от современной стоимости всех годовых роялти. Ставка дисконтирования принимается равной 20% годовых. Оценить цену лицензии на патент методом освобождения от роялти.

Задача 4. Определите разумный уровень коэффициента долевого участия, если изобретение относится к уникальному. Рентабельность 44%. Стандартная ставка роялти 5%.

Занятие проводится в интерактивной форме - турнир ораторов.

Группа студентов делится на 3 команды, каждая из которых должна разработать свою концепцию государственной инновационной политики и доложить ее группе экспертов (выбираются 3-4 наиболее подготовленных студента по итогам разминки: блиц-опрос по теме) - на заседании Правительства РФ.

Структура выступления:

1. Формирование государственной инновационной политики РФ и ее основные направления
2. Методы государственного регулирования в инновационной сфере.
3. Стратегические задачи органов государственного регулирования инновационного процесса РФ.
4. Бенчмаркинговое исследование методов государственного регулирования инновационных процессов в промышленно развитых странах и возможностей их адаптации к российским условиям.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение инновационной политики, назовите ее стороны.
2. Основные направления государственной поддержки инноваций.
3. Назовите формы государственного регулирования международных связей в инновационной деятельности.

4. Охарактеризуйте прямые методы инновационного процесса.
5. Программно-целевая форма государственного регулирования инноваций.
6. Охарактеризуйте косвенные методы инновационного процесса.
7. Что такое национальная инновационная система?
8. Какими особенностями характеризуются национальные инновационные системы?

7 Финансирование инновационной деятельности

Теоретическая часть

Важным элементом инновационного механизма, обеспечивающим эффективность управления и, в конечном счете, успех инновационной деятельности, является финансирование. Различают две формы финансирования инноваций – прямое и косвенное. Первое состоит из непосредственных прямых источников, второе – из косвенных. К прямым источникам финансирования относятся:

- бюджетные средства;
- внебюджетные фонды;
- собственные средства предприятий;
- кредиты;
- инновационные инвестиции;
- специальные фонды;
- инновационные иностранные кредиты;
- гранты.

Сюда можно отнести и другие источники (страховые фонды, целевые благотворительные поступления и др.)

К косвенным источникам финансовой поддержки инноваций относятся:

- налоговые льготы и скидки;
- налоговые кредиты;
- кредитные льготы;
- лизинг специального научного оборудования;
- таможенные льготы;
- амортизационные льготы.

По уровню управления источники финансирования инноваций подразделяются на:

- федеральные (государственный бюджет, внебюджетные фонды, специальные фонды, кредиты);
- отраслевые (отраслевые и межотраслевые внебюджетные фонды, привлеченные средства, бюджетные и банковские кредиты, финансовые ресурсы от международного сотрудничества);
- региональные (региональный бюджет, региональные внебюджетные фонды);
- институциональные (собственные средства, бюджетные средства, внебюджетные фонды, кредиты, средства ФПГ).

Государственный бюджет и собственные средства предприятия. Выделяя средства из бюджета, государство обладает реальной возможностью ускорять инновационные процессы, ориентировать их в нужном направлении и способствовать общему повышению эффективности использования ресурсов, формированию инновационного климата.

В целом законодательным путем закреплено положение о том, что ассигнования на финансирование научных исследований и разработок гражданского назначения выделяются из федерального бюджета в размере не менее 3% от расходной части годового федерального бюджета.

Применение базового финансирования имеет своей задачей сохранение современной материально-технической базы, а также высококвалифицированных и

творческих кадров организации. Этот принцип распространяется как на научные организации, нацеленные на обеспечение государственных (национальных) приоритетов, так и на организации, обладающие высоким научным авторитетом, но переживающие период структурной перестройки, формирования новой тематики работ в области фундаментальных исследований.

Более приоритетной является форма распределения бюджетных средств на основе параллельных конкурсных исследований и разработок по наиболее важным проблемам науки и техники – форма конкурсного распределения средств, способствующая формированию конкурентной среды в инновационной сфере.

Государство стремится свести к минимуму степень риска и неопределенности, характерных для инновационных процессов. Поэтому на начальном этапе, сумма выделяемых средств, как правило, минимальна, а если по мере реализации проекта или программы будут получены обнадеживающие результаты, сумма ассигнований возрастает.

Задание

Занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Задача 1. Оценка экономической эффективности инноваций.

В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Ставка дохода 10%. Исходные данные приведены в таблице.

Исходные данные

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, млн. руб.	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты, млн. руб.	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования						

Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат.

Методические указания для решения задачи

1. Определяются дисконтированные затраты и дисконтированные результаты по годам расчетного периода, т.е. за шесть лет внедрения агрегата.

Определяется экономический эффект как разность между суммарными дисконтированными результатами и затратами

2. Определяется величина удельных затрат как отношение суммы дисконтированных затрат за шесть лет к сумме дисконтированных результатов.

Задача 2. Предложены к внедрению три изобретения. Исходные данные представлены в таблице.

Исходные данные

Показатели	1	2	3
Инвестиции, млн. руб.	446,5	750,6	1250,0
Доход, млн. руб.	640,2	977,5	1475,5

Определить, какое из изобретений наиболее рентабельное.

Методические указания для решения задачи

Необходимо рассчитать индексы доходности проектов по формуле

$$I_d = D/K * 100, \quad (7.1)$$

где Д - предполагаемый доход;

К - инвестиции.

Наиболее рентабельным считается изобретение, имеющее большую величину индекса рентабельности.

Задача 3. Разработаны три варианта изобретения по технологии производства изделия.

Исходные данные

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Инвестиции, млн. руб.	22500	27600	19700
Издержки производства на одно изделие	13600	14700	13700
Годовой объем производства, тыс. шт.	700	1100	2500

Определите наиболее эффективный вариант изобретения (используя метод приведенных затрат).

Методические указания для решения задачи

Наиболее эффективный вариант изобретения определяется по формуле

$$Z_n = C + E_n * K, \quad (7.2)$$

где С - годовые издержки производства изделия;

E_n - коэффициент экономической эффективности (может быть от 0,1 до 0,25);

К - инвестиции.

Наиболее эффективный вариант имеет наименьшие приведенные затраты.

Задача 4. Условно-постоянные затраты на производство посудомоечных машин составляют 100 миллионов рублей за квартал, а прямые затраты на производство - 45 тысяч рублей в квартал. Цена единицы продукции - 400 рублей. Определите точку безубыточности. Постройте график определения точки безубыточности.

Методические указания для решения задачи

Точка безубыточности (Т) рассчитывается из соотношения равенства издержек и выручки от реализации новой продукции и может быть определена по формуле

$$T = C / (p - z) = C * B / (P - Z) = C * B / (\Pi + C), \quad (7.3)$$

где С - условно-постоянные расходы на годовой выпуск продукции;

р - цена единицы продукции;

Р - выручка от реализации продукции за год;

з - переменные затраты на производство единицы новой продукции;

З - переменные затраты на годовой выпуск новой продукции;

Π - годовая прибыль от реализации новой продукции;

В - годовой выпуск новой продукции в натуральном выражении.

Задача 5. Найдите точку безубыточности для инновационного проекта, предусматривающего введение в эксплуатацию станции мобильной связи (емкость 5000 абонентов), если абонентская плата за пользование радиотелефоном 150 у.е. в месяц. Для обслуживания станции предусмотрен прием на работу 6 дежурных техников-операторов (оклад 700 у.е. в месяц) и уборщицы (оклад 200 у.е.).

Задача 6. Оценка эффективности инноваций.

Определить экономический эффект от использования новой машины и величину удельных затрат, используя следующие данные:

Показатели	Годы						
	1	2	3	4	5	6	7
Результат	9250	9312	11562	18750	26250	28750	34688
Инвестиционные затраты	8996	4233	9213	13140	18396	20148	17301
Коэффициент дисконтирования при банковской							

ставке 10%							
Э (д)							
К _{уд}							

Методические указания для решения задачи

Экономический эффект от использования определяется по формуле

$$\text{Э}(\partial) = \sum (P_i - Z_i) \cdot \alpha_i \quad (7.4)$$

где P_i - результат использования;

Z_i - инвестиционные затраты;

α_i - период времени использования.

Величина удельных затрат рассчитывается как

$$K_{\text{уд}} = \sum (Z_i \cdot \alpha_i) / \sum (P_i \cdot \alpha_i), \text{ руб.} \quad (7.5)$$

Сделать необходимые выводы на основании проведенного решения.

Задача 7. Выбрать лучший вариант новшества, используя следующие данные:

Показатели	Варианты								
	А			В			С		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Себестоимость продукции	10	11	14	12	14	18	11	13	15
Инвестиции в новшество	19	10	20	16	15	25	18	12	20
Внедрение новшества	16,65	14,5	21	17,6	19,25	26,75	17,3	17,2	22

Уровень процентной ставки принимаем равным 35%.

Методические указания для решения задачи

Основным обобщающим показателем экономической эффективности технико-технологических нововведений является показатель экономического эффекта. В нем находят отражение частные показатели эффективности: производительность труда, фондоотдача, материалоемкость и энергоемкость, показатели технического уровня производства, качество продукции и др.

Показатель экономического эффекта от реализации нововведений определяется как превышение стоимостной оценки результатов над стоимостной оценкой совокупных затрат ресурсов за весь период осуществления мероприятий.

При расчетах экономического эффекта в первую очередь должен соблюдаться народнохозяйственный подход, т.е. должны учитываться результаты не только по месту применения технико-технологических нововведений, но и в смежных отраслях с позицией их влияния на конечные показатели развития экономики страны.

Затем рассчитывается внутрихозяйственный (коммерческий) экономический эффект на отдельных стадиях воспроизводственного цикла: научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), освоения, производства и использования результатов нововведений. Он позволяет оценить эффективность определенных инноваций в отдельных научно-исследовательских организациях, предприятиях-производителях и предприятиях-потребителях.

Экономический эффект (Э) определяется как разница между результатами (продукцией, работой, услугами в стоимостной оценке - Р) и затратами на их достижение (З) за определенный расчетный период:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (7.6)$$

Под затратами понимается вся совокупность израсходованных для достижения эффекта ресурсов (или отдельных их видов). В масштабе национальной экономики затратами является совокупность капитальных вложений, оборотных фондов и живого труда (заработная плата). Для отрасли, объединения, предприятия затраты выступают в

виде себестоимости или производственных фондов. На основании решения сделать выводы.

Задача 8. Определение периода окупаемости инвестиций и рентабельности.

Определить дисконтированные инвестиции и доходы, окупаемость инвестиций и рентабельность, их индекс доходности по следующим данным:

Инвестиции - 450 млн. руб. (450000000 руб.)

Поступления денежных средств по годам:

1 год - 135000 руб.

2 год - 140000 руб.

3 год - 265000 руб.

4 год - 325000 руб.

Ставка дохода - 10%

Коэффициенты дисконтирования рассчитаны по формуле сложных процентов:

1 год - 0,9091

2 год - 0,8264

3 год - 0,7513

4 год - 0,6830

Распределение инвестиций по годам, в % к итогу.

1 год - 15 (0,15)

2 год - 20 (0,20)

3 год - 30 (0,30)

4 год - 35 (0,35)

Методические указания для решения задачи

$$R_{H.K.} = (\sum K_i \cdot d_i / \sum D_i \cdot d_i) \cdot \text{год}, \quad (7.7)$$

где K_i - поступления денежных средств;

d_i - коэффициент дисконтирования;

D_i - распределение инвестиций.

Сделать соответствующие выводы на основании решения.

Задача 9. Определить показатели рентабельности инвестиций по вариантам А, Б и В.

Исходные данные

Варианты	Инвестиции, тыс.руб.	Чистый доход, тыс.руб.
А	4212,69	4377,1
Б	4223,14	4386,19
В	4246,36	4443,3

Методические указания для решения задачи

$$R = D/K \cdot 100\%, \quad (7.8)$$

где D - чистый доход;

K - инвестиции.

На основании проведенного решения сделать выводы.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте источники финансирования инноваций.
2. Охарактеризуйте роль государственного бюджета в финансировании инноваций.
3. Охарактеризуйте роль внебюджетных фондов в финансировании инноваций.
4. Перечислите виды налоговых льгот, стимулирующих инновационную деятельность и применяемых в зарубежных странах.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы

1. Мутанов Г.М. Инновационный менеджмент : учебник / Мутанов Г.М.. — Алматы : Дарын, 2023. — 248 с. — ISBN 978-601-04-0545-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135053.html>
2. Левченко Т.М. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / Левченко Т.М., Лихтанская О.И., Гончарова Н.А.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022. — 139 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126672.html>
3. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В.И. Сурат [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2021. — 146 с. — ISBN 978-5-394-04287-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107787.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Мутанов Г.М. Инновации: создание и развитие / Мутанов Г.М.. — Алматы : Дарын, 2023. — 244 с. — ISBN 978-601-247-402-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135051.html>
2. Промышленные технологии и инновации : учебное пособие / Ю.В. Плохих [и др.]. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 139 с. — ISBN 978-5-4497-1973-7, 978-5-8149-2522-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128988.html>

Интернет-ресурсы

1. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
3. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Инновационный менеджмент»
для студентов специальности 38.05.01 "Экономическая
безопасность" Специализация "Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности"

Методические указания по дисциплине «Инновационный менеджмент» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 "Экономическая безопасность" (Специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности")

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	33
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	33
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	34
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА	34
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ	37
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ	43
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	43

ВВЕДЕНИЕ

Изучение инновационного менеджмента имеет важное значение для формирования специалиста в области государственного и муниципального управления России. Развитие российской экономики в современных условиях происходит с учетом множества трудностей, которые в значительной мере обусловлены недостаточно продуманной инновационно-инвестиционной политикой; не высокой эффективностью используемых мер и форм государственного регулирования инновационной деятельности.

Инновационный взгляд на деятельность организации в настоящем и будущем является залогом успешной деятельности любой организации. Именно инновационный и стратегический менеджмент помогает руководителям разрабатывать стратегию позволяющую справиться с опасностями, использовать новые возможности и побеждать в конкурентной борьбе.

При изучении дисциплины «Инновационный менеджмент» предусмотрена самостоятельная работа студентов над темами курса. Преподаватель организует самостоятельную работу студентов путем выдачи заданий по изучению теоретических вопросов и контрольных заданий, решения ситуационных и практических задач, написания докладов и рефератов, при этом следует использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу, электронные ресурсы, а также периодику по проблемам эффективности и качества управленческих решений в сфере инновационного менеджмента.

Целью самостоятельной работы по дисциплине «Инновационного менеджмента» является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков разработки инновационных решений. Вместе с методическими указаниями к самостоятельной работе практические задания помогают усвоить теоретический материал и способствуют формированию компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение теоретического материала с использованием рекомендованной литературы, подготовку к практическим занятиям, в соответствии с рабочей программой дисциплины, выполнение курсового проекта, а также подготовку к промежуточной аттестации по дисциплине (экзамену).

Самостоятельное изучение следует проводить в следующем порядке:

1. Ознакомиться с рекомендуемой литературой, с материалами лекций;
2. Усвоить соответствующие данной теме из рекомендуемых учебников и учебных пособий, составить расширенный план изложения материала по теме;
3. Целесообразно для более детального изучения материала ознакомиться с новой специальной литературой по вопросам инновационного менеджмента.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задачами изучения дисциплины являются:

- сформировать систему понятий в области инновационного менеджмента;
- рассмотреть сущность и специфику инновационного управления на уровне, государства, региона, организации;
- изучить государственную доктрину в области инновационной политики;
- раскрыть сущность управления инновационной деятельностью на уровне организации;
- обосновать влияние научно-технических нововведений на развитие государства, региона, организации.

В результате освоения материала каждый студент должен:

Знать:

количественные и качественные методы инвестиционных и инновационных проектов;

методы разработки и анализа инновационных социально-экономических проектов (программ развития);

современные методы управления инновационным проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов;

основы разработки и методы оценки инновационных проектов в области государственного и муниципального управления.

Уметь:

использовать методы оценки инновационных и инвестиционных программ и проектов региона, организации;

оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ;

использовать современные методы определения рисков, эффективное управление ресурсами инновационной деятельности;

применять методы разработки и реализации инновационных проектов в области государственного и муниципального управления.

Владеть:

навыками оценки инновационных и инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;

навыками разработки и оценки инновационных социально-экономических проектов (программ развития);

навыками реализации инновационных проектов с использованием современных инновационных технологий;

навыками реализации инновационных проектов в области государственного и муниципального управления.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана - конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада в семестре. Подготовка доклада по дисциплине - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы доклада:

1. Современная концепция инновационного менеджмента
2. Понятие и функции инноваций

3. Классификация инноваций и их характеристика
4. Виды инноваций и их характеристика
5. Понятие и структура инновационного процесса
6. Субъекты инновационного процесса
7. Инновационная деятельность, ее виды
8. Инновационная деятельность как объект управления
9. Понятие, цели и задачи инновационного менеджмента
10. Принципы и функции инновационного менеджмента
11. Формы инновационного менеджмента
12. Понятие решений в инновационном менеджменте
13. Субъекты инновационной деятельности
14. Организация инновационной деятельности
15. Черты и особенности инновационной деятельности
16. Управление инновациями на уровне компаний
17. Развитие малых инновационных компаний
18. Этапы инновационного менеджмента
19. Факторный подход к инновационному менеджменту
20. Функциональный подход к инновационному менеджменту
21. Системный подход к инновационному менеджменту
22. Ситуационный подход к инновационному менеджменту
23. Понятие и элементы инновационной инфраструктуры
24. Мотивы и экономические интересы в инновационной деятельности
25. Концепция инновационного преобразования
26. Инновационные цели организации и требования к ним
27. Инновационная среда организации и ее характеристика
28. Инновационный потенциал организации и его состав
29. Оценка инновационного потенциала организации
30. Показатели инновационного потенциала организации
31. Инновационный климат организации и его состав
32. Инновационная позиция организации и ее определение
33. Инновационная активность организации и его характеристика
34. Показатели инновационной активности организации
35. Роль стратегического планирования в инновационной деятельности
36. Сущность и виды инновационных стратегий
37. Способы разработки инновационной стратегии
38. Характеристики стратегий НИОКР
39. Характеристики стратегий внедрения и адаптации
40. Типы инновационных стратегий (поведения)
41. Технология выбора и реализации инновационной стратегии
42. Методы прогнозирования инновационной деятельности
43. Особенности управления персоналом в инновационной деятельности.
44. Характеристика персонала, занятого в инновационной деятельности
45. Способы мотивации персонала на инновационных предприятиях
46. Система мотивации работников инновационной деятельности
47. Способы стимулирования труда в инновационной сфере
48. Методы активизации творческого труда
49. Кадровое планирование инновационной деятельности
50. Основные черты инновационного руководителя и глобального лидера
51. Причины и факторы сопротивления инновациям
52. Понятие и сущность инновационного проекта
53. Характеристика участников инновационного проекта
54. Виды инновационных проектов и их характеристика

55. Жизненный цикл инновационного проекта и характеристика его этапов
56. Бизнес-план инновационного проекта
57. Понятие и характеристика рисков инновационного проекта
58. Классификация рисков инновационного проекта
59. Этапы и методы анализа рисков инновационного проекта
60. Управление рисками инновационного проекта
61. Понятие и сущность экспертизы инновационных проектов
62. Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов
63. Показатели экономической эффективности инновационных проектов
64. Понятие и принципы финансирования инновационной деятельности
64. Источники и формы финансирования инноваций
65. Венчурное финансирование инновационной деятельности
66. Содержание, цели и задачи маркетинга инноваций
67. Внешние источники финансирования инновационных проектов
68. Понятие и факторы инвестиционной привлекательности инновационных проектов
69. Критерии инвестиционной привлекательности инновационных проектов
70. Понятие, цели и задачи государственной инновационной политики
71. Принципы и направления государственной инновационной политики
72. Необходимость государственного регулирования инновационной деятельности
73. Методы государственного регулирования инновационной деятельности
74. Инструменты государственного регулирования инновационной деятельности
75. Законодательное регулирование инновационной деятельности фирм.
76. Формы государственной поддержки инновационной деятельности.
77. Понятие интеллектуального продукта и виды интеллектуальной собственности
78. Понятие авторского права и защита авторских прав на результаты инновационной деятельности
79. Понятие патента и критерии патентоспособности
80. Понятие и виды лицензий на объекты инновационной деятельности
81. Основные формы защиты промышленной собственности
82. Схемы выплат лицензионного вознаграждения
83. Основные виды лицензионных платежей
84. Понятие и сущность товарного знака, бреда и фирменного наименования
85. Понятие и сущность ноу-хау
86. Правовая защита и формы передачи ноу-хау
87. Основные формы передачи технологий
88. Инновации как объект интеллектуальной собственности
89. Борьба с нарушением прав интеллектуальной собственности
90. Факторы изменения современного рынка интеллектуальной собственности

В результате подготовки доклада студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

Общие рекомендации по подготовке доклада

Доклад должен включать в себя введение, основную часть и заключение.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект исследования, элементы новизны, введенные в процессе написания работы. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть доклада должна содержать вопросы, предусмотренные в плане работы. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону

объекта исследования. Этот раздел может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы. Они должны быть сформулированы четко и точно.

Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

Оформление доклада и порядок защиты

Доклад должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст доклада, список литературы и приложения.

Объем работы – 5-10 страниц пронумерованного компьютерного текста, шрифт, 14, интервал 1,5, поля стандартные. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы.

Выполненный доклад проверяется преподавателем. Если доклад оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если доклад имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением о его повторном рассмотрении.

Требуемый уровень оригинальности не менее 50%.

Доклады могут сопровождаться презентацией, отражающей основные моменты выполненного исследования.

Критерии оценки доклада

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Компетенции ПК-6, ПК-3 полностью освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» – основные требования к докладу и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Компетенции ПК-6, ПК-3 полностью освоены на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Компетенции ПК-6, ПК-3 частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» – доклад выпускником не представлен.

Компетенции ПК-6, ПК-3 частично не освоены.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал.

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых

заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

Номер задания	Содержание вопроса	Компетенция
1.	В схему диагностического анализа и оценки инновационного потенциала предприятия не входит: а) ведение каталога управляющих воздействий на организацию б) оценка ресурсного потенциала относительно поставленной задачи в) оценка структурных параметров г) оценка состояния частных параметров организации и определение интегральной оценки ее.	ПК -3
2.	Схема оценки инновационного потенциала организации: а) цель – ресурс – результат б) ресурс – функция – проект в) цель – процесс – результат г) функция – проект – процесс.	ПК -3
3.	Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации о предприятии заставляют использовать при оценки инновационного потенциала предприятия ... подход: а) детальный б) диагностический в) процессный г) системный.	ПК -3
4.	Распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках и в новой финансово-экономической ситуации – это ... инноваций: а) маркетинг б) диффузия в) трансферт г) продвижение.	ПК -3
5.	По уровню разработки и распространения нововведений инновационные процессы делятся на: а) внутриорганизационные, межорганизационные, внутрифирменные, межфирменные б) корпоративные, внутрикорпоративные, программные, конкурсные в) государственные, республиканские, региональные, отраслевые	ПК -3
6.	Инновационный менеджмент – это процесс: а) организации и руководства деятельностью всего персонала для достижения поставленных целей б) определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегий в) управления кардинальными изменениями в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой деятельности.	ПК -3
7.	Практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и масштабного	ПК -3

	распространения в качестве новых продуктов и услуг называется: а) нововведением б) новацией в) обновлением г) инновацией.	
8.	По степени новизны инновационные процессы делятся на: а) радикальные б) модифицированные в) комбинированные г) абсолютные д) относительные е) частные	ПК -3
9.	Инвариантность инноваций – это способность: а) изменения полученных количественных характеристик в условиях меняющейся внешней среды б) сохранения неизменными полученных количественных характеристик по отношению к преобразованиям и переменам внешней среды в) сохранения неизменными полученных количественных характеристик на протяжении всего жизненного цикла продукта.	ПК -3
10.	Инновационный трансферт учитывает: а) ролевое участие государства б) материальную (денежную) ценность инноваций в) исключительные права авторов г) именную ценность инноваций и интеллектуальный вклад авторов.	ПК -3
11.	Определяющие условие для успешной реализации инновационных процессов и нововведений: а) выделение инвестиций в научно-техническую деятельность б) эффективное использование и координация всех ресурсов организации в) интенсивное развитие всех элементов производственно-хозяйственной системы предприятия	ПК-3
12.	Возможность диффузии инноваций определяется: а) инвариантностью б) трансфертом инноваций в) инновационным потенциалом организации	ПК-3
13.	Основные уровни инновационной деятельности: а) операционный и стратегический б) операционный и функциональный в) стратегический и функциональный г) функциональный и проектный	ПК-3
14.	Инновационная среда организации складывается из инновационного потенциала и инновационного (ой): а) климата б) стратегии в) политики г) потенциала	ПК-3
15.	Диагностический подход к оценке инновационного потенциала организации реализуется в:	ПК-3

	а) анализе и диагностике состояния организации по доступному кругу параметров б) описании проблемы развития и системной модели деятельности в) оценке ресурсного потенциала и определении направлений инновационного проекта	
16.	Цель осуществления анализа среды фирмы: а) при анализе внешней среды силы и слабости фирмы сопоставляются с возможностями и угрозами среды б) при анализе внешней среды выявляются ее критические области и основные конкуренты в) при анализе внешней среды устанавливается вероятность достижения поставленной цели	ПК-3
17.	Основные элементы инновационной среды организации: а) наличие трудовых ресурсов б) анализ экономических и политических факторов в) инновационный потенциал и инновационный климат г) все ответы верны	ПК-3
18.	Целевая ориентация программы на достижение конечных результатов – это: а) обеспеченность б) системность в) комплексность г) целенаправленность д) приоритетность	ПК-3
19.	Разработка всей совокупности мер, необходимых для реализации проекта – это: а) приоритетность б) целенаправленность в) комплексность г) обеспеченность д) системность	ПК-3
20.	Цель операционной инноватики: а) обслуживать текущие краткосрочные цели организации б) решать глобальные цели организации в) исследовать новые технологии и информационные ресурсы г) исследовать факторы, влияющие на организацию	ПК-3

Номер задания	Содержание вопроса	Компетенция
21	В современной концепции жизненный цикл технологического уклада имеет три фазы развития. Вторая фаза: а) связана со структурной перестройкой экономики на базе новой технологии производства и соответствует периоду доминирования нового технологического уклада примерно в течение 50 лет; б) приходится на отмирание устаревающего технологического уклада; в) приходится на его зарождение и становление в экономике предшествующего технологического уклада.	ПК -6
22	В основе средних промышленных циклов конъюнктуры протяженностью в 7-10 лет лежит(ат):	ПК -6

	а) рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции промышленности б) смена пассивной части капитала, к которой относятся: здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и т.д. в) замена активной части капитала в форме станочного оборудования, транспортных средств и т.д.	
23	Инновационная деятельность в сфере прикладных НИР технологического профиля направлена на: а) создание интеллектуального продукта б) создание и развитие нововведений – процессов в) обобщение потенциала научных знаний.	ПК -6
24	Третий этап инновационного процесса: а) ОКР и ПКР б) проведение поисковых НИР в) проведение прикладных НИР	ПК -6
25	Главный элемент целостной системы инновационной деятельности: а) инвестиции б) наука в) нововведение г) человек	ПК -6
26	Технологическое лидерство в производстве наукоемкой продукции означает: а) показатель высокого потенциала научных знаний б) увеличение конкурентоспособности товара в) улучшение состояния экономики страны	ПК -6
27	Инновационный процесс – это: а) выдвижение гипотез по направлениям исследований и их проверка на фактах б) создание, распространение продукции и технологий, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющей новые общественные потребности в) подбор и анализ фактов для постановки и решения научной проблемы по созданию новшества.	ПК -6
28	Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений – это инновационный (ая) ... организации: а) климат б) стратегия в) политика г) среда д) потенциал.	ПК -6
29	Инновационный потенциал организации это: а) мера готовности организации выполнить задачи по достижению инновационной цели б) готовность организации к стабильной производственной деятельности в) мера готовности организации к участию в инновационном проекте	ПК -6

30	Подход на котором строится методика оценки инновационного потенциала – ... подход. а) ситуационный б) системный в) целевой.	ПК -6
31	В схему оценки инновационного потенциала предприятия при детальном анализе внутренней среды не входит: а) постановка задачи, входящей в программу решения проблемы б) описание проблемы развития предприятия в) установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы организации г) описание системной модели деятельности д) оценка организационного потенциала	ПК -6
32	Влияние характеристик среды на инновационный потенциал организации – это: а) предмет анализа микросреды организации б) цель анализа микросреды организации в) объект анализа микросреды организации	ПК-6
33	Цель стратегической инноватики: а) исследовать экономический потенциал организации б) решать глобальные цели организации в) обслуживать текущие краткосрочные цели организации г) исследовать новые технологии и информационные ресурсы	ПК-6
34	Физические лица, выступающие в качестве инвесторов рискованных проектов – это: а) вольные сотрудники б) «деловые ангелы» в) предприниматели г) научно-технические привратники	ПК-6
35	Участники инновационной деятельности организации, получающие полную свободу действий на 5 лет: а) альтернативный персонал б) золотые воротнички в) информационные звезды г) вольные сотрудники	ПК-6
36	Необходимый элемент организации инновационного процесса: а) вовлечение в работу высококвалифицированных внештатных сотрудников б) бригадное новаторство и временные творческие коллективы в) бутлегерство г) рискованные подразделения компании	ПК-6
37	Участники инновационной деятельности, высококвалифицированные специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний: а) вольные сотрудники б) научно-технические привратники в) золотые воротнички г) альтернативный персонал	ПК-6

38	Участники инновационной деятельности, отличающиеся от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники: а) вольные сотрудники б) научно-технические привратники в) золотые воротнички г) альтернативный персонал	ПК-6
39	Основными характеристиками изобретения являются: а) полезность для широких слоев общества, инновационность б) новизна, промышленная применимость и изобретательский уровень в) уникальные технические характеристики, оригинальность	ПК-6
40	Составными частями инновационной среды предприятия являются: а) инновационные идеи и инновационный климат б) инновационный капитал и инновационные идеи в) инновационный климат и инновационный потенциал	ПК-6

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Компетенция ПК-3, ПК-6 освоена на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Компетенция ПК-3, ПК-6 полностью освоена на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Компетенция ПК-3, ПК-6 частично освоена на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

Компетенция ПК-3, ПК-6 не освоена

Оформление ответов на тесты

Ответы на тесты оформляются на студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМУ ЗАЧЕТУ

Процедура зачета (дифференцированного зачета) как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех контрольных точек, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы

1. Мутанов Г.М. Инновационный менеджмент : учебник / Мутанов Г.М.. — Алматы : Дарын, 2023. — 248 с. — ISBN 978-601-04-0545-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135053.html>
2. Левченко Т.М. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / Левченко Т.М., Лихтанская О.И., Гончарова Н.А.. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022. — 139 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126672.html>
3. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В.И. Сурат [и др.].. — Москва : Дашков и К, 2021. — 146 с. — ISBN 978-5-394-04287-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107787.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Мутанов Г.М. Инновации: создание и развитие / Мутанов Г.М.. — Алматы : Дарын, 2023. — 244 с. — ISBN 978-601-247-402-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135051.html>
2. Промышленные технологии и инновации : учебное пособие / Ю.В. Плохих [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 139 с. — ISBN 978-5-4497-1973-7, 978-5-8149-2522-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128988.html>

Интернет-ресурсы

1. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
3. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>