

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 «Менеджмент инноваций»
для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Ставрополь, 2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине по дисциплине «Менеджмент инноваций» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»)

Составители: к.э.н., доцент Воронцова Г. В.

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

Содержание

Введение	4
Практическое занятие 1. Инновации и инновационный процесс	5
Практическое занятие 2. Инновации и инновационный процесс	6
Практическое занятие 3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты	9
Практическое занятие 4. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты	10
Практическое занятие 5. Маркетинг инноваций	11
Практическое занятие 6. Маркетинг инноваций	12
Практическое занятие 7. Стратегические аспекты менеджмента инноваций	15
Практическое занятие 8. Стратегические аспекты менеджмента инноваций	20
Практическое занятие 9. Планирование инновационной деятельности	21
Практическое занятие 10. Организация инновационной деятельности	22
Практическое занятие 11. Финансирование инновационной деятельности	24
Практическое занятие 12. Финансирование инновационной деятельности	25
Практическое занятие 13. Регулирование инновационной деятельности	29
Практическое занятие 14. Регулирование инновационной деятельности	29
Практическое занятие 15. Социальные аспекты инновационной деятельности	30
Практическое занятие 16. Социальные аспекты инновационной деятельности	31
Практическое занятие 17. Эффективность инноваций	32
Практическое занятие 18. Эффективность инноваций	33
Список рекомендуемой литературы	35

Введение

Устойчивое развитие экономики, ориентация на которое провозглашена рядом президентских актов, предполагает всестороннюю инновационность деятельности экономических субъектов.

Изучение инновационного менеджмента имеет первостепенное значение для формирования специалиста в области государственного и муниципального управления в условиях все более обретающей реальные контуры рыночной экономики в России. Развитие российской экономики в современных условиях происходит с учетом множества трудностей, которые в значительной мере обусловлены не достаточно продуманной инновационно-инвестиционной политикой.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями») и содержат целевые установки практических занятий; знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части; задания к практическим занятиям; их теоретическое обоснование; контрольные вопросы и рекомендуемую литературу.

Цель выполнения практических занятий по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплины «Менеджмент инноваций».

Основными задачами является выработка практических навыков в сфере менеджмента инноваций.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Инновации и инновационный процесс

Цель занятия: сформировать практические навыки в области инноваций и инновационного процесса.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- цели и основные направления инновационного менеджмента;
- механизм управления инновационными процессами и инновационной деятельностью;

Уметь:

- адаптировать лучшие практики управления инновационной деятельностью к своей профессиональной деятельности;

Владеть:

- методами оценки эффективности инновационных проектов.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Актуальность темы: понятие инновационного процесса является ключевым моментом в понимании проблематики инновационного менеджмента.

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.

Задание

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.

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»?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1, 2, 4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Инновации и инновационный процесс

Цель занятия: сформировать практические навыки в области инноваций и инновационного процесса.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- цели и основные направления инновационного менеджмента;
- механизм управления инновационными процессами и инновационной деятельностью;

Уметь:

- адаптировать лучшие практики управления инновационной деятельностью к своей профессиональной деятельности;

Владеть:

- методами оценки эффективности инновационных проектов.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Актуальность темы: понятие инновационного процесса является ключевым моментом в понимании проблематики инновационного менеджмента.

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.

Задание

«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 удержать 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, EastmanKodaks, 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. Какие логические формы инновационного процесса вы знаете?
2. Расскажите о «создании и распространении инноваций» и о «диффузии нововведения».
3. Охарактеризуйте понятия «инновация» и «инновационный процесс» в государственном и муниципальном управлении.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1,2, 4].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Инновационный менеджмент - это управление научной, научно- технической, производственной деятельностью и интеллектуальным потенциалом персонала фирмы с целью совершенствования производимого или освоения нового продукта (услуги), а также способов, организации и культуры его производства и на основе этого удовлетворение потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

Слово «инновация» переводится на русский язык как «новизна», «новшество», «нововведение».

В менеджменте под инновацией понимается новшество, освоенное в производстве и нашедшее своего потребителя.

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.

Задание

Ответьте на вопрос и аргументируйте свою позицию.

Тренировочные задания	Ответ, пояснения
1. Укажите, что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе предприятия? а) изменения в выборе и использовании сырья и оборудования; б) новая технология производства; в) создание новой управленческой структуры.	
2. Какие инновации учитывают сферу деятельности предприятия? а) технологические; б) единичные; в) диффузные.	
3. Внедрение нового продукта является как радикальная инновация, если а) охватывает технологические изменения продукта; б) касается использования усовершенствованного технологического процесса; в) предполагает область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты	

существенно отличаются друг от друга.	
---------------------------------------	--

Контрольные вопросы:

1. Управление инновационной деятельностью предприятия.

2. Формы инновационного менеджмента.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**Инновационный менеджмент: возникновение, становление****Цель занятия:** сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.**Теоретическая часть:**

Под инновацией в XIX в. понимали прежде всего введение элементов одной культуры - в другую. В XX в. инновациями считали технические усовершенствования. Й. Шумпетер еще в начале века понял роль инновации как средства для преодоления экономических спадов. Он указал, что источником прибылей могут быть не только манипуляции с ценами и снижение себестоимости, но и смена выпускаемой продукции.

В своей работе «Теория экономического развития» Шумпетер писал: «Под предприятием мы понимаем осуществление новых комбинаций, а также то, в чем эти комбинации воплощаются: заводы и т.п. Предпринимателями же мы называем хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент».

Давно достигнуто понимание, что создание, применение и диффузия знаний имеют фундаментальное значение для экономического роста, развития и благосостояния народов. В этой связи на центральное место выдвигаются потребности в более совершенном "измерении" инноваций. Со временем природа и разнообразие инноваций варьировались, изменялась и потребность в показателях, необходимых для отслеживания этих перемен и обеспечения политиков надлежащими инструментами анализа. Значительный объем работы по разработке моделей и аналитических рамок для изучения инноваций был проделан в течение 1980-х – 1990-х гг. Экспериментирование с ранними обследованиями и их результатами, наряду с потребностью в согласованном наборе концепций и инструментов, привело к появлению первого издания Руководства Осло в 1992 г., в котором главное внимание уделялось технологическим продуктовым и процессным инновациям (ТПП) в промышленном производстве. Оно стало эталоном для разнообразных крупномасштабных обследований, изучавших природу и влияние инноваций в предпринимательском секторе, таких как Инновационное обследование Европейского сообщества (CIS), повторяющееся сейчас в четвертый раз. Результаты этих обследований повлекли за собой дальнейшие уточнения в Руководстве Осло – в части концепций, определений и методологии, приведшие к появлению второго издания, опубликованного в 1997 г., где среди прочего сфера наблюдения была распространена на сектор услуг. С тех пор анализ результатов обследований и меняющиеся потребности политиков привели к новой переработке вышеуказанного Руководства, результаты которых можно найти в третьем, издании. По причине растущего ощущения, что значительная часть инноваций в секторе услуг не охватывается должным образом концепцией ТПП, в ходе этой переработки было решено затронуть проблему нетехнологических инноваций. В результате представления о том, что есть инновация, сейчас расширились, включив два новых типа: маркетинговую и организационную инновации.

Задание

Задание 1

Схематично отобразите стадии развития инновационного менеджмента и кратко охарактеризуйте каждую из них (сделайте блок-схему ответа на вопрос).

Задание 2

Назовите 3 крупнейших предпринимателя в сфере инноваций. Выберите одного из них и подготовьте от его лица презентацию основных достижений, научных взглядов и деятельности.

Задание 3

Составьте строго по материалам лекции кроссворд по теме не менее, чем из 15 слов.

Контрольные вопросы:

1. Эволюция инновационного менеджмента.
2. Современные подходы к инновационному менеджменту.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**Маркетинг инноваций**

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Маркетинг инноваций представляет собой технологию использования комплекса маркетинговых мер (маркетинг-микс) на протяжении всего жизненного цикла нововведения, начиная с поиска инновационной идеи и заканчивая уходом товара с рынка. Маркетинг инноваций является неотъемлемой частью инновационного менеджмента как процесса управления инновационной деятельностью и маркетинговой составляющей каждого конкретного инновационного проекта.

Инновационный маркетинг как понятие шире, чем маркетинг инноваций, он включает: миссию организации, философию мышления, область научных исследований, стиль управления и поведения. Это органичное, а не навязанное новаторство, особый тип отношений и полное принятие риска. Инновационный маркетинг имеет социальную ориентацию, последователей. Наиболее важными его видами являются стратегическая и оперативная составляющие. Из концепции маркетинга следует, что инновационный маркетинг в современном понимании представляет собой единство стратегий, философии бизнеса, функций и процедур управления и методологической основы.

Основная цель стратегического инновационного маркетинга заключается в разработке стратегии проникновения новшества на рынок. Поэтому в основу стратегических маркетинговых исследований закладывается анализ конъюнктуры рынка с последующей разработкой сегментов рынка, организацией и формированием спроса, моделированием поведения покупателя.

Стратегический инновационный маркетинг определяется сегментированием рынка, позиционированием товара. Ключевым моментом стратегии маркетинга является Исследование и прогнозирование спроса на новый товар, основанное на доскональном изучении восприятия потребителем новшества. В ходе стратегических исследований руководитель инновационного проекта должен определить: какую продукцию, какого качества и каким потребителям он будет предлагать. Поэтому стратегический маркетинг ориентирован на тесный контакт работников маркетинговых и социологических служб предприятия с потребителем (анкетирование, опрос по телефону, репрезентативные выборки и т.д.).

Задание**Задание 1**

Напишите эссе на 2-3 страницы на одну из приведенных тем:
 В чем принципиальное отличие новшества и инновация?
 Какие примеры порядковым инновациям, вы можете привести?
 Какие функции маркетинга реализуются на первом этапе анализа рынка?
 Какие функции маркетинга реализуются на втором этапе анализа рынка?
 Какие меры необходимо принять на предприятии для ускорения процесса разработки и внедрения маркетинга инноваций?

Задание 2

Среди функций маркетинга приоритетную роль играет исследование рынка. От того насколько тщательно изучены и определены уровень, характер и структура спроса, конкуренция, условия сбыта, зависит успех предприятия. Результаты этих исследований составляют основу всех других функций маркетинга. Они определяют темпы обновления выпускаемой продукции, технического перевооружения, потребность в материалах и рабочей силе. Отечественная практика конверсии показывает, что отсутствие рыночных исследований, игнорирование реально происходящих рыночных процессов являются основной причиной неудач в конверсии. Не менее важную роль среди функций маркетинга играет планирование. Именно с его помощью увязываются воедино вопросы выбора нужного для рынка товара или целого ассортимента продукции, ценообразование продукции, реклама, сбыт, позволяя разрабатывать стратегию и тактику предприятия. Проанализируйте указанные в задании функции маркетинга и дополните их перечень.

Контрольные вопросы:

1. Понятие маркетинга инноваций, причины активного развития.
2. Цели и задачи маркетинга инноваций. Основные термины и этапы

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Маркетинг инноваций

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Согласно теории инновационного маркетинга процесс восприятия нового товара состоит из следующих этапов:

Первичная осведомленность. Потребитель узнает об инновации, но не имеет достаточной информации

Узнавание товара. Потребитель уже имеет некоторую информацию, проявляет интерес к новинке; возможен поиск дополнительной информации о новинке

Идентификация нового товара. Потребитель сопоставляет новинку со своими потребностями

Оценка возможностей использования новшества. Потребитель принимает решение об апробации новшества

Апробация новшества потребителем с целью получения сведений об инновации и о возможности приобретения

Принятие решения о приобретении или инвестировании в создание новшества.

Инновационный маркетинг – это обязательная часть инновационного менеджмента. Появление этой экономической дисциплины вызвано увеличением роли нововведений в деятельности фирм. Маркетинг позволяет повысить результат от коммерциализации инноваций.

Инновационный маркетинг объединяет в себе стратегию маркетинга, оперативный маркетинг, анализ рынка.

Маркетинг инноваций преследует основную цель – проведение исследований возможностей и конкурентоспособности фирмы с целью проведения успешных инновационных проектов в определенных условиях.

Задачи инновационного маркетинга изменяются в зависимости от этапа процесса инноваций:

Этап поиска новых идей – здесь формируется «портфель инновационных идей».

Маркетинговые исследования дают информацию для проведения анализа определения спроса и предложения на рынке и свободных рыночных ниш. Эти результаты являются исходным материалом для разработки инновационных идей.

Этап разработки – здесь делается выбор замыслов, и воплощение опытных образцов. Цель, преследуемая при изучении рынка: определение приоритетного направления и альтернатив. Далее проводятся зондаж рынка на основе опытных образцов, апробация и выявление недоработок.

Этап внедрения – здесь стоит задача распространения информации о нововведении. Формируется потребительский спрос, определяется ценовая политика, оптимизируются схемы сбыта. Ценообразование зависит от множества обстоятельств, например от стратегии маркетинга, которую проводит фирма, которая обуславливается или ценой спроса, или ценой предложения.

Этап роста – здесь расширяются сегмент рынка и область потребителей, происходит увеличение темпов роста развития рынка в результате реактивных инноваций, проводимых конкурентными фирмами. Фирма теряет свои монопольные преимущества, и для стимуляции продвижения инноваций, получения максимальной прибыли применяют широкую рекламу.

Этап зрелости – здесь происходит стабилизация объемов сбыта продукции, это связано с потребительскими предпочтениями к определенной торговой марке. Инновация переходит в стадию рутинизации. Теперь задачами маркетинга становятся разработка и последующая реализация мероприятий по удержанию сегмента фирмы на рынке.

Этап спада – для уменьшения понесенных затрат при удержании желаемых объемов сбыта продукции необходимо без промедления, своевременно выводить утративший свое потребительское качество неконкурентоспособный товар с рынка и производить его замещение наиболее востребованным новшеством. Именно на этом этапе возобновляются поиск и подготовка новых замыслов для проектов инноваций.

Задание

Задание 1

На примере любого товара опишите, в чем заключаются особенности формирования цен на новую продукцию? Какие факторы являются основными факторами, влияющими на назначение цены на новый продукт?

Задание 2

Дайте характеристики сбытового и маркетингового подходов к деятельности организаций, руководствуясь списком возможных характеристик по семи критериям:

- 1) основные акценты в деятельности;
- 2) научные исследования;
- 3) ценовая политика;
- 4) разработка новых товаров;
- 5) производственный процесс;
- 6) упаковка;
- 7) организационная структура управления.

Характеристики 1. Снижение издержек производства независимо от потребностей покупателей. 2. Учет перспективных интересов будущих потребителей. 3. Усовершенствование выпускаемой продукции без учета конкуренции. 4. Анализ рынка (покупателей, конкурентов). Повышение конкурентоспособности продукции. 5. Ценовая политика – на основе учета издержек производства. 6. Ценовая политика – с учетом

действия конкурентов. 7. В разработке товаров ведущая роль принадлежит технологам. 8. Анализ потребностей покупателей и других рыночных факторов. Ведущая роль у дизайнера. 9. Производственный процесс гибкий. 10. Производственный процесс жесткий. 11. Упаковка как средство хранения товара. 12. Упаковка как средство стимулирования сбыта, информирования покупателей, привлечения внимания и сохранения товара. 13. В организационной структуре отдел сбыта преобразован в отдел маркетинга. 14. В организационной структуре предусмотрено распределение маркетинговых функций по всем отделам и службам, а также есть отдел маркетинга.

Задание 3

На примере конкретного инновационного продукта разработайте анкету для исследования потребности рынка в инновационном товаре, услуге или технологии. В анкете должно быть не менее 10 вопросов.

Проведите опрос по данной анкете, при этом количество опрошенных должно составлять не менее 5-7 человек.

Разработайте план продвижения инновационного продукта на конкретном примере. Для этого ответьте на вопросы:

какие рекламные мероприятия вы бы включили в предварительную рекламную кампанию по рассматриваемому вами инновационному продукту?

с какой частотой вы планируете их проводить?

Рассчитайте бюджет проекта, указав примерную стоимость рекламных мероприятий.

Задание 4

Предложите новшество для улучшения образовательного процесса подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д.

1. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	

2. Продумайте бюджет и план маркетинга по внедрению новшества в образовательное пространство РФ.

Занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает групповое решение задач с использованием метода развивающей кооперации.

Ход занятия

Поставленную задачу трудно выполнить в индивидуальном порядке и для ее решения нужна кооперация, объединение обучающихся с распределением внутренних ролей в группе.

Создаются группы обучающихся из 6-8 человек. Группа формируется так, чтобы в ней был «лидер», «генератор идей», «функционер», «оппонент», «исследователь». Возможна смена лидера после характеристики нескольких положений новшеств, что стимулирует развитие организаторских способностей у студентов. Творческие группы

могут быть постоянными и временными. Они подвижны, т.е. студентам разрешается переходить из одной группы в другую, общаться с членами других групп. После того, как каждая группа предложит свой вариант решения, начинается дискуссия, в ходе которой группы через своих представителей должны доказать целесообразность своего варианта решения. При этом обучаемые должны проявить эрудицию, логические, риторические навыки и т.п. Если имеющихся знаний у обучаемых недостаточно, преподаватель прерывает дискуссию и дает нужную информацию в лекционной форме.

Основными этапами проведения занятия являются:

- индивидуальное, затем парное, групповое, коллективное выдвижение целей;
- коллективное планирование учебной работы;
- коллективная реализация плана;
- конструирование моделей учебного материала;
- конструирование плана собственной деятельности;
- самостоятельный подбор информации, учебного материала;
- отстаивание позиций группы.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «инновационный маркетинг»?
 2. Цель инновационного маркетинга?
 3. Какие задачи инновационного маркетинга вы знаете?
 4. Что понимают под контекстуальным картографированием (КК)?
 5. Для чего используется метод КК в инновационном менеджменте?
 6. Какую связь вы усматриваете между техник технологическим прогнозированием и КК?
 7. Почему важно предвидеть (прогнозировать) научно техническое развитие изделий, имеющих в продуктовом портфеле фирмы?
 8. Особенности рынка инноваций.
 9. Роль маркетинга в реализации инновационных проектов.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Стратегические аспекты менеджмента инноваций

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Стратегическое управление инновациями является составной частью инновационного менеджмента и решает вопросы планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на значительный качественный скачок в производстве, предпринимательстве, социальной сфере. В широком смысле стратегическое управление имеет дело с процессом предвидения глобальных изменений в экономической ситуации, поиском и реализацией крупномасштабных решений, обеспечивающих его выживание и устойчивое развитие за счет выявления будущих факторов успеха.

По своей сущности любые стратегические меры, предпринимаемые предприятием /фирмой/, носят инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в его экономическом, производственном или сбытовом потенциалах. Так, например, одна из характерных для рыночного хозяйства стратегий - продуктово-рыночная - направлена на развитие новых видов продукции и технологий, сфер и методов сбыта, т.е. основана исключительно на инновации. Или стратегия развития предприятия, также основана на использовании научно-технических достижений в области организации, техники и технологии, т.е. на комплексе инноваций.

Задание

Задание 1

Кейс-стади: Реструктуризация корпорации GeneralElectric

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 привносит, 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 GECreditCorp., 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 UtahInternational. 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 зарубежных 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 Eapic. 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 ThomLightSource. 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 Araf. 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 недостижимого 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.

Задание 2

Известный специалист в области менеджмента доктор экономических наук Б.З. Мильнер считает: «Одним из новейших проявлений качественной перестройки управления применительно к задачам изменения научно-технической и информационной базы производства, предпринимательских нововведений и системы взаимосвязей в рыночной среде можно считать возникновение новой функции и механизма управления знаниями».

Высшие учебные заведения представляют собой организации, которые распространяют знания (учебный процесс), перерабатывают информацию, содержащуюся в разных науках, в новое систематизированное знание (учебники, учебные пособия, курсы лекций) и создают новое знание, осуществляя научно-исследовательские работы.

Предложите проект создания инновационной организации при высшем учебном заведении, специализирующейся в бизнесе по созданию и распространению знаний (не затрагивая текущий учебный процесс). Оцените реальность формирования такой организации (в виде табл. 1), ее профиль, создаваемые продукты, возможные группы потребителей.

Таблица 1 - Характеристика инновационной фирмы

Критерии	Содержание
Цель создания Профиль Предлагаемые продукты и услуги Группы потребителей Правовая форма Каналы сбыта продукции Ценности и т. д.	

Контрольные вопросы:

1. Модернизация национальной экономики как рациональная реакция на проблемы глобальной рецессии.
 2. Стратегические альтернативы инновационного развития на микроэкономическом уровне.
 3. Приведите классификацию стратегий.
 4. Охарактеризуйте виды стратегий.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**Стратегические аспекты менеджмента инноваций**

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют стратегии: оборонительную и наступательную. Оборонительные стратегии отражают реакцию предприятия на действия конкурентов и косвенно на потребности и поведение потребителей. Наступательные стратегии включают:

Активные НИОКР; ориентированные на маркетинг; стратегию слияния; стратегию приобретения. Наступательные стратегии обычно требуют кредитных инвестиций и, следовательно, более применимы на предприятиях, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным составом менеджеров и творческим научно-техническим потенциалом.

Задачи стратегического управления инновациями. Стратегическое управление инновациями означает значительно более широкое понятие чем лишь перспективное планирование крупномасштабных новшеств, оно включает ситуационный анализ и прогноз влияния всего диапазона производственных и предпринимательских факторов успеха, в том числе внешних /продукты, рынки, поставщики, патенты и лицензии/ и внутренних /новые технологии, финансирование, мощности, сотрудники, технический уровень/; потенциал сферы исследований и разработок; систему управления; ее организационные формы; этику и культуру предпринимательства.

Задание

Прочитайте примеры. Определите, какой стратегии придерживаются компании: наступательной, оборонительной, поглощающей, промежуточной, кооперативной, создания рынка, привлечения специалистов, приобретения компаний.

1. Компания переманивает ведущих специалистов отделов маркетинга или НИОКР у конкурентов.
2. Предприятие недавно работает на рынке, и, чтобы избежать конфронтации с крупными конкурентами, нашло еще незанятую нишу.
3. Компания постоянно выпускает новые образцы техники, причем как принципиально новые, так и образцы со значительно улучшенными параметрами. Компания имеет сильное подразделение НИОКР.
4. Небольшая компания поддерживает норму прибыли за счет низких издержек производства. Ее НИОКР направлены на улучшение отдельных показателей за счет применения частных технических решений, чаще всего полученных извне. Компания большое внимание уделяет маркетинговым исследованиям.
5. Предприятие выпускает принципиально новую продукцию, которая создает

новый рынок.

6. Для разработки нового товара две компании временно объединили свои усилия в области НИОКР и маркетинга.

7. Компания приобрела ряд лицензий на продукцию.

8. Компания приобретает фирмы, которые сначала действуют в концерне под своим именем, а потом - под названием компании, их поглотившей.

Контрольные вопросы:

1. Цели и задачи стратегического управления инновациями.

2. Содержание и формы стратегического управления инновациями.

3. Методы и средства стратегического управления инновациями.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Планирование инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Одной из характеристик современного менеджмента является ярко выраженное усиление функции планирования. Роль планирования повышается во всех без исключения сферах управления компанией: от производства до сбыта, от распределения ресурсов до кадровой политики. Данное обстоятельство вызвано рядом факторов, среди которых главное место занимает тенденция усиления непредсказуемости предпринимательской среды и риска, связанного с функционированием компаний.

В новых условиях особую актуальность приобретает такой вид долгосрочного планирования, как стратегическое планирование. Поиск фирмами постоянного преимущества на рынке вызывает необходимость разработки своих конкурентных стратегий и планирования их реализации.

Основной целью стратегического планирования на фирме является создание долгосрочного преимущества, а основным методом — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде.

Таким образом, в качестве основной задачи стратегического планирования инновационной деятельности выступает построение схемы инновационного поведения компании на рынке.

Современное стратегическое планирование инноваций охватывает период от 3 до 10 лет (в зависимости от отрасли) и заключается в разработке комплекса мероприятий компании по адаптации, предвидению и конструированию изменений во внешних условиях путем внедрения инновационных проектов.

Система стратегического планирования охватывает:

- анализ рынка;
- постановку целей;
- разработку альтернативных стратегий;
- составление стратегического плана.

При разработке стратегии достижения целей фирма опирается на изучение шансов, опасностей и возможных вариантов развития (SWOT-анализ), а также динамики оборота по изделиям и их видам, клиентам, секторам рынка. При этом большое внимание уделяется выявлению так называемого разрыва в обороте — разницы между намеченным оборотом с предполагаемой прибылью на ближайшие годы и реальным оборотом, возможным при сохранении в ассортименте старых изделий.

Задание

Многие фирмы, избравшие стратегию «технологического лидера», трансформировались в ТНК, известные всему миру: 3М, Intel («Интел»), Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express. Новаторы второго поколения: Sinclair, Osbourne и Apple, Advanced Memory Systems и Genetech. На примере одной из данных компаний-новаторов охарактеризуйте, за счет чего их технологические инновации и временная монополизация рынка, дала им возможность получить конкурентные преимущества.

Контрольные вопросы:

1. Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента.
 2. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация: - виды диверсификационных стратегий.
 3. Планирование инноваций и взаимодействие с внешней средой.
 4. Бизнес-планирование инновационных проектов.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Организация инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия. В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Все глобальные перемены в жизни общества связаны с инновационной деятельностью. Различают две основные формы инновационного предпринимательства:

- создание, приобретение и использование новшеств в экономическом обороте (инновационное предпринимательство);
- производственный маркетинг (рыночное предпринимательство).

Инновационный процесс в содержательном плане представляет собой отражение задач инновационного предпринимательства.

Различают три формы инновационного процесса:

- простой внутриорганизационный (натуральный);
- простой межорганизационный (товарный);
- расширенный.

Натуральный - используется в одной фирме.

Товарный – используется в товарно-денежных отношениях и предполагает отделение его создания и изготовления от его потребления.

Расширенный – предполагает нарушение технологии производителя-пионера и создание новых производителей нововведений, что, в условиях конкуренции, способствует совершенствованию потребительских свойств выпускаемой продукции.

Переход простого инновационного процесса в товарный осуществляется в две фазы: создание и распространение новшества, диффузия новшества.

К сожалению, механизмы стимулирования диффузии нововведений недостаточно развиты, именно поэтому развитие инновационно - технологической деятельности (ИТД) приобретает особую важность и актуальность.

При организации ИТД важно располагать не просто новыми технологиями, а именно технологиями рыночной ориентации, т.е. способными к воспроизводству конкурентоспособных товаров на рынке. Рыночная коммерциализация технологий невозможна без инвестиций, а вместе они образуют единую схему, обязательными компонентами которой должны быть перспективные технологии, рынок инновационно - технологических продуктов, профессионально подготовленный персонал, материально-технические ресурсы и информационные ресурсы, финансы, законодательство,

инновационная инфраструктура, базовые элементы которой представляют конкретные организации (юридические лица), удовлетворяющие определенному набору требований.

Как известно, важнейшим элементом инновационной инфраструктуры являются инновационно - технологические центры. Чтобы инновационные организации были конкурентоспособны в условиях открытого рынка и свободных цен кроме различных производственных ресурсов и направлений деятельности, им необходим специальный механизм – инновационный менеджмент по все цепочке инновационного процесса.

Таким образом, объектом инновационного менеджмента выступает ИТД, полный жизненный цикл которой реализуется в инновационно - технологических центрах – структурных элементах инновационно - индустриальной системы.

Чтобы поддержать и активизировать деятельность по вышеперечисленным направлениям в инновационной сфере, необходимо объединение (интеграции) организационных, финансовых и других ресурсов различных ведомств и структур, несущих ответственность за реализацию государственной инновационной политики.

Инструментом такой интеграции и концентрации всех необходимых ресурсов на приоритетных направлениях и задачах ИТД служит система инновационного менеджмента ИТЦ.

Задание

Напишите эссе на 2-3 страницы по одной из следующих тем. Выступите и обоснуйте свою точку зрения.

1. Понятия «инновационно - технологическая деятельность» и «инновационно – технологические центры.
2. Элементы системы СИМ и ее основные задачи.
3. Национальна структура регулирования научно-технической деятельностью.
4. Структура органов научно-технической информации в Российской Федерации.
5. Система статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность.
6. Основные методы реализации инновационной политики государством

Контрольные вопросы:

1. Инновационно - технологическая деятельность как объект инновационного менеджмента.
2. Понятие, цель и задачи системы инновационного менеджмента.
3. Национальна система государственного регулирования инновационной деятельности.
4. Механизмы государственного регулирования инновационной деятельности.
5. Инновационно - технологическая деятельность как объект инновационного менеджмента

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Финансирование инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия. В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Элементами системы финансирования инновационной деятельности являются:
– источники инвестиционных ресурсов;

- механизм накопления финансовых средств и их инвестирование в инновационные проекты;
- механизм управления инвестиционными ресурсами для обеспечения их эффективного использования и возвратности заемного капитала /9/.

Выделяют три группы внутренних текущих затрат на инновационную деятельность – фундаментальные исследования, прикладные исследования и разработки.

В целом, общая сумма финансирования инновационного проекта фирмы может складываться из средств, направляемых на:

- финансирование затрат по техническому перевооружению, модернизации и увеличению производственных мощностей;
- финансирование затрат по подготовке и освоению новой и модернизированной продукции, конструкций и материалов, изготовления опытных образцов, прогрессивных технологических процессов;
- проведение НИОКР (включая приобретение лицензий), на финансирование затрат на приобретение оборудования, приборов и других товарно-материальных ценностей для этих работ;
- компенсацию повышенных затрат на производство новой продукции в период ее освоения;
- финансирование прироста собственных оборотных средств, а также на возмещение их недостатка;
- погашение долгосрочных кредитов банков, а также на уплату по ним процентов.

Задание

Обсуждение практической ситуации «Ошибка в управлении стоимостью проекта».

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов - создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т. е. за все время работы программистов.

Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?

2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

3. Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?

Контрольные вопросы:

1. Теоретические аспекты финансирования инновационной деятельности.
 2. Инновационная деятельность как объект финансирования.
 3. Источники финансирования инноваций.
 4. Особенности финансирования инновационной деятельности.
 5. Система финансирования инновационной деятельности.
 6. Принципы и алгоритм финансирования инноваций.
 7. Показатели эффективности финансирования инновационной деятельности.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Финансирование инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Под методами финансирования инновационных проектов понимают такие способы финансирования инновации, которые отражают использование специфических источников финансирования в увязке с хозяйственной ситуацией организации, планами ее текущей деятельности и развития.

Методы финансирования можно разделить на прямые и косвенные.

Наиболее

распространенными источниками прямого финансирования инновационных проектов являются:

1. Банковский кредит. Фирма самостоятельно разрабатывает бизнес-планы инвестиционных проектов. Банк проверяет расчеты и делает выводы на основе построения собственных моделей. В случае принятия решения о кредитовании банк заключает с фирмой кредитный договор, где фиксируются суммы выдаваемых ссуд, сроки и порядок их использования и погашения, процентные ставки, другие выплаты за кредит, формы обеспечения обязательств и др. Условно по видам финансирования это может быть:

- инвестиционное кредитование (кредитная линия по нецелевому кредиту);
- проектное финансирование (кредитная линия по целевому кредиту).

При инвестиционном кредитовании источником возврата средств является вся хозяйственная деятельность заемщика, включая доход, который принесет проект. При проектном финансировании источником погашения средств кредита является сам проект.

Проектное финансирование более рискованно по сравнению с обычным инвестиционным кредитованием. Предпочтения отдаются так называемым конечным проектам, когда основной объем инвестиций уже осуществлен за счет собственных средств и требуется кредит на завершение производства и выпуск продукта или услуги рынок. Считается, что фирме рационально брать кредит по частям и на меньший срок для каждой части, а также заключать с кредитором соглашение о выделении кредитной линии. Тем не менее данный способ является рискованным и практически недоступен для малых инновационных фирм, поскольку для них единственной формой обеспечения обязательств является их собственность (недвижимость, товары, оборудование).

2. Инновационный кредит. На выдаче инновационных кредитов специализируются инновационные банки и инновационные фонды. Инновационные банки заинтересованы во

внедрении высокоприбыльных изобретений и перспективных новшеств. Доступность инновационного кредита для малой фирмы представляется большей, чем возможность получения коммерческого кредита, что обусловлено специализированной направленностью инновационных банков.

Инновационные банки могут приобретать результаты исследований и разработок для организации производства новых товаров и услуг или оказывать посреднические услуги в сфере маркетинга инноваций. В свою очередь, инновационные фонды могут оказывать финансовую поддержку, консультационные, патентные и другие услуги инновационным фирмам, осуществлять финансирование венчурных, связанных с повышенным риском проектов.

3. Эмиссия ценных бумаг. Привлечение инвестиционных ресурсов под выпуск ценных бумаг носит название эмиссионного финансирования и значительно способствует привлечению средств для крупных вложений инновационной фирмы. Эмиссия акций не только приносит учредительский доход основателям организации, но и позволяет ей получить необходимые средства для расширения деловых операций. Для привлечения дополнительных средств инновационная фирма может размещать на рынке разные виды ценных бумаг. Эмиссия может осуществляться с помощью различных каналов: по прямым связям, на фондовой бирже, через инвестиционно-дилерские компании, банки и посреднические компании.

Ценные бумаги – это специальным образом оформленные финансовые документы, в которых зафиксированы определенные права владельца или предъявителя ценной бумаги. Согласно Гражданскому кодексу РФ ценная бумага – это документ, удостоверяющий с соблюдением определенной формы и обязательных реквизитов имущественные права, осуществление и передача которых возможны только при его предъявлении. Ценные бумаги условно можно подразделить:

- на акции (документы, опосредующие отношения совладения);
- облигации простые и переводные векселя, банковские акцепты, депозитные сертификаты, ипотеки и др. (документы, опосредующие отношения долгосрочного займа);
- производные ценные бумаги (опционы, варранты, фьючерсные контракты и приватизационные чеки).

4. Привлечение средств под учреждение венчурного предприятия.

Функциональной задачей венчурного финансирования является помощь росту конкретного бизнеса путем предоставления определенной суммы денежных средств в обмен на долю в уставном капитале предприятия или пакет его акций. Венчурный капиталист – это посредник между коллективными инвесторами и предпринимателями. В этом заключается одна из принципиальных особенностей этого типа инвестирования. С одной стороны, венчурный капиталист самостоятельно принимает решение о выборе того или иного объекта инвестиций, участвует в работе совета директоров и способствует росту и расширению бизнеса этой компании. С другой стороны, окончательное решение об инвестициях принимает инвестиционный комитет, представляющий интересы инвесторов. В конечном итоге получаемая венчурным предприятием прибыль принадлежит инвесторам. Венчурный капиталист имеет право рассчитывать только на часть этой прибыли.

Венчурный капитал – это долгосрочный рискованный капитал, инвестируемый в акции новых и быстрорастущих компаний с целью получения высокой прибыли после регистрации этих компаний на фондовой бирже. В России венчурным предпринимательством занимаются неофициальные инвесторы (частные венчурные инвесторы, которые вкладывают в бизнес собственные или семейные средства и являются аналогом так называемых «бизнес-ангелов» в США) или институциональные (неофициальные инвесторы, к которым относятся всевозможные рискованные фонды, инвестирующие и привлекающие средства страховых компаний, пенсионных фондов и иных юридических, а также физических лиц). При венчурном

финансировании прямые инвестиции одного из учредителей используются для коммерциализации технологических достижений другого. Возможен также внутренний венчур, суть которого заключается в создании в рамках фирмы отдельного, но неюридического лица, выполняющего инвестиционные проекты по определенной тематике.

Использование венчурного капитала для финансирования создания нововведений является выгодной формой для инновационных фирм, однако техническая новизна и коммерческая перспективность изготавливаемой продукции не всегда гарантируют успех малым инновационным фирмам, которые финансируют рисковым капиталом. Лишь 20% таких фирм приносят прибыль рисковым капиталистам, 40% убыточны и еще столько же едва окупают вложенные в них средства. Может также возникнуть проблема закрепления долей участия инвесторов в проекте, поскольку вклады неравнозначны.

5. Самофинансирование. Самофинансирование может осуществляться двумя способами: из прибыли, распределенной на цели развития, и теоретически из амортизационного фонда.

Задание

Кейс.

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТ-СЕРВИС» создано 5 ноября 2018 года.

На самарском рынке ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является одной из ведущих компаний по оказанию консалтинговых услуг в сфере управления финансами и по оказанию профессиональных услуг в области бухгалтерского учета.

Согласно уставу, миссия компании - оказание качественных аудиторских, бухгалтерских и финансовых услуг, способствующих эффективности бизнес - процессов клиентов.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» оказывает услуги по следующим направлениям:

- 1) консультирование по вопросам финансового посредничества;
- 2) предоставление юридических услуг;
- 3) абонентское обслуживание;
- 4) консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Самой развитой услугой в ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» на сегодняшний день является абонентское обслуживание. Абонентское обслуживание включает в себя:

- 1) телефонную линию консультаций с выдачей устных или письменных разъяснений по применению законодательства;
- 2) «преддоговорную экспертизу», т.е. экспертизу документов, которые предполагается подписать на предприятии;
- 3) подбор по запросам заказчика необходимых ему нормативных документов;
- 4) оперативное информирование заказчика об изменениях в законодательстве, касающихся его деятельности.

Штат организации на 1.01.2023 г. включает 35 сотрудников.

SWOT-анализ фирмы представлен в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT-анализ ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг.	1. Существуют определенные недостатки в профессиональном подходе к оказанию консалтинговых услуг.
2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции.	2. Нет определенных структур, регулирующих деятельность

3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг.	в области консалтинга. 3. Законодательная и нормативная базы до конца не отработаны.
Возможности	Угрозы
1. Роль аудиторских и консалтинговых услуг возрастает. 2. Разработка и внедрение внутрифирменных стандартов организации. 3. Повышение и переподготовка кадров, создание объединения высококвалифицированных специалистов в различных направлениях экономической деятельности. 4. В аудиторских компаниях расширяется спектр предоставляемых услуг.	1. Недостаточность в разработках программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей. 2. Несбалансированная деятельность саморегулируемых организаций ведет к дезорганизации внутри аудиторских и консалтинговых структур. 3. Дополнительные расходы компании могут привести к увеличению стоимости оказываемых услуг или к ухудшению финансового состояния организации.

В Ставрополе на сегодняшний день консалтинговые услуги оказывают около 89 фирм, среди них: юридические - 53, в области финансового консультирования на рынке города Ставрополя работают 23 фирмы, в области бухгалтерского учета и аудита - 13 фирм.

Анализ свидетельствует, что ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является финансово устойчивой и платежеспособной компанией. Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта составляет 320 тыс. руб.

Практические задания по кейсу:

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Контрольные вопросы:

1. Чем определяется стоимость проекта?
2. Перечислите ресурсы, которыми определяется стоимость проекта.
3. Дайте определение понятию «бюджетирование».
4. Дайте определение понятию «смета» проекта.
5. Перечислите типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла.
6. В чем состоит цель составления и представления отчетности?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Регулирование инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Механизм государственного регулирования инновационных процессов включает в себя:

1. Сбор исходной информации, её анализ, определение на их основе целей (выбор конкурентоспособных приоритетов развития, стратегических направлений, определённых предприятий).

2. Разработку конкретных решений, обеспечивающих достижение указанных целей и механизм практической реализации данных решений (осуществление государственных заказов, создание правовых условий для субъектов хозяйствования, в том числе, нормы, запреты, законы требования, стандарты, лицензии, патенты; экономических условий, в том числе финансирования, кредитования, лизинга, налоговой, амортизационной политики; психологических условий, повышающих социальный статус исследователей, новаторов, разработчиков, в том числе, государственные премии, звания, общественное уважение).

3. Контроль и анализ полученных результатов с целью корректировки достижения необходимых результатов, постановка новых задач.

Задание

Предложите меры по институциональному обеспечению инновационных процессов. Выделите прямые меры: создание государственных организаций и подразделений, выполняющих НИОКР и осуществляющих нововведения в отраслях государственного сектора (оборона, здравоохранение, образование и т. д.). А также косвенные меры, посредством которых государство также содействует распространению в экономике организационных структур, наиболее эффективных с точки зрения продуцирования и внедрения инноваций (крупные корпорации, малый бизнес и т. п.).

Контрольные вопросы:

1. Механизмы государственного регулирования инновационных процессов.

стимулирование инноваций.

2. Создание правовой базы инновационных процессов.

3. Формирование научно-инновационной инфраструктуры.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Регулирование инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Государственное регулирование инновационных процессов - есть непрерывный процесс, цель которого достижение конкретных результатов.

Субъектами государственного регулирования инновационных процессов являются государственные и негосударственные предприятия в производственной и непроизводственной сферах, цель и результат взаимодействия которых между собой и с государством — это интеллектуальная продукция и повышение инновационного потенциала.

Объект государственного регулирования инновационных процессов - интеллектуальная продукция на внутреннем и внешнем рынках.

Задание

Напишите эссе на 2-3 страницы на одну из предлагаемых тем:

- 1) В чем проявляется ограниченность рыночных механизмов как экономической среды инноваций?
- 2) Назовите основные функции государства по регулированию инноваций.
- 3) Каковы приоритетные направления науки и техники, критических технологий?
- 4) Каковы основные критерии выбора приоритетов в инновационной области?
- 5) Укажите функции органов государственной власти РФ по регулированию науки и инноваций.
- 6) Каковы основные методы, используемые государственными структурами, для стимулирования инновационных процессов?
- 7) Что понимается под государственной инновационной политикой?

Контрольные вопросы:

1. Институциональное обеспечение инновационных процессов.
2. Регулирование социально-экологической направленности инноваций.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Социальные аспекты инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

Руководитель компании является центральным звеном и основной движущей силой любого инновационного процесса. Его деятельность затрагивает все этапы инновационного менеджмента, начиная с разработки инновационной идеи и планирования до осуществления контроля над ходом внедрения инноваций. Именно поэтому в современных условиях претерпевает значительные изменения система требований, предъявляемых к менеджерам всех звеньев управления и, особенно, к руководителям высшего управленческого эшелона компаний.

Одним из основных условий эффективности деятельности компании и ее инновативности является «*эффективность*» самих руководителей.

До начала 1990-х гг. американские концептуалисты инновационного менеджмента четко придерживались единой классификации высшего управления на *авторитарное и либеральное*. Авторитарный тип руководства был оправдан там, где принимаемые решения просты и необходим строжайший контроль над их выполнением. Но там, где решения требуют комплексного подхода и творческой инициативы, необходим руководитель-либерал.

Такое разделение, скорее всего, условно, так как практика показывает, что в различных ситуациях один и тот же руководитель вынужден быть и либералом, и консерватором, и диктатором, и демократом.

Анализ инновационных процессов на различных фирмах дает возможность выделить следующие характерные черты эффективного руководителя — новатора и лидера.

1. Энергичность: лидеры показывают высокий уровень мотивации, амбициозности, энергии, инициативности, целеустремленности и упорства.
2. Желание руководить: лидеры ищут власть, они хотят лидерствовать.
3. Самоуверенность: лидеры полны уверенности в своей правоте и способны убедить в этом окружающих.

4. Познавательная способность: лидеры имеют проницательный, тонкий ум, способный воспринимать и обрабатывать огромное количество информации о внешней и внутренней среде.

Задание

Анализ деятельности 300 бывших президентов и исполнительных директоров крупных американских фирм (Sonnenfeld J. A Hero's Farewell. N. Y.: Oxford University Press, 1988.) показал, что можно выделить четыре типовые группы руководителей по степени их инновативности: монархи, генералы, послы и губернаторы.

1) Монархи руководят фирмой с использованием «железных перчаток», удерживая власть как можно дольше и всячески препятствуя инновациям. Такими руководителями были, например, Эдвин Лонд на Polaroid («Поларойд») или Арманд Хаммер на Oxidental Petroleum.

2) Генералы — это лидеры, выбранные Собранием акционеров или Советом директоров с целью внедрения определенной инновационной стратегии и соответственно замены старого консервативного руководства. В 1979 г. Совет директоров компании Chrysler пригласил бывшего управляющего корпорации Ford Ли Якокка для проведения масштабной реорганизации; или в 1982 г. в Apple назначили исполнительным директором бывшего руководителя Persico Джона Скали для внедрения инноваций.

3) Послы представляют собой руководителей, полностью ориентированных на постоянные инновации и способных адекватно реагировать на любые изменения во внешней среде, обеспечивая гибкое искусное управление, — Ридженальд Джонс из GE или Томас Вотсон из IBM.

4) И наконец, губернаторы — это бывшие средние и низовые менеджеры, достигшие вершины управленческой карьеры и знающие свою компанию «изнутри», активно использующие мотивационные методы управления в ходе реализации инноваций и активно внедряющие принципы децентрализации и коллегиальности.

На основе данной типологии руководителей приведите примеры современных инновационных руководителей известных компаний, которые относятся к различным группам лидеров по степени их инновационности.

Контрольные вопросы:

1. Роль руководителя в процессе инноваций.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Социальные аспекты инновационной деятельности

Цель занятия: сформировать практические навыки по теме практического занятия.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Теоретическая часть:

В настоящее время наблюдается еще одна тенденция в изменениях требований к руководству — это переход от узкоспециализированных и профессиональных знаний к знаниям рыночным.

Исследование компаний, избравших стратегию диверсификации, помогает сформировать основные требования к руководителям компаний, вставших на этот путь. Здесь для проведения эффективных инноваций требуется обширный опыт в различных отраслях, который необходим для координирования деятельности всех горизонтально и вертикально зависимых отделений компании.

Еще одной важной задачей руководителя при внедрении инноваций является установление «дипломатичных» отношений с представителями внешней среды, активно влияющими на успех всего процесса. Здесь идет речь в первую очередь об установлении

отношений с конкурентами, поставщиками, профсоюзами, акционерами, государственными органами и средствами массовой информации.

Дипломатия становится на первое место при реализации межфирменных проектов, когда руководители кооперируются с конкурентами в торговые ассоциации. Различного рода презентации и благотворительность стали самой обычной статьей расходов наряду со спонсорством и экологическими программами.

Однако даже самый эффективный руководитель не способен единолично осуществить инновации. Для успеха этого процесса необходимы эффективные коммуникации и распределение полномочий во внутрифирменной управленческой иерархии. Таким образом, у высшего руководителя появляется принципиально новая функция делегирования полномочий нижестоящим звеньям управления.

Задание

На примере любой известной Вам организации региона предложите систему мотивации инновационной активности ее сотрудников.

Контрольные вопросы:

1. Основные методы стимулирования инновационной активности служащих.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Эффективность инноваций

Цель занятия: сформировать практические навыки определения эффекта от реализации инноваций.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Актуальность темы: **эффективность инноваций** играет важную роль в оценке результатов реализации инновационной политики органов государственного и муниципального управления.

Теоретическая часть:

В зависимости от учитываемых затрат и результатов интегральных показателей различают следующие виды эффекта от реализации инноваций:

- экономический (стоимостные показатели);
- научно-технический (новизна, полезность, надежность);
- финансовый (финансовые показатели);
- ресурсный (потребление того или иного вида ресурса);
- социальный (социальные результаты);
- экологический (шум, излучения и другие показатели физического состояния окружающей среды).

Различают показатели эффекта за расчетный временной период и показатели годового эффекта. Продолжительность принимаемого расчетного временного периода определяется такими факторами:

- продолжительностью инновационного периода и сроком службы объектов инноваций;
- степенью достоверности исходной информации;
- требованиями инвесторов.

Задание

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

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

Показатели	Проекты		
	1	2	3
1. Затраты на реализацию проекта, тыс.р.	5000	10 000	10 000
2. Прибыль от реализации проекта, тыс.р.	9000	16 000	8000
3. Срок реализации, лет	2	4	1

Выберите наиболее привлекательный с точки зрения эффективности проект.

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

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

Задание 4. В результате осуществления инновационного проекта объем выручки от реализации (без НДС) составил 35,48 млн. р. Себестоимость реализованной продукции – 31,22 млн. р., в том числе совокупные переменные затраты – 23,41 млн. р. Определить устойчивость проекта методом определения границ безубыточности.

Контрольные вопросы:

1. Что является результатом инновационной деятельности. Дайте краткую характеристику.
2. Дайте характеристику эффективности затрат на инновационную деятельность. Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Эффективность инноваций

Цель занятия: сформировать практические навыки определения эффекта от реализации инноваций.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Актуальность темы: эффективность инноваций играет важную роль в оценке результатов реализации инновационной политики органов государственного и муниципального управления.

Теоретическая часть:

Общим методом оценки эффективности инновации является отношение эффекта (результата) к затратам. Это отношение (результат / затраты) может выражаться как в натуральных, так и в денежных величинах, а показатель эффективности при выбранных способах выражения может оказаться разным для одной и той же ситуации.

Определение эффекта и выбора предпочтительного варианта реализации инноваций требует превышения конечных результатов над затратами на разработку, изготовление и

реализацию. Вместе с тем необходимо сопоставлять полученные результаты с результатами применения аналогичных по назначению вариантов инноваций. Острая необходимость быстрой оценки и правильности выбора инновационного варианта возникает на фирмах, применяющих ускоренную амортизацию, при которой сроки замены действующего оборудования существенно сокращаются.

Задание

Задание 1. Проведите оценку эффективности инновационно-инвестиционного проекта «Криогенная переработка низкосортного металлолома»

Основные задачи:

- составление калькуляции себестоимости конкретного вида продукции;
- формирование реальных денежных потоков по инвестиционной и операционной деятельности;
- расчет основных показателей эффективности инновационного проекта: чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; индекс доходности; срок окупаемости реальных инвестиций (капиталовложений);
- анализ показателей и выводы по эффективности инновационного проекта.

Информация об инновационном проекте.

Суть технологии состоит в том, что дробление металлолома происходит в охлажденном состоянии при температуре около -150°C . Использование технологии позволяет получить из низкосортного металлолома качественное сырье, подвергающееся далее переплавке. По сравнению с существующими способами подготовки металлолома к переплаву, криогенная переработка позволяет сократить продолжительность циклов плавки и повысить производительности сталеплавильных агрегатов

В поточной линии с годовой производительностью по дробленому продукту 60 000 т подлежит переработке 77 000 т негабаритного металлолома, поступающего по заготовительной цене 2 630 р./т.

Период реализации инновационно-инвестиционного проекта равен 10 годам. Производственная мощность технологической линии криогенной переработки – 60 000 т дробленого продукта в год. В первом году осуществления проекта предполагается получение 30 000 т продукции, на втором-восьмом годах по 60 000 т продукции в год, на девятом – 40 000 т, на десятом – 25 000 т при ценах реализации (без НДС) по соответствующим периодам 7 300, 6 500, 6 300, 5 800 р./т.

Для осуществления проекта на создание соответствующих основных фондов требуется 32 730 000 р. инвестиций, которые предполагается сформировать за счет собственных средств (капитала) предприятия. Первоначальная стоимость зданий и сооружений – 7 190 000 р., стоимость машин и оборудования – 25 540 000 р.

Технологический состав капитальных вложений (по видам основных фондов) и их распределение по шагам реализации проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Затраты по инвестиционной деятельности, тыс. р.

Наименование показателя (приобретения активов)	Значение показателя по шагам расчета			
	0-й	1-й	2-й	ликвидация
1. Здания, сооружения		1 000	6 190	4 000
2. Машины и оборудование, всего		24 540	1 000	2 000
в том числе:				
- пакетировочные прессы и краны		6 080	1 000	2 000
- турбохолодильные машины		6 110		
- дробитель		10 170		
- сепарационное оборудование		2 180		
ВСЕГО		25 540	7 190	6 000

Годовая норма амортизационных отчислений по видам основных фондов составляет:

- здания, сооружения – 2 %;
- пакетировочные прессы и краны – 10 %;
- турбохолодильные машины – 9 %;
- дробитель – 14 %;
- сепарационное оборудование – 8 %.

Нормы расхода материальных ресурсов на изготовление тонны готовой продукции и покупные цены по каждому виду материальных ресурсов представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Нормы расхода и покупные цены на основные виды материальных ресурсов

Вид материальных ресурсов	Норма расхода	Цена, р. за ед.
1. Легковесный амортизационный лом	1 283,3 кг/т	3 156
2. Отходы:		
- неметаллические материалы	248,5 кг/т	без цены
- отходы цветных металлов	29,6 кг/т	31 128
- легированный металлолом	5,2 кг/т	19 440
3. Электроэнергия	158,7 кВт*ч	1,8
4. Вода техническая	0,5 м ³	1,6
5. Жидкий азот	51,3 кг/т	4 800

Сдельные расценки производственных рабочих на выпуск 1 т чистого дробленого продукта составляют 84 р., отчисления во внебюджетные фонды – 34 %. Расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования составляют 12,5 % их стоимости. При производстве 60 000 т чистого дробленого продукта в год:

- цеховые расходы составляют 56 % от зарплаты производственных рабочих;
- общехозяйственные расходы составляют 300 % от зарплаты производственных рабочих;
- внепроизводственные расходы составляют 0,5 % от производственной себестоимости.

Задание 2. Обоснуйте эффективность структурной инновации, связанной с созданием группы стратегического анализа при Президенте финансово-промышленного холдинга. Предполагается, что создание группы не менее чем на 1 % увеличит объемы реализации продукции при снижении ее затрат как минимум на 1 %, при этом доходность финансовых операций увеличится более чем на 1 %. Предложения по созданию нового подразделения представлены в таблице.

Таблица - Исходные данные для обоснования экономической эффективности создания группы стратегического анализа

Наименование исходных данных	Ед. изм.	Значение
1. Персонал:		
- численность штатных сотрудников группы	чел.	5
- среднемесячная заработная плата в группе	тыс. р.	20
- социальный пакет для сотрудников группы (из расчета на год)	тыс. р.	60
- сокращение персонала в отделе маркетинга	чел.	2
- среднемесячная заработная плата сотрудников в отделе маркетинга (соцпакет не предусмотрен)	тыс. р.	15

- сокращение персонала в группе финансовых аналитиков	чел.	2
- среднемесячная заработная плата сотрудников в группе аналитиков	тыс. р.	15
- социальный пакет для финансовых аналитиков (из расчета на год)	тыс. р.	30
- обучение топ-менеджеров на специальных курсах по стратегическому управлению (за весь курс на всю группу)	тыс. долл.	20
2. Техническое обеспечение		
- стоимость одного рабочего места стратега-аналитика	тыс. долл.	4,5
- ремонт офисного помещения	тыс. р.	150
- прокладка и подключение коммуникаций	тыс. р.	80
- уборка и обслуживание помещения и техники (в среднем на 1 месяц)	тыс. р.	18
3. Программный и информационный комплекс		
- стоимость специализированного программного обеспечения	тыс. долл.	7,5
- стоимость инсталляции информационной базы	тыс. долл.	12
- ежемесячная абонентская плата за использование информационной базы	тыс. долл.	0,5
- ежемесячная абонентская плата за обновление информации в базе данных, от которой планируется отказаться	тыс. р.	10
4. Дополнительные расходы		
- услуги консультантов (раз в год)	тыс. долл.	50
5. Информация о холдинге		
- объем реализации продукции (в год)	млн. р.	450
- средняя рентабельность реализованной продукции	%	15
- объем финансовых операций за год	млн. р.	660
- средняя доходность финансовых операций	%	20
6. Дополнительная информация		
- начисления на ФОТ	%	30
- средняя норма амортизации	%	10
- цена собственного капитала	% год.	15
- темп инфляции	% год.	12
- курс доллара	р.	30

Задание 3. Проект осуществляют два участника. Оцените эффективность каждого из них, выявите наиболее эффективного.

Показатели	Период						
	1	2	3	4	5	6	7
Первый участник							
Результат, млн. р.	1	1,5	2	2,5	2	2	1
Затраты текущие, млн. р.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Кап. вложения, млн. р.	1	0,8	0,3	-	-	-	-
Норма дисконта, %	10	9	9	8	8	7	7
Второй участник							
Результат, млн. р.	1,5	2,5	3	3,5	3	2	1

Затраты текущие, млн. р.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Кап. вложения, млн. р.	2	1,2	0,7	0,5	0,2	-	-
Норма дисконта, %	10	9	9	8	8	7	7

Задание 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. р.	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

Контрольные вопросы:

3. Назовите виды эффекта от реализации инноваций.
4. Дайте определение понятию «отношение эффекта».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-9].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Гончаренко, Л. П. Менеджмент инвестиций и инноваций : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко ; Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова. - Москва : КноРус, 2013. - 160 с. : ил., табл. ; 21 см. - (Бакалавриат). - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 156-158. - ISBN 978-5-390-00399-2
2. Кузнецов, Б. Т. Инновационный менеджмент / Б.Т. Кузнецов ; А.Б. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 364 с. - ISBN 978-5-238-01624-5, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

3. Бородавкина, Н. Ю. Менеджмент и инновации : Учебно-методический комплекс / Бородавкина Н. Ю. - Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2011. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9971-0155-8, экземпляров неограничено.
4. Грозова, О. С. Инновационный менеджмент / О.С. Грозова. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. - 56 с. - ISBN 978-5-8158-1626-8, экземпляров неограничено.
5. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина ; Д.В. Горелов ; Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 208 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02527-3, экземпляров неограничено.
6. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : Учебное пособие для бакалавров / Дармилова Ж. Д. - Москва : Дашков и К, 2014. - 168 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-02123-7, экземпляров неограничено.
7. Зырянова, И. Д. Менеджмент в инновационной сфере компании : цели, задачи, формы, ресурсное обеспечение / И.Д. Зырянова. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 101 с. - ISBN 978-5-504-00470-9, экземпляров неограничено.

8 Маховикова, Г. А. Инновационный менеджмент : конспект лекций для вузов / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. - Москва : Юрайт, 2014. - 130,[1] с. : ил. ; 20. - (Хочу все сдать!). - ISBN 978-5-9916-0773-

9. Менеджмент инноваций: трансфер технологий на предприятиях нефтехимической промышленности / А.Н. Дырдонова. - Казань : Издательство КНИТУ, 2014. - 196 с. - ISBN 978-5-7882-1693-5, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Менеджмент инноваций»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Менеджмент инноваций» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические рекомендации к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность (профиль) «Управление развитием бизнеса и инновациями».

Составитель: к.э.н., доцент Воронцова Г.В.

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения самостоятельной работы	6
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	7
4. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям	8
5. Методические рекомендации к написанию реферата	16
6. Методические рекомендации по самостоятельному решению задач	18
7. Методические рекомендации по самотестированию	20
8. Методические рекомендации к подготовке к экзамену	21
Список рекомендуемой литературы	21

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшая роль инноваций как основы экономического роста стран, а также стремление развитых государств конкурировать за счет высоких технологий является характерной чертой современного этапа развития экономики.

Усиление внимания российских экономистов к проблемам инновационного менеджмента объясняется не только мировыми экономическими тенденциями (усложнение структуры экономики, ускорение темпов научно – технического прогресса, вызывающее противоречие между уменьшением срока рыночной жизни продукта и увеличением продолжительности его потенциальных возможностей и т.д.), но и сугубо российскими проблемами.

Специалистам в сфере менеджмента необходимо научиться эффективно управлять инновациями и инновационным процессом. Реформирование российской экономики требует подготовки специалистов по инновационному менеджменту, специалистов, которые способны работать на рынке нововведений, а для этого необходимо овладеть методами управления исследованиями и разработками.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Менеджмент инноваций» является формирование профессиональной компетенции (ПК-2) у студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент для управления прогрессивными технико-экономическими изменениями, приводящими через использование новых знаний, идей, изобретений к созданию конкурентных продуктов, процессов или социальных услуг.

Задачами освоения дисциплины является:

- изучение понятийного аппарата, объектов, функций и систем инновационного менеджмента в целях формирования методологических навыков анализа, исследования и практического применения основных инновационных подходов разработка планов и программ инновационной деятельности;
- изучение процесса разработки планов и программ инновационной деятельности;
- получение навыков управления созданием, освоением и повышением качества инноваций;
- получение навыков управления разработкой и реализации инновационных проектов в различных отраслях народного хозяйства.

В результате освоения данной дисциплины формируется следующая компетенция у обучающегося:

ПК-2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- подходы к формированию корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений при внедрении инноваций;
- основные понятия, сущность, функции менеджмента инноваций;
- цели и основные направления инновационного менеджмента;
- механизм управления инновационными процессами и инновационной деятельностью;

Уметь:

- формулировать и вырабатывать инновационные цели, стоящие перед организацией для реализации корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений;
- анализировать ситуации и принимать инновационные решения с учетом инновационных рисков;
- адаптировать лучшие практики управления инновационной деятельностью к своей профессиональной деятельности;

Владеть:

- навыками разработки и реализации корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений;

-методами оценки эффективности инновационных проектов.

Самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент инноваций» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН –ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
2 семестр			
ПК-2	Подготовка к лекции	конспект	Собеседование
ПК-2	Подготовка к практическому занятию	отчет	Собеседование
ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
3 семестр			
ПК-2	Подготовка к практическому занятию	отчет	Собеседование
ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
ПК-2	Самостоятельное решение задач	Рабочая тетрадь с решенными задачами	Зачетное задание
ПК-2	Выполнение реферата	реферат	реферат
ПК-2	Подготовка к экзамену	Экзамен	Экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем видам занятий: практическим, при подготовке к экзамену, собеседованию, тестированию. Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения. Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

Конспект – сложная запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с

планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему. Для работы над конспектом следует:

1) определить структуру конспектируемого материала, чему в значительной мере способствует письменное ведение плана по ходу изучения оригинального текста;

2) в соответствии со структурой конспекта произвести отбор и последующую запись наиболее существенного содержания оригинального текста в форме цитат или в изложении, близком к оригиналу;

3) выполнить анализ записей и на его основе – дополнение записей – собственными замечаниями, соображениями, «фактурой», заимствованной из других источников и т. п. (располагать все это следует на полях тетради для записей или на отдельных листах–вкладках);

4) завершить формулирование и запись выводов по каждой из частей оригинального текста, а также общих выводов.

Систематизация изученных источников позволяет повысить эффективность их анализа и обобщения. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса. Необходимо из всего материала выделить существующие точки зрения на проблему, проанализировать их, сравнить, дать им оценку. Кстати, этой процедуре должны подвергаться и материалы из Интернета во избежание механического скачивания готовых текстов. В записях и конспектах студенту очень важно указывать названия источников, авторов, год издания. Это организует его, а главное, пригодится в последующем обучении. Безусловно, студент должен взять за правило активно работать с литературой в библиотеке не только СКФУ, но и в других, библиотеках, используя, в том числе, их компьютерные возможности (электронная библиотека в сети Интернет).

При изучении дисциплины «Менеджмент инноваций» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1: Инновации и инновационный процесс (ПК-2)

1. В чем заключаются отличительные черты инновационного менеджмента?

2. Назовите основные причины возникновения науки «Инновационный менеджмент».

3. Назовите основные этапы развития инновационного менеджмента. Дайте характеристику каждому этапу.

4. Дайте характеристику понятию «инновационный менеджмент».

5. Что мы называем инновацией?

6. Чем различаются новшества и инновации?

7. Каким критериям должен отвечать новый товар, чтобы стать инновацией?

8. По каким признакам классифицируют инновации?

9. Что такое «трансфер технологий»?
10. Какие существуют формы реализации результатов научных исследований?
11. Что такое инновационный процесс? Какие существуют формы инновационного процесса?
12. Назовите стадии инновационного цикла. Дайте характеристику.
13. Какая разница между технологическими и нетехнологическими инновациями?
14. Дайте характеристику инновациям в промышленности и сфере услуг.

Тема 2: Менеджмент инноваций: возникновение, становление и основные черты (ПК-2)

1. Какова зависимость между «волновым» развитием экономики и инновациями?
2. Место России в мировом экономическом цикле?
3. Жизненный цикл инновации. Основные этапы.
4. Инновационная деятельность. Цели инновационной деятельности.
5. Дайте характеристику организационным формам инновационной деятельности.
6. Приведите примеры и дайте характеристику крупным организационным формам инновационной деятельности.
7. Специальные формы инновационной деятельности.
8. Дайте характеристику инфраструктуре инновационного развития РФ.
9. В какой форме получило развитие малое научно-техническое предпринимательство в России?
10. В чем заключаются основные цели бизнес-инкубаторов?
11. Технополисы и технопарки, их роль в создании инноваций.
12. Как классифицируют научные организации в России?
13. Какие существуют виды организационных структур в зависимости от фазы жизненного цикла выпускаемого продукта (технологии)?
14. Особенности деятельности венчурных предприятий.
15. Что такое инновационная политика?
16. Национальная инновационная система. Основные показатели и элементы инновационной системы.
17. Основные задачи государственной политики в области развития национальной инновационной системы.
18. Инфраструктура национальной инновационной системы. Основные элементы.
19. Основные меры по реализации государственной политики в области развития национальной инновационной системы.
20. Назовите основные методы государственного регулирования инновационной деятельности. Дайте им характеристику.

Тема 3: Маркетинг инноваций (ПК-2)

1. В чем разница между нуждой, потребностью и спросом?

2. В чем разница между полезностью продукта и его ценностью?
3. Что мы понимаем под рынком, и какие выделяют основные типы рынков?
4. Какая разница между рынками ориентированными на: производство, продажи, финансы, потребителя?
5. Различают рынки существующие, скрытые, зарождающиеся. Чем они отличаются друг от друга?
6. В чем заключается концепция маркетинга?
7. Каковы составляющие инновационного маркетинга?
8. Какие виды маркетинговых стратегий применяются наиболее часто?
9. Дайте характеристику научно-техническим стратегиям?

Тема 4: Стратегическое управление инновационной деятельностью (ПК-2)

1. Дайте характеристику «дерева целей».
2. Каковы особенности инновационных целей?
3. От каких факторов зависит выбор стратегии инновационной деятельности?
4. Что лежит в основе выработки инновационной стратегии? Основные направления формирования.
5. Дайте характеристику основных видов стратегий.
6. От чего зависит успешность применения различных видов стратегий?
7. Каковы основные принципы управления стратегией развития?
8. Факторы конкурентоспособности внешней и внутренней среды.
9. Назовите основные средства повышения эффективности деятельности предприятия.
10. Каковы задачи инновационного менеджера при реализации инноваций?

Тема 5: Планирование инновационной деятельности(ПК-2)

1. Механизмы и этапы финансирования инновационного проекта
2. Точка безубыточности
3. Построение финансового плана проекта

Тема 6: Организация инновационной деятельности(ПК-2)

1. Назовите приоритетные направления развития науки и технологий России.
2. Раскройте содержание понятия «инновационный проект».
3. Классификация проектов.
4. Сравните понятия «проект» и «программа».
5. Подготовка исследовательских проектов.
6. Особенности подготовки и реализации венчурных проектов.
7. Основные элементы проекта.
8. Функции управления проектами.
9. Состав участников проекта.
10. Назовите основные фазы жизненного цикла проекта.

11. Какие существуют организационные структуры управления проектами?

Тема 7: Финансирование инновационной деятельности (ПК-2)

1. Что такое проектное финансирование?
2. Определите источники финансирования.
3. Раскройте содержание понятий лизинг, форфейтинг и франчайзинг.

Тема 8: Регулирование инновационной деятельности (ПК-2)

1. Что такое интеллектуальная собственность?
2. Что относится к объектам интеллектуальной собственности?
3. Что такое промышленная собственность?
4. Какие существуют основные нормативные акты, регулирующие права предприятий в сфере нематериальных активов?
5. Какие существуют охранные документы интеллектуальной собственности?
6. Какие существуют основные формы реализации прав владельца охраняемого объекта промышленной собственности?
7. Что такое авторское право?
8. Что такое патент?
9. Что такое лицензия?
10. Какие существуют виды лицензий?
11. Назовите формы реализации лицензии.
12. Что такое коммерческая тайна организации?
13. Что такое добросовестная и недобросовестная конкуренция?
14. Что такое патентные войны?

Тема 9: Социальные аспекты инновационной деятельности (ПК-2)

1. Назовите внутренние и внешние причины сопротивления инновациям.
2. Определите пути нейтрализации сопротивления инновациям.
3. Особенности управления персоналом в инновационной деятельности.
4. Рекомендации по формированию коллектива.
5. От чего зависит формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе?
6. Какова роль инновационного менеджера?
7. Каковы задачи руководителя инновационного предприятия?
8. Основные черты инновационного руководителя.
9. Особенности мотивации и стимулирования труда работников в сфере инновационной деятельности.

Тема 10: Эффективность инноваций (ПК-2)

1. Дайте характеристику источников средств финансирования инновационной деятельности.
2. Назовите критерии оценки эффективности инвестиций.
3. Назовите виды оценки инновационных проектов.

4. Каковы критерии экономической эффективности инновационных проектов?

5.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент инноваций» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, 2020. - [Электронная версия]. Студенты заочной формы обучения самостоятельно выполняют практические занятия 2,3,4,6,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17.

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Менеджмент инноваций» предусмотрено самостоятельное решение задач, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект задач:

ПК-2

Задача 1

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология. **Задание:** Провести классификацию инноваций на группы на основании изложенной ситуации и привести обоснование выбранной классификации

Задача 2

Налаживается производство аморфных (быстрозакаленных) припоев, предназначенных для пайки однородных и разнородных неразъемных соединений: металл — металл, металл — керамика, металл — стекло, керамика — керамика. Одно из основных направлений использования - замена серебросодержащих припоев. Потребителями (существующими или потенциальными) могут быть: электротехническая и радиотехническая промышленность, машиностроительные предприятия, мастерские по металлообработке, ремонту оборудования, ювелирные мастерские. **Задание:**

Провести классификацию инноваций на группы на основании изложенной ситуации и привести обоснование выбранной классификации

Задача 3

Используя метод морфологического ящика, проанализировать различные объекты (по выбору: например, печатные издания, предметы быта, канцелярские предметы и т.д.). Составить матрицу поиска новых вариантов их выполнения, дерево классификации решений. Методика выполнения задания. Оформить полученные данные в виде таблицы и дерева решений. Выбрать сочетания. На основе выбранных сочетаний описать новую систему.

Задача 4

Для реализации инновации на предприятии требуется оборудование, стоимость которого составляет 940 тыс. руб., 67 дополнительных работников и 400 м² производственных помещений сверх имеющихся. При этом у предприятия имеется оборудование стоимостью 720 тыс. руб., которое может быть использовано для реализации проекта, и есть 51 работник. Затраты на обучение персонала составят 42 тыс. руб./чел. Стоимость аренды помещения составляет 3000 руб./м. Определить затраты, связанные с подготовкой кадров, необходимых для реализации инновационного проекта.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата. Примерные темы реферата:

ПК-2

1. Инновации и инновационный процесс
2. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты.
3. Инновационный маркетинг как вид инновационной деятельности
4. Стратегическое управление инновационной деятельностью
5. Инновационные стратегии
6. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация
7. Планирование инновационной деятельности
8. Управление инновационными проектами
9. Организация инновационной деятельности
10. Характеристика основных организационных форм инновационной деятельности
11. Построение инновационных структур управления
12. Формирование новых, прогрессивных организационных структур
13. Преимущества и значение малых инновационных предприятий и их типы

14. Основные формы и методы поддержки малых инновационных предприятий
15. Венчурные (рисковые) инновационные предприятия и технопарки
16. Технопарки и бизнес-инкубаторы
17. Необходимость системы финансирования инноваций и классификация его источников
18. Федеральный бюджет и собственные средства как источники финансирования инновационной деятельности
19. Внебюджетные фонды финансирования инновационного процесса
20. Финансирование инновационной деятельности за рубежом
21. Регулирование инновационной деятельности
22. Формирование государственной инновационной политики и ее основные направления
23. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности
24. Методы государственного регулирования в инновационной сфере
25. Органы государственного регулирования инновационного процесса.
- Правовые основы развития инновационной деятельности
26. Саморегулирование межфирменных отношений в инновационной деятельности
27. Социальные аспекты инновационной деятельности
28. Персонал научно-технических (инновационных) организаций и особенности управления
29. Мотивация и стимулирование труда работников в сфере инновационной деятельности
30. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации
31. Риски в инновационной деятельности и методы управления ими
32. Методы оценки эффективности инноваций
33. Характеристика результатов инновационной деятельности
34. Организация анализа эффективности инновационной деятельности
35. Эффективность затрат на инновационную деятельность
36. Управление инновационной деятельностью в промышленно развитых странах
37. Национальные инновационные системы и тенденции в управлении инновационным развитием
38. Методы воздействия государства на инновационную деятельность
39. Структура управления и организационные формы инновационной деятельности
40. Инновации в государственном и муниципальном управлении
41. Зарубежный опыт управления инновациями в госсекторе
42. Бенчмаркинг инноваций территориального управления
43. Инновации в образовании
44. Комплексное обеспечение инновационной деятельности
45. Формирование портфелей новшеств и инноваций

46. Инновации в деятельности многофункциональных центров оказания государственных услуг

47. Особенности межведомственного электронного взаимодействия в РФ

Реферат должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Реферат следует выполнять на листах формата А4 (210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст реферата может выполняться с использованием шрифта TimesNewRoman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Список использованной литературы.
5. Приложения.

Содержание реферата, прежде всего, должно отвечать выбранной теме, раскрывать ее полно и последовательно.

Во введении обосновывается выбор темы, ее актуальность и значимость. Определяются объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи реферата.

В основной части осуществляется исследование выбранной темы. Формулируется проблема, анализируется степень ее теоретической разработанности, изучаются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, обосновывается собственная точка зрения автора, определяются пути решения проблемы, оценивается их эффективность.

Круг исследуемых в работе вопросов обуславливается целью и характером изучаемой проблемы. Они рассматриваются в логической последовательности и в неразрывной связи друг с другом.

Основная часть должна включать три раздела:

- 1) теоретическое исследование проблемы исследования;
- 2) анализ передового зарубежного и российского опыта инновационного менеджмента по проблеме исследования;
- 3) предложения автора работы по совершенствованию инновационного менеджмента по проблеме исследования.

Рекомендуется увязывать рассмотрение основных теоретических положений с конкретными примерами из практики управления, ситуациями из периодической печати.

В заключении обобщаются результаты исследования, формулируются основные выводы, отражающие сущность проведенной работы.

В списке литературы указываются использованные при написании источники (не менее 10-15), на которые имеются ссылки в тексте.

Приложение оформляется при необходимости, чтобы не загружать основной текст работы большим количеством иллюстративного материала. В

основном же тексте следует оставлять только тот графический материал, рисунки, таблицы, которые позволяют непосредственно отразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы. Материал же, являющийся иллюстрацией к теме, целесообразно выносить в приложение. Это могут быть различного рода ситуации, подробные таблицы, доказательства, варианты схем, нормативно-правовая документация и др. Объем приложения не ограничивается.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство студентов с темами реферата
- подбор и анализ литературы по теме реферата
- написание реферата
- оценка содержания реферата преподавателем.

Темы рефератов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Менеджмент инноваций» не допускается.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ

Общий объем финансирования в расчете на год:	ПК-2
а. заработная плата (не более 50% общего объема)	
б. приобретение оборудования и материалов	
с. командировочные расходы	
д. кредитные проценты	
е. экспедиционные расходы	
Впишите пропущенное слово в нужном падеже.	ПК-2
_____ инноваций представляет собой технологию использования комплекса маркетинговых мер (маркетинг-микс) на протяжении всего жизненного цикла нововведения, начиная с поиска инновационной идеи и заканчивая уходом товара с рынка.	
Впишите пропущенное слово в нужном падеже.	ПК-2
_____ - экономическая наука, изучающая закономерности инновационных изменений в макро- и микроэкономических системах.	
_____ - результат практического освоения новшества (внедренная новация).	ПК-2
Первая фаза жизненного цикла технологического уклада - _____.	ПК-2
Соотнесите источник финансирования инноваций и его тип:	ПК-2
1) прямое финансирование	
2) косвенное финансирование	
а. финансовые санкции за невыполнение договоров (конкретных отношений) и обязательств	
б. венчурные фонды	
К прямым источникам финансирования инноваций относятся	ПК-2
а. лизинг научного оборудования	
б. внебюджетные фонды	
с. амортизационные льготы	
д. государственный протекционизм в международном научно-техническом сотрудничестве	
На институциональном уровне источниками финансирования являются	ПК-2
а. собственные средства предприятия	
б. отраслевые и межотраслевые внебюджетные фонды	
с. государственный бюджет	
д. средства от продажи акций	
Этапы государственной инновационной политики:	ПК-2
а. разработка научно обоснованных концепций (системы взглядов) развития инновационной деятельности - осуществляется на основе анализа состояния инновационного потенциала	
б. определение основных рисков использования государственной поддержки	
с. определение основных направлений государственной поддержки инноваций	
д. осуществление практических действий по реализации поставленных целей, направленных на повышение инновационной активности	
Стоимость оборудования производственно-технологического назначения – 1 324 744,6 тыс. руб., опытно-приборного назначения – 223 693,16 тыс. руб., экспериментального назначения – 61,48 тыс. руб. Коэффициент имущества фирмы, предназначенного для НИР и ОКР равен:	ПК-2

- a. 0,17
- b. 0,25
- c. 0,59

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену по дисциплине «Менеджмент инноваций» ПК-2

Знать:

1. Виды инноваций и их классификация
2. Возникновение и основные черты инновационного менеджмента
3. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок
4. Значение выбора стратегии
5. Значение ФПП и принципы их организации
6. Инноватика как область знаний.
7. Кадровое планирование
8. Моделирование жизненного цикла проекта
9. Мотивация персонала
10. Мотивация участников ТЦ
11. Определение технического уровня промышленной продукции на предприятии.
12. Организационные структуры инновационного менеджмента
13. Организация технологического процесса
14. Оформление инновационных проектов
15. Персонал научных организаций
16. Понятие жизненного цикла проекта
17. Понятие и объекты интеллектуальной собственности
18. Понятие исследовательского проекта и его содержание
19. Понятие производственной технологии
20. Производственные технологии – как объект управления
21. Социально-экономические и познавательные функции науки и источники инновационных идей.
22. Субъекты и инфраструктура инновационной деятельности.
23. Сущность, содержание и классификация инноваций
24. Технологии производства материального продукта
25. Технологии производства энергетического продукта
26. Управление проектом
27. Управление работами на стадиях жизненного цикла изделия
28. Управление техническим уровнем качеством новой продукции
29. Фазы жизненного цикла проекта
30. Факторы инновационного процесса.
31. Функционально-стоимостный анализ
32. Характеристика и структура инновационных процессов
33. Виды эффективности инновационной деятельности в современных организациях.
34. Эффективность затрат на инновационную деятельность в современных организациях.
35. Особенности управления инновационной деятельностью в промышленно развитых странах.

36. Открытые инновации: новый подход к формированию портфеля успешных продуктов и брендов компании
37. Национальные инновационные системы и тенденции в управлении инновационным развитием.
38. Методы воздействия государства на инновационную деятельность.
39. Структура управления и организационные формы инновационной деятельности.
40. Инновации в государственном и муниципальном управлении.
41. Роль современных информационных технологий управления в государственном и муниципальном управлении.
42. Характеристика и примеры управленческих инноваций в современных организациях.
43. Управление инновационной деятельностью персонала: оценка и стимулирование предложений внутри компании
44. Зарубежный опыт управления инновациями.
45. Бенчмаркинг инноваций территориального управления.
46. Инновации в образовании.
47. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.
48. Формирование портфелей новшеств и инноваций.
49. Государственная инновационная политика РФ.
50. Инновационная стратегия РФ.
51. Инновационная стратегия Ставропольского края.
52. Различия, достоинства и недостатки монотонного и инновационного развития в разных отраслях экономики, на разных этапах жизненного цикла товара.
53. Значение теории «длинных волн» Кондратьева в современной экономике.
54. Актуальность активизации инновационной деятельности.
55. Какую роль в менеджменте инноваций играют труды Й.Шумпетера.
56. Причины кризисного положения, сложившегося в наукоемком секторе экономики.

Уметь, владеть:

Типовые задачи к экзамену

Практическое задание КЕЙС «ОТЕЛЬ». «ОТЕЛЬ» расположен на морском берегу, прямо напротив моря. Это очень дорогой курорт. В отеле 120 номеров, большая часть их них - повышенной комфортности. Здесь останавливаются на праздники, во время деловых поездок. В отеле играют свадьбы, проходят выставки, конференции и деловые встречи. Рестораны и бары открыты не только для постояльцев отеля, но и для всех желающих. Кроме того, в отеле есть закусочная, магазин, комнаты для игр и бизнес-центр. Здесь большая автостоянка, в саду - площадки для крокета. Также есть бассейн под открытым небом, сауна и множество спортивных залов. Несмотря на широкий спектр предоставляемых услуг, а также штат профессиональных и имеющих большой опыт работы служащих, дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Кроме того, анализ анкет, заполненных клиентами отеля, демонстрирует снизившийся уровень оценки предоставляемых отелем услуг. Владельцы отеля озабочены одной мыслью: как поправить дела.

Выполните задания:

1. Назовите основные переменные ситуации.
2. Разложите переменные на как можно большее число компонентов.
3. Путем формирования цепочек из компонентов, относящихся к разным переменным, предложите инновационные подходы к оживлению спроса на услуги отеля.

Задание 2

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.

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

Задание 3

Определение технического уровня промышленной продукции на предприятии.

В объединениях и на предприятиях государственной формы собственности соответственно к отраслевому положению систематически проводится аттестация уровня качества выпускаемой продукции. При аттестации промышленной продукции определяется две категории качества: высшая категория и первая категория. Необходимо на основе анализа этих материалов определить общий технический уровень продукции, которая выпускается и сделать предложения по его усовершенствованию.

Дано:

- аттестованной по категории «В» - 45;
- аттестованной по категории «I» - 30;
- не аттестованной «Н» - 25.

Задание 4

Осуществите финансовую оценку эффективности реальных инновационно-инвестиционных проектов с использованием следующих показателей:

1. Чистая текущая стоимость проекта (ЧПВ);
2. Индекс прибыльности;
3. Период окупаемости;
4. Внутренняя норма прибыли.

Метод чистой текущей стоимости (ЧПВ) позволяет получить наиболее обобщённую характеристику результата инвестирования, т.е. конечный эффект в абсолютном выражении. ЧПВ – это прибыль от проекта, приведенная к действительной стоимости (ДВ).

Исходные данные:

Объем инвестируемых средств: 1 - 40 млн. руб.

2 – 45 млн. руб.

Период эксплуатации: 1 – 4 года

2 – 5 лет

Дисконтная ставка: 1 - 9%

2 - 11 %

Средний темп инфляции: 5%

Будущая стоимость денежного потока по годам, млн. руб.

1 - 11 11 11 10

2 - 9 9 11 11 11

Задание 5

Имеем 4 предприятия – участники технологической цепочки.

Определить, какая команда имеет наибольший вклад в успех финансовой промышленной группы. Рассчитать показатель взаимодействия.

Дано:

Затраты команды, тыс. руб.				Чистая прибыль, тыс. руб.				Активы, тыс.руб.			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2390	4020	2630	3470	250	190	330	300	9300	6200	24000	6600

Задание 6

Перечислите основные секторы науки и охарактеризуйте их содержание и развитие в РФ.

Задание 7

Охарактеризуйте типы стратегий компаний в зависимости от их целей в области инновационной деятельности: виоленты, коммутанты, пациенты, эксплеренты.

Задание 8

На основе приведенного краткого описания особенностей государственной инновационной политики Китая в конце XX - начале XXIв. выделите и опишите характерные черты национальной инновационной системы Китая, на развитие которых была нацелена государственная политика.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Гончаренко, Л. П. Менеджмент инвестиций и инноваций : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко ; Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова. - Москва : КноРус, 2013. - 160 с. : ил., табл. ; 21 см. - (Бакалавриат). - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 156-158. - ISBN 978-5-390-00399-2
2. Кузнецов, Б. Т. Инновационный менеджмент / Б.Т. Кузнецов ; А.Б. Кузнецов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 364 с. - ISBN 978-5-238-01624-5, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

1. Бородавкина, Н. Ю. Менеджмент и инновации : Учебно-методический комплекс / Бородавкина Н. Ю. - Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2011. - 200 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9971-0155-8, экземпляров неограничено.
2. Грозова, О. С. Инновационный менеджмент / О.С. Грозова. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. - 56 с. - ISBN 978-5-8158-1626-8, экземпляров неограничено.
3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Е.И. Данилина ; Д.В. Горелов ; Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 208 с. - (Учебные

издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02527-3, экземпляров неограничено.

4. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : Учебное пособие для бакалавров / Дармилова Ж. Д. - Москва : Дашков и К, 2014. - 168 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-02123-7, экземпляров неограничено.

5. Зырянова, И. Д. Менеджмент в инновационной сфере компании : цели, задачи, формы, ресурсное обеспечение / И.Д. Зырянова. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 101 с. - ISBN 978-5-504-00470-9, экземпляров неограничено.

6. Маховикова, Г. А. Инновационный менеджмент : конспект лекций для вузов / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. - Москва : Юрайт, 2014. - 130,[1] с. : ил. ; 20. - (Хочу все сдать!). - ISBN 978-5-9916-0773-

7. Менеджмент инноваций: трансфер технологий на предприятиях нефтехимической промышленности / А.Н. Дырдонова. - Казань : Издательство КНИТУ, 2014. - 196 с. - ISBN 978-5-7882-1693-5, экземпляров неограничено

Методическая литература:

1.Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент инноваций» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент , 2020-[Электронная версия]

2.Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент инноваций» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент , 2020-[Электронная версия]

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.isukzn.ru/> (Портал «Исследование систем управления»).

2. <http://www.ecsocman.edu.ru> (Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).

3. <http://www.dis.ru/manag> (Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»).

4. <http://www.rjm.ru> (Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»).

5. <http://www.gsom.ru.ru> (Официальный сайт «Российский ресурсный центр учебных кейсов»).

6. <http://www.sci-innov.ru> (Федеральный портал по научной и инновационной деятельности).

7. <http://www.econline.h1.ru> (Сборник ресурсов по экономике и менеджменту).