

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Инновационный менеджмент»**


**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Инновационный менеджмент», относящейся к базовой части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

 А.А. Ласковий

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

 О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

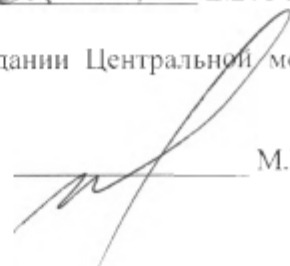
протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

 Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

 М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Инновационный менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	4
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Инновационный менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	13
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Инновационный менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	20
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа .....	35
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Инновационный менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	85
6. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине Инновационный менеджмент для студентов 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (заочная форма).....	107

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: А.А. Ласковий**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **Занятие № 1**

### **ТЕМА: Инновационный процесс как объект управления**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении инновационного процесса как объекта управления.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- Применять современные подходы к инновациям
- Использовать классификации инноваций.
- Анализировать инновационный процесс как объект управления.
- Формировать инновационный процесс, разрабатывать его структуру и содержание работ на основных стадиях

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию
2. Классификация инноваций.
3. Инновационный процесс как объект управления.
4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8.

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Термин «инновация», современные подходы к его пониманию; Классификация инноваций; Инновационный процесс как объект управления; Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Теоретические основы инновационного менеджмента**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении теоретических основ инновационного менеджмента.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- Формировать цели, задачи и функции инновационного менеджмента на предприятии
- Определить место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
- Представлять результаты возникновения, становления инновационного менеджмента
- Оценивать формы инновационного менеджмента

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы
2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты
4. Формы инновационного менеджмента

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня	15

**Краткое содержание темы:**

Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы; Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления; Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты; Формы инновационного менеджмента

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3****ТЕМА: Организация инновационной деятельности**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении организации инновационной деятельности.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Применять представления о видах инновационной деятельности и организации инноваций
- Выбирать организационные формы инновационной деятельности
- Разрабатывать организационную структуру инновационного управления
- Оценивать форму венчурного инновационного бизнеса
- Осваивать документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
- Осваивать документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций
2. Организационные формы инновационной деятельности
3. Организационная структура инновационного управления
4. Венчурный инновационный бизнес
5. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
6. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций; Организационные формы инновационной деятельности; Организационная структура инновационного управления; Венчурный инновационный бизнес; Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций; Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### **Занятие № 4**

##### **ТЕМА: Управление инновационными преобразованиями**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении особенностей управления инновационными преобразованиями.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- Формировать инновационные цели с использованием метода «дерева целей»
- Оценивать инновационный потенциал
- Формировать инновационный климат
- Определять инновационную позицию организации



- Оценивать инновационную активность организации
- Управлять программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;
- Управлять программой организационных изменений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационные цели: понятие, формулирование, посторенние дерева целей
2. Инновационный потенциал
3. Инновационный климат
4. Инновационная позиция организации
5. Инновационная активность организации
6. Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;
7. Управление программой организационных изменений.

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Инновационные цели: понятие, формулирование, посторенние дерева целей; Инновационный потенциал; Инновационный климат; Инновационная позиция организации; Инновационная активность организации; Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; Управление программой организационных изменений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 5**

## **ТЕМА: Выбор инновационной стратегии**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

### **Перечень практических навыков:**

- Определять взаимосвязи инновационного менеджмента и стратегического управления
- Оценивать виды инновационных стратегий
- Разрабатывать технологии выбора и реализации инновационной стратегии

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление
2. Виды инновационных стратегий
3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8

## **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

### **Краткое содержание темы:**

Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Виды инновационных стратегий. Технология выбора инновационной стратегии.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## Занятие № 6

### ТЕМА: Выбор инновационной стратегии

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### Перечень практических навыков:

- Осваивать научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности
- Формировать инновационную стратегию

#### Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:

1. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности
2. Формирование инновационных стратегий

**Формируемые компетенции:** ПК – 6; ПК – 8

### МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

#### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### Краткое содержание темы:

Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности.  
Формирование и реализация инновационных стратегий.

#### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

#### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература

<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л.1.3	Беляев, Ю.М.	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
Л.1.2	под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк	Инновационный менеджмент / ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 392 с. – (Magister). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 391 с.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л.2.1	Аверченков В.И.	Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент / В.И. Аверченков. – 3-е изд., стер. – Москва: Издательство «Флинта», 2016. – 293 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: Флинта, 2016.- 293 с.	
Л.2.2	Кукина Е.Н.	Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособие	Волгоград: Изд-во ВолГМУ, 2014.- 132 с.	5
<b>7.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / под общ. ред. А.В. Решетникова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</li> <li>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</li> <li>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</li> <li>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</li> <li>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав №</li> </ol>				



**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: А.А. Ласковый**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **Занятие № 1**

### **ТЕМА: Инновационный процесс как объект управления**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении инновационного процесса как объекта управления.

#### **Перечень практических навыков:**

- Применять современные подходы к инновациям
- Использовать классификации инноваций.
- Анализировать инновационный процесс как объект управления.
- Формировать инновационный процесс, разрабатывать его структуру и содержание работ на основных стадиях

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию
2. Классификация инноваций.
3. Инновационный процесс как объект управления.
4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях

#### **Краткое содержание темы:**

Термин «инновация», современные подходы к его пониманию; Классификация инноваций; Инновационный процесс как объект управления; Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Теоретические основы инновационного менеджмента**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении теоретических основ инновационного менеджмента.

### **Перечень практических навыков:**

- Формировать цели, задачи и функции инновационного менеджмента на предприятии
- Определить место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
- Представлять результаты возникновения, становления инновационного менеджмента
- Оценивать формы инновационного менеджмента

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы
2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты
4. Формы инновационного менеджмента

### **Краткое содержание темы:**

Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы; Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления; Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты; Формы инновационного менеджмента

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 3**

#### **ТЕМА: Организация инновационной деятельности**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении организации инновационной деятельности.

### **Перечень практических навыков:**

- Применять представления о видах инновационной деятельности и организации инноваций
- Выбрать организационные формы инновационной деятельности



- Разрабатывать организационную структуру инновационного управления
- Оценивать форму венчурного инновационного бизнеса
- Осваивать документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
- Осваивать документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций
2. Организационные формы инновационной деятельности
3. Организационная структура инновационного управления
4. Венчурный инновационный бизнес
5. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
6. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

**Краткое содержание темы:**

Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций; Организационные формы инновационной деятельности; Организационная структура инновационного управления; Венчурный инновационный бизнес; Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций; Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4**

**ТЕМА: Управление инновационными преобразованиями**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении особенностей управления инновационными преобразованиями.

**Перечень практических навыков:**

- Формировать инновационные цели с использованием метода «дерева целей»
- Оценивать инновационный потенциал

- Формировать инновационный климат
- Определять инновационную позицию организации
- Оценивать инновационную активность организации
- Управлять программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;
- Управлять программой организационных изменений.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационные цели: понятие, формулирование, посторонние деревья целей
2. Инновационный потенциал
3. Инновационный климат
4. Инновационная позиция организации
5. Инновационная активность организации
6. Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;
7. Управление программой организационных изменений.

**Краткое содержание темы:**

Инновационные цели: понятие, формулирование, посторонние деревья целей; Инновационный потенциал; Инновационный климат; Инновационная позиция организации; Инновационная активность организации; Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций; Управление программой организационных изменений.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 5**

**ТЕМА: Выбор инновационной стратегии**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

**Перечень практических навыков:**

- Определять взаимосвязи инновационного менеджмента и стратегического управления
- Оценивать виды инновационных стратегий
- Разрабатывать технологии выбора и реализации инновационной стратегии

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление
2. Виды инновационных стратегий
3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии

### **Краткое содержание темы:**

Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Виды инновационных стратегий. Технология выбора инновационной стратегии.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 6**

#### **ТЕМА: Выбор инновационной стратегии**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

### **Перечень практических навыков:**

- Осваивать научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности
- Формировать инновационную стратегию

### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности
2. Формирование инновационных стратегий

### **Краткое содержание темы:**

Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности. Формирование и реализация инновационных стратегий.

### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Список литературы:**

#### **7.1. Рекомендуемая литература**

<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л.1.3	Беляев, Ю.М.	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
Л.1.2	под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк	Инновационный менеджмент / ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 392 с. – (Magister). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 391 с.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л.2.1	Аверченков В.И.	Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент / В.И. Аверченков. – 3-е изд., стер. – Москва: Издательство «Флинта», 2016. – 293 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	М.: Флинта, 2016.- 293 с.	
Л.2.2	Кукина Е.Н.	Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособие	Волгоград: Изд-во ВолГМУ, 2014.- 132 с.	5
<b>7.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / под общ. ред. А.В. Решетникова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 191344404847226324300100090026399000 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</li> <li>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</li> <li>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</li> <li>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</li> <li>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав №</li> </ol>				



**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: А.А. Ласковий**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **Тема 1: Инновационный процесс как объект управления**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию
2. Классификация инноваций ..
3. Инновационный процесс как объект управления.
4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на

основных стадиях

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Инновационный процесс как объект управления.
2. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях

### **Перечень тем рефератов:**

1. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности
2. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности
3. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности
4. Кадровое планирование в инновационной деятельности
5. Методы активизации творческого труда

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

Управление инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:

- а) главной частью менеджмента организаций;
  - б) составной частью стратегического плана развития организации;
  - в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.
2. Управление инновациями – это:
- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
  - б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
  - в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.
3. Предметом учебного курса «Инновационный менеджмент» являются:
- а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
  - б) совокупность принципов, методов и форм управления инновациями процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
  - в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.
4. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:
- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или

усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;

б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;

в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

5. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:

а) австриец Й.Шумпетер;

б) американец Ф. Тейлор;

в) француз А.Файоль.

6. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:

а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;

б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;

в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

8. Инновационный процесс – это:

а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;

б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;

в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

9. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:

а) простой внутриорганизационный (натуральный);

б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

10. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:

а) простой внутриорганизационный (натуральный);

б) простой межорганизационный (товарный);

в) расширенный.

11. Диффузия инноваций – это:

а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;

б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;

в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

12. Распространение инноваций – это:



- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

13. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:

- а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;
- б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;
- в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

14. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:

- а) цикличность;
- б) приоритетность;
- в) готовность к восприятию инноваций.

15. Цикличность процесса нововведений:

- а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;
- б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.
- в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

16. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:

- А) продуктовые;
- Б) процессные;
- В) технические;
- Г) рыночные.

## **Тема 2. Теоретические основы инновационного менеджмента**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы
2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты
4. Формы инновационного менеджмента

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
2. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
3. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.
5. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
6. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.
7. Дайте определение понятиям «инновационная деятельность» и «инновационная инфраструктура».

### **Перечень тем рефератов:**

1. Инновационный проект
2. Сущность инновационного проекта
3. Структура инновационного проекта
4. Методы оценки эффективности инновационного проекта.
5. Финансирование инновационной деятельности

Фонд тестовых заданий по теме № 2:

1. Инновационный менеджмент не в состоянии обеспечить:
  - а) нахождение или организацию разработки интеллектуальных продуктов, необходимых для создания инноваций;
  - б) организацию контроля хода работ по всему инновационному циклу – от разработки продукта до сбыта продукции;
  - в) концентрацию внимания всех исполнителей на деятельности в рамках инновационного цикла;
  - г) повышение трудоспособности и исполнительности членов предприятия
2. Инновации классифицируются по следующим признакам:
  - а) источнику идеи, виду инновации, степени новизны, широте воздействия и инвестиционному наполнению;
  - б) источнику идеи, виду инновации, степени новизны;
  - в) источнику идеи, степени новизны и инвестиционному наполнению;
  - г) виду инновации, степени новизны и широте воздействия.
3. К основным принципам инноваций не относится:
  - а) принцип научности, заключающийся в использовании научных знаний и методов для реализации инноваций, соответствующих потребностям;
  - б) принцип возможности, при котором предлагаются те новшества, которые может произвести и внедрить организация, независимо от потребности в них;
  - в) принцип позитивности результатов, состоящий в предупреждении неразумного, не продуманного создания и внедрения новшества, которое может быть опасно, для конкретного предприятия; для биосферы и общества в целом;

г) принцип связности, когда процесс нововведения заканчивается появлением на рынке продукта, который должен на определенном этапе своего жизненного цикла вызывать потребность (стимулировать идею) создания следующего новшества и обеспечивать финансовую поддержку этого процесса.

4. Среди научных подходов к инновационному менеджменту наиболее сложным является:

- а) структурный подход;
- б) функциональный подход;
- в) системный подход;
- г) нормативный подход.

5. В теории и практике экономического управления различными объектами существует 14 научных подходов к инновационному менеджменту, которые можно охарактеризовать следующим утверждением:

- а) каждый подход отражает или характеризует только один из аспектов менеджмента;
- б) все подходы по своей сути являются синонимами;
- в) многие подходы дублируют друг друга;
- г) все подходы построены на основе одного – главного, и лишь дополняют его.

6. Неверным принципом в управлении инновационной деятельностью является:

- а) при организации управления следует постоянно помнить о том, что ресурсы компании ограничены;
- б) политика компании по управлению персоналом должна быть подчинена развитию у сотрудников способности по-новому взглянуть на традиционное и общепринятое, замечать отклонения от привычной нормы, идти на осмысленный риск ради завоевания новых позиций и целей в избранной сфере деятельности;
- в) стремление реализовать инновацию в неподготовленной среде является залогом успеха и никогда не приведет к убыткам;
- г) для развития компании должны быть мобилизованы все творческие возможности коллектива.

7. Ускорение темпов научно-технического прогресса в последние десятилетия, интернационализация и глобализация процессов в мировой экономике обусловили значительное повышение динамичности и изменчивости условий хозяйственной деятельности. Для данного времени не характерно:

- а) множественные изменения рыночной конъюнктуры и рыночной ситуации, высокая неопределенность внешних и внутренних процессов;
- б) повышенный коммерческий, финансовый, кредитный, предпринимательский риск;
- в) уменьшение требований к квалификации и качеству труда работников;
- г) множественность источников информации, альтернативность решений и вариантов технологического обновления.

8. Нововведения (инновации) различаются по:

- а) типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, по уровню распространения и воздействию на экономические процессы;
- б) типологии, происхождению, назначению;
- в) степени новизны, предметно-содержательной структуре, уровню распространения и воздействию на экономические процессы;
- г) происхождению, назначению, степени новизны, уровню распространения.

9. Сущность принципа позитивности результатов инноваций заключается в:

- а) повышении прибыли организации;
- б) предупреждении неразумного, не продуманного создания и внедрения новшества, которое может быть опасно, для конкретного предприятия; для биосферы и общества в целом;
- в) гарантии отсутствия вреда для человека и окружающей его среды;
- г) использовании научных знаний и методов для реализации инноваций, соответствующих потребностям.

10. Данный подход к инновационному менеджменту ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта:

- а) нормативный подход;
- б) интеграционный подход;
- в) оптимизационный подход;
- г) воспроизводственно-эволюционный подход.

### **Тема 3. Организация инновационной деятельности**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций
2. Организационные формы инновационной деятельности
3. Организационная структура инновационного управления
4. Венчурный инновационный бизнес
5. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
6. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений;

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие организационные формы инновационного управления вам известны?
2. Назовите особенности организации инновационной деятельности.
3. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса.
4. Что понимается под рисковыми подразделениями компаний?

5. В чем сущность венчурного бизнеса?
6. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.
7. Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Используя литературу по дисциплине, Предположите, в каком контексте тот или иной тип определения инновации более уместен.
2. Согласны ли вы с тем, что инновацией можно считать любую идею, содержащую в себе элемент новшества?
3. Докажите, что неотъемлемыми свойствами инновации являются
  - научно-техническая новизна;
  - производственная применимость;
  - коммерческая реализуемость.

**Перечень тем рефератов:**

1. Источники финансирования инновационной деятельности
2. Формы финансирования инновационной деятельности
3. Критерии инвестиционной привлекательности
4. Интеллектуальная собственность
5. Понятие интеллектуальной собственности
6. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
7. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

1. Значительное отличие инновационных подходов от традиционных в управлении персоналом проявляется при:
  - а) отборе работников;
  - б) подборе работников;
  - в) повышении квалификации работников;
  - г) расстановке персонала;
2. Что такое инновационный потенциал предприятия:
  - а) это деятельность, направленная на внедрение новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом;
  - б) это совокупность различных видов ресурсов, включая финансовые, трудовые, сырьевые и интеллектуальные и иные, мера готовности осуществить инновационный проект;
  - в) это конечный результат интеллектуального творческого труда, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного товара;

г) это стратегия интенсивного роста, стратегия равномерного развития, стратегия диверсификации, стратегия сокращения;

3. Согласно ... конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей:

- а) Азоеву Г.Л.;
- б) Портеру М.;
- в) Ж.Ж. Ламбен;
- г) Шевченко Л.С.

4. К внутренним конкурентным преимуществам НЕ относят:

- а) низкий уровень износа основных производственных фондов;
- б) принятые обществом ценности организации;
- в) модульная автоматизированная технология;
- г) квалифицированные кадры организации.

5. Нацеленность на завоевание компанией первенства по уровню сервиса, по качеству продукции, по технологиям обслуживания и т.п. - это ...:

- а) стратегия лидирующих позиций по издержкам;
- б) стратегия концентрации (фокусирования);
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия интеграции.

6. Причиной утраты конкурентных преимуществ может быть:

- а) снижение способности к адаптации;
- б) повышение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала;
- в) усиление конкуренции на рынке;
- г) правильного ответа нет.

7. Венчурная компания" - это

- а) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты для получения более высоких доходов за счет увеличения объемов производства
- б) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты с повышенным риском и получающих соответственно более высокий доход - компания, разрабатывающая новую продукцию
- в) организация, внедряющая ряд крупных инновационных проектов
- г) форма организации рископредприятий, апробирующих или реализующих инновационную идею

8. Под методом бенчмаркинга понимают:

- а) это метод комплексного инновационного исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между значимостью для потребителя и затратами на их осуществление;
- б) это непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и других параметров предприятия с аналогичными объектами других предприятий;

в) это метод, направленный на внедрение новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом;

г) это конечный результат интеллектуального творческого труда получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного товара, либо нового или усовершенствованного технологического процесса.

9. Бизнес-инвестиции (или капиталобразующие инвестиции) - это

А) вложение средств в предметы искусства

Б) вложение средств в реальные активы для производства товаров и оказания услуг с целью получения доходов

В) долгосрочное вложение средств с целью сбережения денег

Г) любое вложение средств с целью получения дохода

Д) это приобретение активов в форме ценных бумаг в целях получения дохода для данного вида инвестиционного риска

#### **Тема 4. Управление инновационными преобразованиями**

##### **Вопросы выносимые на обсуждение**

Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей

2. Инновационный потенциал

3. Инновационный климат

4. Инновационная позиция организации

5. Инновационная активность организации

6. Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;

7. Управление программой организационных изменений.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?

2. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.

3. Какие требования предъявляются к формулированию инновационных целей.

4. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?

5. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала?

6. В чем суть оценки инновационного климата организации?

7. Какова структура внешней среды организации? Какие инструменты применяются для анализа внешней среды предприятия?

8. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»?

##### **Перечень тем рефератов:**

1. Авторское право

2. Патентное право
3. Лицензии и их виды
4. Товарные знаки и их использование
5. Ноу-хау, их сущность и значение
6. Программы организационных изменений и их разработка
7. Структура программ внедрения технологических и продуктовых инноваций.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:
  - А) места в системе организации;
  - Б) типа технологической новизны для рынка;
  - В) уровня глубины предлагаемых изменений;
  - Г) технологических параметров нововведений.
2. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:
  - А) технологическую операцию;
  - Б) технологический процесс;
  - В) технологию;
  - Г) технологическую линию.
3. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:
  - А) управления организацией;
  - Б) управление производственными технологиями;
  - В) управление производственными ресурсами;
  - Г) управление изменениями и инновациями.
4. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:
  - А) вертикальным;
  - Б) горизонтальным;
  - В) территориальным;
  - Г) авторитарным.
5. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:
  - А) стратегическое планирование;
  - Б) финансовое планирование;
  - В) социальное планирование;
  - Г) бюджетное планирование.
6. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:
  - А) организационно-экономические;



- Б) управленческие;
  - В) организационно-экономические и управленческие;
  - Г) организационные.
7. Изменения во внешней среде – это:
- А) результат организационно-управленческих инноваций;
  - Б) цель управленческих инноваций;
  - В) предпосылка управленческих инноваций;
  - Г) побочное действие организационно-экономических инноваций.
8. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:
- А) обязательный результат технологических инноваций;
  - Б) цель управленческих инноваций;
  - В) предпосылка управленческих инноваций;
  - Г) побочное действие организационно-экономических инноваций.
9. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:
- А) наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;
  - Б) организационная культура;
  - В) уровень технического развития родственной отрасли;
  - Г) наличие предполагаемых для этой цели средств.
10. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:
- А) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;
  - Б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;
  - В) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;
  - Г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.

## **Тема 5. Выбор инновационной стратегии**

### **Вопросы выносимые на обсуждение**

Инновационный менеджмент и стратегическое управление

2. Виды инновационных стратегий
3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии
4. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности
5. Формирование инновационных стратегий

### **Вопросы для самопроверки:**

Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?

2. Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
3. Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
4. Какие стратегии выделил исследователь Л.Г. Раменский? В чем их суть? Соотнесите типы стратегий Л.Г. Раменского с классификацией Х. Фризевинкеля.
5. Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
6. Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
7. Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?

### **Перечень тем рефератов:**

1. Государственное регулирование инновационной деятельности
2. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы
3. Методы государственного регулирования инновационной деятельности
4. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности

### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Выбор ограничений по масштабам сферы деятельности организации с концентрацией ее деятельности на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента или каком-либо аспекте деятельности – это ...:
  - а) стратегия лидирующих позиций по издержкам;
  - б) стратегия концентрации (фокусирования);
  - в) стратегия дифференциации; г) стратегия интеграции.
2. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:
  - А) рентабельность финансово-промышленной группы;
  - Б) рентабельность структурного подразделения;
  - В) коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;
  - Г) коэффициент эффективности структурного подразделения.
3. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:
  - А) экспертный метод;
  - Б) расчетно-конструктивный;
  - В) метод наблюдения;
  - Г) метод ранжирования.
4. Для фирмы - эксплорента инновационная стратегия состоит в:
  - а) компенсации своих потерь от деятельности конкурентов;

- б) создании новых сегментов рынка;
  - в) улучшении качества продукции
  - г) стимулирования нового направления моды
- 5.К какому типу инновационного поведения относится фирма, предлагающая, в частности, услуги по ремонту и модернизации ноут-бука:
- а) Виоленты
  - б) Пациенты
  - в) Коммутанты
  - г) Эксплеренты
- 6.Слияние двух компаний (с разделением управленческой ответственности) с целью разработки нового продукта, это:
- а) альянс;
  - б) фирма-виолент;
  - в) консорциум;
  - г) совместное предприятие;
  - д) ФПГ;
  - е) бизнес-инкубатор.
- 7.Поддержкой инновационных фирм и предпринимателей занимается:
- а) альянс;
  - б) фирма-виолент;
  - в) консорциум;
  - г) совместное предприятие;
  - д) ФПГ;
  - е) бизнес-инкубатор.
- 8.Комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития - это:
- а) инновационная маркетинговая стратегия;
  - б) реактивная инновация;
  - в) инновационная стратегия;
  - г) базисная инновация.
- 9.Какую стратегию использует предприятие, стремясь следовать за группами лидеров, повторяя их достижения, используя свои рыночные и технологические позиции:
- а) наступательную;
  - б) оборонительную;
  - в) зависимую;
  - г) имитационную;
  - д) традиционную;
  - е) оппортунистическую.
- 10.Какую стратегию характеризуют технологический рывок и быстрая реакция на рыночные изменения?
- а) наступательную
  - б) стабилизационную

**Список литературы:**

<b>7.1. Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л 1.1	Беляев, Ю.М.	Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496063">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496063</a> – Библиогр.: с. 159-162. – ISBN 978-5-394-02070-4. – Текст : электронный.	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
Л 1.2.	под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк	Инновационный менеджмент / ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 392 с. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119436">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119436</a> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02359-5. – Текст : электронный.	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 391 с.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
Л 2. 1	Аверченков В.И.	Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент / В.И. Аверченков. – 3-е изд., стер. – Москва : Издательство «Флинта», 2016. – 293 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=93262">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=93262</a> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-1255-9. – Текст : электронный.	М.: Флинта, 2016.- 293 с.	
Л 2. 2	Кукина Е.Н.	Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособие	Волгоград: Изд-во ВолгГМУ, 2014.- 132 с.	5
<b>7.1.3. Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Беляев, Ю.М.	Инновационный менеджмент / Ю.М. Беляев. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 220 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496063">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496063</a> – Библиогр.: с. 159-162. – ISBN 978-5-394-02070-4. – Текст : электронный.	Договор № 220-от 30.05.2019г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» июля 2019 г. по «31» декабря 2019 г.	
2	Горфинкель, Т.Г.	Инновационный менеджмент / ред. В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 392 с. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119436">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119436</a> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02359-5. – Текст : электронный.	Контракт №7 от 20.02.2019г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с «01» апреля 2019 г. по «31» декабря 2019 г.	

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: А.А. Ласковый**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

## **ТЕМА 1. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

*Термин «инновация», современные подходы к его пониманию  
Классификация инноваций. Инновационный процесс как объект управления.  
Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на  
основных стадиях*

Инновация - это предмет (результат, продукт, объект), полученный в ходе "овеществления" или коммерциализации продуктов научно-технической деятельности

Все существующие определения инноваций можно классифицировать по следующим пяти подходам:

1. Объектный - в качестве инновации выступает объект: новая техника, технология. В рамках объектного подхода различают базисные инновации; улучшающие инновации; рационализирующие инновации;

2. Процессный - инновация рассматривается как комплексный процесс, включающий разработку, внедрение в производство и коммерциализацию новых потребительных ценностей - товаров, техники, технологии, организационных форм и т.д.;

3. Объектно-утилитарный - в качестве инновации понимается объект - новая потребительная стоимость, основанная на достижениях науки и техники, но при этом акцент делается на утилитарной стороне нововведения - способности удовлетворить общественные потребности с большим полезным эффектом;

4. Процессно-утилитарный - инновация представляется как комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства;

5. Процессно-финансовый - под инновацией понимается процесс инвестирования в новации, вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

Б. Твист определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация - это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. По мнению Б. Санто, инновация - это такой общественный-технический-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может привести добавочный доход. И. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений - новый момент динамизации экономического развития.

Инновация - это результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного

на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо новой или усовершенствованной организационно-экономической формы, обеспечивающей необходимую экономическую и (или) общественную выгоду.

**Научная (научно-исследовательская) деятельность** - деятельность, направленная на получение и применение новых знаний. Различают следующие виды научной деятельности:

**фундаментальные научные исследования** - экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды;

**прикладные научные исследования** - исследования, направленные преимущественно на применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач.

**Научно-техническая деятельность** - деятельность, направленная на получение, применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических, социальных, гуманитарных и иных проблем, обеспечения функционирования науки, техники и производства как единой системы.

**Экспериментальные разработки** - деятельность, которая основана на знаниях, приобретенных в результате проведения научных исследований или на основе практического опыта, и направлена на сохранение жизни и здоровья человека, создание новых материалов, продуктов, процессов, устройств, услуг, систем или методов и их дальнейшее совершенствование.

**Государственная научно-техническая политика** - составная часть социально-экономической политики, которая выражает отношение государства к научной и научно-технической деятельности, определяет цели, направления, формы деятельности органов государственной власти Российской Федерации в области науки, техники и реализации достижений науки и техники.

**Научный и (или) научно-технический результат** - продукт научной и (или) научно-технической деятельности, содержащий новые знания или решения и зафиксированный на любом информационном носителе.

**Научная и (или) научно-техническая продукция** - научный и (или) научно-технический результат, в том числе результат интеллектуальной деятельности, предназначенный для реализации.

**Гранты** - денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории Российской Федерации в установленном Правительством Российской Федерации порядке, на проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателем.

### *Классификация инноваций*

В зависимости от суммы признаков классификационные группы инноваций различают по ряду параметров:

1) технологические: продуктовые (продукт-инновации) и процессные (процесс-инновации);

2) степень новизны: на международном уровне; для страны; для предприятия;

3) значимость воздействия на экономику – базовые, основанные на научных открытиях и крупных изобретениях; их накопление приводит к переходу на новый технологический уровень; улучшающие, способствующие диффузии базовых инноваций; псевдоинновации – обеспечивающие посредством незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достижение максимальной эффективности путем расширения рынка сбыта и сферы использования;

4) воздействие на процесс производства: расширяющие (диффузные), направленные на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях; замещающие, предназначенные для производства операций другим, более эффективным способом; **улучшающие**, служащие для повышения качества работ (эта группировка является частным случаем предыдущей);

5) воздействие на факторы производства – комплексные, требующие соответствующих изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников; **локальные**, не вызывающие значительных изменений в факторах производства;

6) **область применения**: технологическая, организационно-управленческая, экономическая, маркетинговая, социальная, экологическая, информационная;

7) **причина возникновения**: стратегическая, имеющая перспективный характер и служащая для обеспечения конкурентоспособности товара или услуги предприятия в будущем; **реактивная**, возникающая как реакция на действия конкурентов, направленная на повышение конкурентоспособности товара или услуги;

8) **характер удовлетворяемых потребностей**: создание новых потребностей; удовлетворение имеющихся потребностей иным способом; более эффективное удовлетворение имеющихся потребностей

I. Классификация инноваций по А.И. Пригожину<sup>1</sup>:

1. По типу новшества:

- материально-технические;
- техника (оборудование, приборы);
- технология (производственные процессы);
- промышленные материалы (сырье и конечный продукт).
- социальные;
- экономические (материальные стимулы, показатели);

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989. - С.32-50; Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. - М., 2000. - С.28-29.



- организационно-управленческие;
  - правовые;
  - педагогические (методы обучения, воспитания).
2. По инновационному потенциалу:
- радикальные (базовые);
  - комбинаторные (использование сочетаний элементов);
  - модифицирующие (улучшение, дополнение исходных конструкций, принципов, форм).
3. По принципу отношения к своему предшественнику:
- замещающие (вытеснение устаревшего средства);
  - отменяющие (исключают выполнение какой-либо операций - отмена формы отчетности, упразднение металлической окантовки на упаковке);
  - возвратные (отмененные по причине неэффективности либо ограниченной потребности);
  - открывающие (новые, не имеющие аналогов);
  - “ретровведения” (например, программируемый парус, ветроэнергетика)
4. По объему применения:
- точечные;
  - системные (технологические и организационные системы);
  - стратегические (принципы производства и управления).
5. По эффективности (целям):
- эффективность производства;
  - эффективность управления;
  - улучшение условий труда;
  - обогащение содержания труда;
  - повышение качества продукции и т.д.
6. По социальным последствиям:
- вызывающие социальные издержки;
  - дающие социальные преимущества.
7. По особенностям механизма своего осуществления:
- единичные (на один объект);
  - диффузные (на многие объекты);
  - завершенные и незавершенные;
8. По особенностям инновационного процесса:
- внутриорганизационные (разработчик находится на том же предприятии);
  - межорганизационные (роли распределены).
9. По источнику инициативы:
- прямой социальный заказ;
  - в результате изобретения.
- II. Классификация инноваций по М. Хучеку:
1. Оригинальность характера изменений:
- оригинальные (творческие);

- неоригинальные (подражающие).
- 2. Степень сложности:
  - несвязанные (мелкие усовершенствования);
  - связанные (коллективный результат).
- 3. Отрасль хозяйства:
  - материализованные (твердые);
  - нематериализованные (мягкие, управленческие).
- 4. Степень новизны:
  - новинки в мировом масштабе;
  - новинки в стране или отрасли;
  - новинки на предприятии.
- 5. Радиус действия:
  - внедренные вне предприятия;
  - внедренные на предприятии.
- 6. Социально-психологические условия внедрения:
  - рефлекторно осознаваемые;
  - внедренные без дополнительного обдумывания;
  - запланированные;
  - внеплановые.
- 7. Сфера применения:
  - технические и технологические;
  - организационные;
  - общественные.

#### Инновационный процесс как объект управления

Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае она представляется как конечный результат научно-производственного цикла. Термины «инновация» и «инновационный процесс» близки, но не однозначны. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Инновационный процесс как объект управления гораздо более сложен, нежели рутинный производственный процесс. Любое дело, выполняемое человеком или организацией впервые, представляет собой нечто иное как инновационный процесс (таблица), который вызывает массу трудностей, ошибок, требует переделок и корректировок. Рутинные процессы, напротив, повторяются регулярно, что приводит к специализации и автоматизации знаний и навыков персонала, снижению ошибок в технологическом процессе, выработке четкого и эффективного алгоритма действий.

Таблица 1.1. Сравнительная характеристика инновационного и производственного процессов

<b>Характеристика процесса</b>	<b>Инновационный процесс</b>	<b>Производственный рутинный процесс</b>
Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потребности	Удовлетворение сложившейся общественной потребности

Пути достижения	Многочисленны и неопределенны	Немногочисленны, известен оптимальный
Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный как по месту, так и по времени	Непрерывный
Управляемость, возможность планирования	Низкие	Высокие
Планы	Долгосрочные, возможны корректировки	Краткосрочные, имеют жестких директивных заданий
Развитие системы, в рамках которой проходит процесс	Система переходит на новый уровень	Сохранение на данном уровне
Взаимодействие со сложной системой интересов участников процесса	Вступают в противоречия	Основывается на системе интересов
Степень совпадения интересов участников процесса	Низкая	Высокая
Распределение сфер ответственности	перераспределяет	Стабилизирует
Форма организации процесса	Гибкие со слабой структуризацией системы	Жесткие, основанные на нормах и регламентах

Более высокая сложность в управлении инновационными процессами обусловлена тем, что на них влияет гораздо больше факторов как внешней, так и внутренней среды, чем на производственный процесс.

Инновацию как результат следует рассматривать неразрывно с инновационным процессом.

Инновационный процесс - это процесс, направленный на разработку и реализацию результатов законченных научных исследований и научно-технических достижений в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный процесс - это целенаправленная цепь действий по инициации инновации, по разработке и внедрению новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и дальнейшей диффузии.

Инновационный процесс - это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом

использовании.

В самом общем виде структуру инновационного процесса можно представить в виде последовательности следующих этапов: фундаментальное (теоретическое) исследование (ФИ) - прикладные исследования (ПИ) - опытно-конструкторские работы (ОКР) - освоение новшества (ОН) - промышленное производство (ПП) - маркетинг и сбыт (МиС) - диффузия (Д). На каждом из этапов ставятся свои цели и решаются определенные задачи.

Фундаментальные исследования (ФИ), направлены на получение новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей. Фундаментальные исследования делятся на теоретические и поисковые.

Результатом теоретических исследований выступают научные открытия, новые понятия и представления, создание новых теорий. К поисковым относят исследования, задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий, неизвестных ранее свойств материалов.

Прикладные исследования (ПИ) направлены на выявление путей практического применения открытого фундаментальной наукой явления и процесса. Их выполнение связано с высокой вероятностью получения отрицательных результатов (5 - 10% результатов фундаментальных исследований находят продолжение в виде прикладных исследований).

ОКР - важнейшее звено материализации результатов предыдущих НИР. На основе полученных результатов исследований создаются и отрабатываются новые товары. На этапе ОКР разрабатывается техническое задание (ТЗ), техническое предложение, эскизное и техническое проектирование, разработка рабочей документации для изготовления и испытаний опытного образца; проводятся предварительные испытания опытного образца; государственные (ведомственные) испытания опытного образца; отработка документации по результатам испытаний.

На этапе освоения новшества (ОН) осуществляется техническая подготовка производства, т.е. освоение выпуска изделия, полученного в результате ОКР, в условиях конкретного производства.

Промышленное производство (ПП) предполагает запуск в серию продукта с последующим его выводом на рынок (МиС).

Диффузия (Д) представляет собой распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Согласно теории нововведений Й.А. Шумпетера, диффузия нововведения является процессом кумулятивного увеличения числа имитаторов, внедряющих новшество вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Период, который начинается выполнением теоретических исследований, а заканчивается моментом, когда «новая» техника подлежит замене на более эффективную, называется жизненным циклом инновации.

Жизненный цикл инновации включает следующие этапы (рис. 1.1):

- возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение

прав на использование новшества у его владельца);

- освоение в производстве;
- диффузия (тиражирование на других объектах);
- рутинизация (стабильное, без изменения, использование).

После экономического обоснования нового продукта (операции) проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации. В ходе этих исследований изучается спрос на новый продукт или операцию, определяются объем выпуска продукта, потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выводимому на рынок. Затем начинается продажа инновации, т. е. появление на рынке небольшой партии инновации, ее продвижение, оценка эффективности и диффузия.

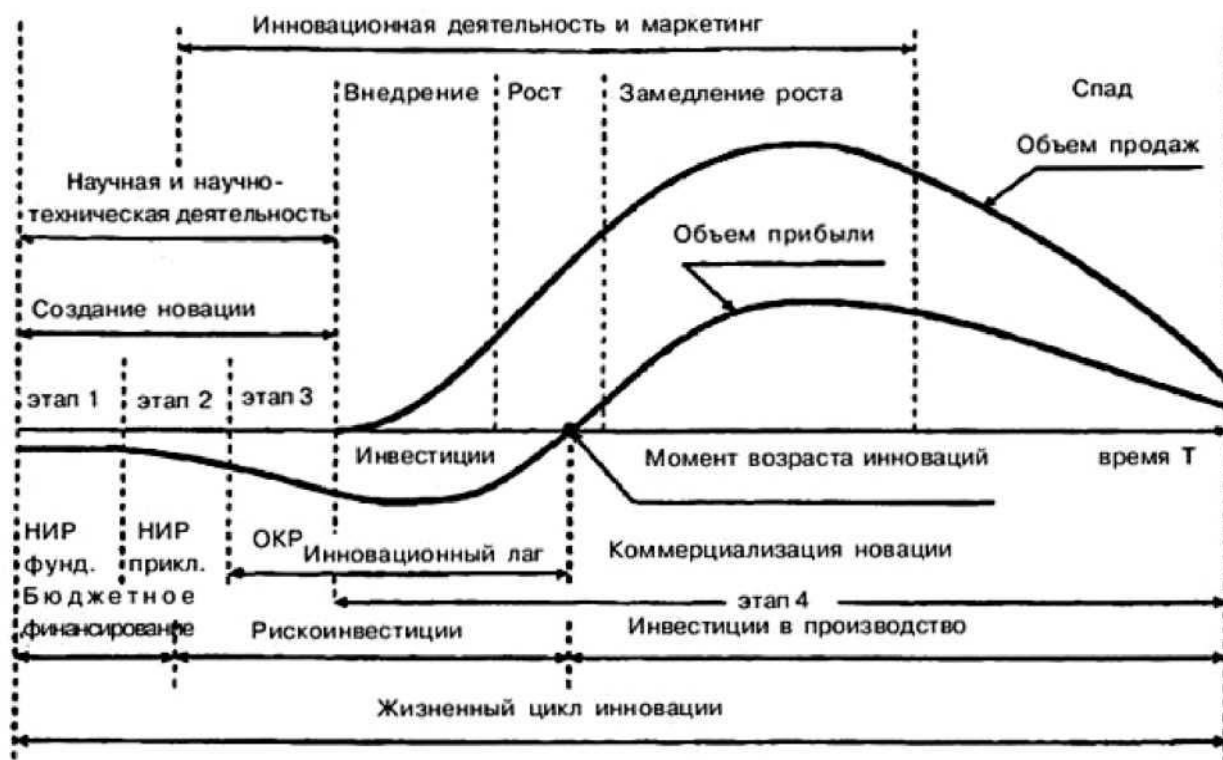


Рис. 1.1. Основные этапы инновационного процесса

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (передача информации, реклама, организация процесса торговли и др.).

Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Инновационный процесс заканчивается диффузией инновации - распространением однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках и в новой финансово-экономической ситуации.

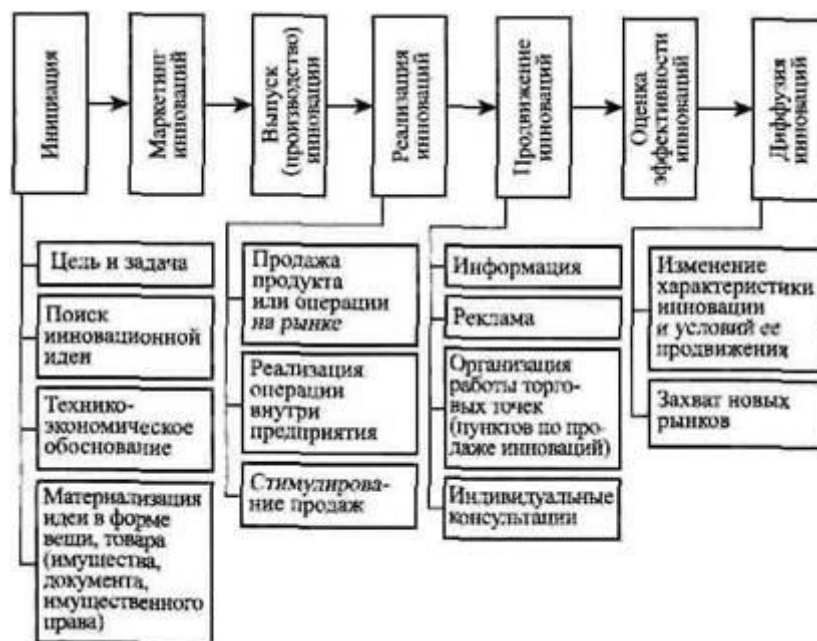


Рис. 1.2. Схема инновационного процесса

Субъектов инновационного процесса можно разделить на следующие группы: новаторы; ранние реципиенты; раннее большинство и отстающие.

Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это индивидуальные изобретатели, исследовательские организации.

В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Такие реципиенты получили название «пионерных» организаций.

Раннее большинство представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

Отстающие фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели. Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам.

Экономическое и технологическое воздействие инвестиционного процесса лишь частично воплощается в новых продуктах или технологиях. Значительно больше оно проявляется в увеличении экономического и научно-технического потенциала инновационной системы и ее составных элементов.

## ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты. Формы инновационного менеджмента.*

Инновационный менеджмент: цели, задачи, функции, основные проблемы. Инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными

процессами. Другими словами, инновационный менеджмент как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии. Это определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин.

С точки зрения системного подхода инновационный менеджмент - это система (от греч. - целое, составленное из частей) управления, состоящая из двух подсистем: *управляющей* (субъект управления) и *управляемой* (объект управления). Связь субъекта и объекта управления осуществляется посредством передачи информации, которая (процесс распространения и передачи информации) и представляет собой процесс управления.

*Субъектом управления* в инновационном менеджменте может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления.

К субъектам инновационного менеджмента можно отнести следующих специалистов:

- 1) руководители инновационных программ и проектов,
- 2) руководители отделов, служб и подразделений предприятия, реализующих отдельные стадии инновационного процесса или осуществляющие те или иные инновационные изменения, руководитель предприятия в целом, в случае если предприятие осуществляет инновационную деятельность.

*Объектом управления* в инновационном менеджменте являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов и покупателей).

Приоритетными целями инновационного менеджмента *являются*:

- рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности,
- активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок,
- использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки.

Достижение приоритетных целей инновационного менеджмента предполагает гармонизацию эндогенных и экзогенных аспектов в ходе проведения инновационной деятельности;

Эндогенная гармонизация означает согласование деятельности внутренних структурных подразделений предприятия. Для обеспечения эндогенной гармонизации необходимо создать систему внутрифирменного управления организацией, которая предполагает решение следующих задач:

- 1) выработка стратегии инновационной деятельности;
- 2) определение тематических направлений деятельности, формирование

инновационных программ и определение источников финансирования;

- 3) построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- 4) выбор, расстановка кадров и обеспечения реализации стратегии;
- 5) календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- 6) создание инновационной культуры в рамках предприятия.

Экзогенная гармонизация представляет собой согласование инновационной деятельности предприятия с элементами внешней среды.

Можно выделить следующие задачи по обеспечению экзогенной гармонизации инновационной деятельности:

- 1) изучение инновационного климата в экономике;
- 2) отслеживание и учет объективных тенденций развития НТП;
- 3) организация и проведение маркетинговых исследований;
- 4) учет экологической ситуации и планирование природоохранных мероприятий;
- 5) оценка и использование опыта и достижений конкурентов;
- 6) организация кооперации в проведении инновационных программ.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции. При этом под функцией управления понимают направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенные управляющие воздействия на инновационный процесс.

К функциям субъекта управления относят прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль.

*Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления*

Для эффективного управления инновационным процессом требуется НИОКР и управление ими (инновационный менеджмент). Данные виды работ тесно связаны с общей теорией и практикой менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия.

*Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты*

Можно выделить четыре относительно самостоятельных этапа развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы.

Для этапа *факторного подхода* характерно рассмотрение науки и техники в числе важнейших факторов развития экономического потенциала страны. Факторный подход предполагал разработку оценочных критериев и использование преимущественно экстенсивных рычагов развития, связанных с количественным расширением научно-технической сферы. Для этого этапа характерно появление глубоких исследований и практических разработок в области научно-технического потенциала, его оценки и прогнозирования развития.

*Функциональная концепция* рассматривает инновационный менеджмент



как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений. Существуют различные классификации функций управления инновациями, основанные на разнообразных принципах. Функциональная концепция базируется на рациональном разделении труда в управлении инновациями, на специализации управленческих звеньев и оптимизации каждого принимаемого управленческого решения. Для функциональной концепции характерно тщательное регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, делегирования полномочий и обязанностей. В рамках этапа функциональной концепции наибольшее развитие получило экономикоматематическое моделирование процессов принятия решений в каждой из функций управления.

*Системный подход* к инновационному менеджменту предполагает рассмотрение инновационного процесса как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов. Системный подход обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов и рассмотрение их во взаимосвязи с внешними и внутренними тенденциями развития инновационной среды.

Применение *ситуационного подхода* основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия и реализации управленческого решения с учетом непредвиденных обстоятельств.

В настоящее время сложность приемов и способов разработки и коммерциализации инноваций, влияние новых технологий на хозяйственный результат деятельности предприятий, а главное - число заинтересованных сторон продолжают увеличиваться по мере развития рынков, усиления конкурентоспособности, а также появления все новых знаний.

На первых порах для успешного внедрения и использования научно-исследовательских разработок в коммерческих целях достаточно было организовать лабораторию и поставить во главе ее опытного ученого. Сегодня для инновационного развития недостаточно ограничиться знаниями ученых и изобретателей. Современным потребителям нужны не столько новые знания, сколько новые возможности и новые выгоды. Поэтому генерацию, отбор и реализацию инновационных идей необходимо, по меньшей мере, осуществлять на основе портфельных матриц, анализа конкурентоспособности, жизненного цикла, дисконтированного денежного потока.

Современный этап развития инновационного менеджмента свидетельствует о резком возрастании роли менеджера. Его личность, способности, квалификация и профессиональные умения фактически определяют судьбу компании. Под влиянием идей инновационного менеджмента перестраивается весь инструментарий управленческого воздействия и процедура принятия управленческого решения. Возрастает значение процессуальных и социальнопсихологических функций

менеджмента (коммуникации, мотивация, делегирование полномочий). Среди способов организации преобладают неформальные виды. Изменяется соотношение между различными видами контроля в пользу стратегического контроля, самоконтроля. Делегирование полномочий ведёт к росту инициативы, индивидуальной свободы и компетентности персонала, ценностно-ориентированному характеру труда.

## 2.1. Формы инновационного менеджмента

В основе форм инновационного менеджмента лежат три логические формы инновационного процесса:

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

Простой внутриорганизационный инновационный процесс (ИП) предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, однако новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.

Расширенный инновационный процесс проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя - пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В инновационном процессе, как и в любом другом, можно выделить субъекты.

Субъекты инновационного процесса делятся на следующие группы: новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, позднее большинство и отстающие.

Новаторы - люди, склонные к риску, способные абсорбировать финансовые и социальные затраты неудачной покупки. Космополиты по мировоззрению, они склонны использовать в качестве референтной группы других новаторов, а не только окружающих, близких по статусу людей. Они часто моложе, лучше образованы и более мобильны в сравнении с равными себе по статусу. Новаторы экстенсивно используют коммерческие медиа, торговый персонал и профессиональные источники в познании новых продуктов. Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получении части дохода от использования изобретений. Инновационные способности (способности к созданию новшеств) персонала - это залог успешного воплощения проекта в жизнь. Поэтому в личности новатора важное значение имеет гармоничное сочетание организаторских и изобретательских способностей

Ранние реципиенты - часто лидеры мнений в локальных референтных группах. Им сопутствует успех, они хорошо образованы и несколько

моложе своего статусного окружения. Они готовы принимать рассчитанный риск, но учитывают и неудачу. Они также используют рекламу, профессиональные и межличностные источники и представляют информацию другим. В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили название пионерских организаций.

Раннее большинство уважительно относится к инновациям. Они осваивают инновации раньше, чем большинство их социальной группы, но после того, как инновация показала себя успешной на опыте других. Эти люди социально активны, но редко лидеры. Они обычно несколько старше, менее образованны и менее социально мобильны, чем ранние освоители. Раннее большинство полагается в значительной степени на межличностные источники информации. Раннее большинство представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

Позднее большинство - скептики в отношении инноваций. Они чаще осваивают инновации в ответ на социальное давление или вследствие снизившейся доступности предшествующего продукта, чем в силу позитивной оценки инновации. Они обычно старше и имеют меньший социальный статус и мобильность, чем те, кто осваивают инновации ранее.

Отстающие - локально ориентированы и ограничены в социальных взаимодействиях. Они склонны быть относительными догматиками и ориентированными на прошлое. Инновации адаптируются только с сопротивлением. Отстающие фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели.

Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой внедрение новшества. Однако на ранних стадиях диффузии новшества никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих новшеств. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одну из альтернативных новых технологий под угрозой вытеснения с рынка.

Нужно исходить из того, что внедрение новшества является трудным и болезненным процессом для любой организации.

Во всех случаях одним из важных критериев принятия решений каждым субъектом является сравнение альтернативных технологий и решения, принятые предыдущими реципиентами. Но получить такую информацию достаточно сложно, так как это связано с конкурентным положением фирм на рынке. Поэтому каждая фирма может быть знакома с опытом ограниченной выборки фирм, меньшей, чем все множество реципиентов. Это обуславливает неопределенность процессов принятия решений и диффузии новшеств в рыночной экономике. Другая причина неопределенности связана с самыми новыми технологиями. На ранних

стадиях диффузии их потенциальная прибыльность остается неопределенной. Неопределенность может быть устранена с накоплением опыта внедрения и использования новшеств. Однако со снижением неопределенности и риска применения новой технологии исчерпывается потенциал ее рыночного проникновения и снижается ее прибыльность. Возможность извлечения дополнительной прибыли от использования любого нововведения временна, она снижается с приближением предела его распространения.

Следовательно, диффузия нововведения зависит как от стратегии имитаторов, так и от количества пионерских реципиентов. Предприниматели открывают новые технологические возможности, но их реализация зависит от выбора имитатора. Вероятность доминирования на рынке будет большей для технологии с большим числом пионерских организаций. Разумеется, результат конкуренции технологий определяется выбором всех агентов на рынке, но влияние более ранних реципиентов будет большим по сравнению с выполнением последующих.

Вместе с тем трудно оценить относительные преимущества новшества в ранней фазе их диффузии, особенно если речь идет о радикальных нововведениях. В такой ситуации значительную роль в деле будущего технологического развития играет выбор последователей. Дело в том, что каждый выбор позволяет повысить конкурентоспособность соответствующей технологии и увеличивает шанс последней на ее принятие последующими хозяйствующими субъектами, которые будут учитывать ранее сделанные выборы. После накопления достаточного опыта, когда альтернативные технологии освоены многими хозяйствующими субъектами и их относительные преимущества известны с высокой достоверностью, последующие реципиенты принимают решения, основываясь на ожидаемой прибыльности альтернативных технологий. В результате конечное разделение рынка новыми альтернативными технологиями определяется стратегиями имитаторов.

Для быстрого распространения инновации нужна развитая инфраструктура.

### **ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций Организационные формы инновационной деятельности Организационная структура инновационного управления Венчурный инновационный бизнес Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений*

Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций. Согласно модельному закону, инновационная деятельность<sup>2</sup> обеспечивает создание и реализацию (введение в гражданский оборот)

новшеств (новаций) и получение на их основе практического результата (нововведения) в виде новой продукции (товара, услуги), нового способа производства (технологии), а также реализованных на практике решений (мер) организационного, производственно-технического, социально-экономического и другого характера, оказывающих позитивное влияние на сферу производства, общественные отношения и сферу управления обществом.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>3</sup>, инновационная деятельность включает научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность, направлена на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

К инновационной деятельности относятся следующие виды деятельности:

- 1) изобретательская и рационализаторская деятельность, связанная с созданием новшеств, улучшением потребительских свойств и технических характеристик товаров (услуг) и (или) способов (технологий) их производства;
- 2) разработка, производство и распространение инновационной продукции;
- 3) внедрение новых идей и научных знаний в сфере управления обществом, способствующих улучшению социальных условий и качества жизни, развитию образования, охране природы, здоровья, обеспечению безопасности граждан;
- 4) выполнение проектных, изыскательских, опытноконструкторских и технологических работ, связанных с созданием и освоением производства инновационной продукции (товаров, услуг);
- 5) инженеринговая деятельность - комплекс работ и услуг, связанных с разработкой и реализацией инновационного проекта, осуществлением технологического переоснащения и подготовки производства, организацией сервисного сопровождения и обслуживания инновационного продукта;
- 6) патентоведческие исследования, оценочная деятельность и экспертиза, выполнение иных работ и услуг, связанных с коммерциализацией интеллектуальной собственности и передачей технологий;
- 7) информационное и консультационное обслуживание, подготовка кадров и персонала для обеспечения инновационной деятельности;
- 8) проведение маркетинговых исследований и осуществление мероприятий, связанных с организацией рынков сбыта инновационной продукции (товаров, услуг);
- 9) проведение испытаний, связанных с сертификацией и стандартизацией инновационной продукции (товаров, услуг);
- 10) пропаганда результатов инновационной деятельности и распространение научно-технической информации о достижениях в области

---

<sup>3</sup> Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

инновационной деятельности;

11) организация и обслуживание биржевой деятельности, брокерская деятельность, связанная с осуществлением сделок в области трансфера (передачи) технологий;

12) осуществление инвестиционной и лизинговой деятельности, направленной на создание, производство и распространение новшеств и нововведений.

Организация инновационной деятельности на предприятии означает обеспечение и координацию всех видов деятельности, которые имеют важное значение для успешной реализации любых инновационных проектов и стратегии предприятия. Организацию инноваций следует понимать как процесс упорядочения инновационной деятельности на предприятии.

Все этапы инновационного процесса требуют согласованной работы служб маркетинга, конструкторско-технологических подразделений, служб подготовки производства, производственных подразделений, сбытовиков и службы сервиса. У каждого подразделения есть свои задачи в этой сфере, четкая координация их работы является залогом успеха предприятия на рынке.

Особенности организации инновационной деятельности на предприятии:

1) отсутствие жесткой зависимости между затратами и результатами;

2) высокий уровень риска;

3) сложность управления.

Вместе с тем практикой выработаны принципы построения и совершенствования организации инновационной деятельности предприятия:

1) первичность целей, функций и задач и вторичность органов (подразделений) их решающих;

2) рациональное разделение и кооперация труда, а также целесообразный уровень специализации подразделений и отдельных исполнителей;

3) иерархичность взаимодействия структурных подразделений, реализующих инновационные процессы минимально возможным числом уровней иерархии;

4) обеспечение управляемости;

5) недопустимость наличия подразделений и специалистов, не создающих и не перерабатывающих информацию, а лишь транслирующих ее сверху-вниз, снизу-вверх, а также по горизонтали;

6) недопустимость двойного подчинения подразделений;

7) установление размеров подразделений в соответствии с объемом решаемых задач;

8) ориентация подразделений на гибкость и быстроту перестройки при изменении целей и задач.

Субъектами инновационной деятельности являются:

- физические и юридические лица, создающие и реализующие инновации;

- органы государственной власти и местного самоуправления и уполномоченные ими организации, участвующие в формировании и реализации государственной инновационной политики и в регулировании инновационной деятельности;
- специализированные организации инновационной инфраструктуры, обеспечивающие инновационную деятельность;
- общественные организации, их объединения, профессиональные саморегулируемые организации, защищающие интересы производителей и потребителей инновационной продукции.

Субъекты инновационной деятельности могут выполнять функции заказчиков и (или) исполнителей инновационных программ и проектов, а также организаций, обслуживающих инновационный процесс и содействующих разработке, освоению производства и распространению инновационной продукции (товаров, услуг).

### 3.1. Организационные формы инновационной деятельности

Инновационный процесс охватывает все виды деятельности предприятия - от маркетинга и научных исследований до реализации, эксплуатации и утилизации нового товара, что позволяет различным предприятиям и предпринимательским структурам занять свое место на рынке инноваций.

Традиционно в России фундаментальные исследования проходили в академических и отраслевых институтах, лабораториях РАН, прикладные исследования в НИИ, проектных институтах; НИОКР - в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах; коммерциализация - на предприятиях и фирмах.

В последнее время произошли серьезные изменения. Реформирование государственного сектора науки и приватизация отраслевых научных организаций привели к увеличению удельного веса предприятий частной и смешанной форм собственности в структуре научного потенциала.

Сегодня важная роль в осуществлении инновационных идей принадлежит объединениям предпринимательских организаций: консорциумам, концернам, финансово-промышленным группам (ФПГ) и другим ассоциациям и союзам юридических лиц.

*Консорциум* можно определить как временное соглашение между банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами для осуществления наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе и международных. Это временное объединение, которое прекращает свою деятельность после выполнения поставленной цели.

Более сложной структурой является *концерн*, объединяющий предприятия промышленности транспорта, торговли, банковской сферы. Участники концерна объединяют свои усилия для решения каких-либо конкретных общих целей, в том числе для осуществления наукоемких инновационных проектов. Формирование крупных структур имеет следующие преимущества по сравнению с малыми и средними:

- концентрация больших финансовых средств;
- возможность осуществления многоцелевых исследований (возможность привлечь ученых из разных отраслей);
- объединения управленческого опыта и деловых контактов.

Тем не менее, как показывает практика, инновационная деятельность крупных и малых предприятий тесно взаимосвязана.

*ФПП* - включает предприятия различных отраслей промышленности, науки, торговли, транспорта, сферы услуг и финансовых учреждений. В отличие от концерна, где предприятия находятся под единым финансовым контролем, в ФПП предусматривается разделение ответственности и равные права партнеров на основе централизованного управления.

К относительно небольшим организационным формам можно отнести венчурные фирмы. *Венчурная фирма* - это рисковая фирма, мелкая или средняя инвестиционная фирма, занятая научными исследованиями, инженерными разработками. Улавливая и финансируя новые идеи, фирма помогает крупным компаниям разрабатывать новейшие направления НТП. Как правило, венчурные фирмы организуются по инициативе небольшой группы научнотехнических работников в целях внедрения и коммерциализации новых разработок.

Важное значение имеют технопарковые формы: инкубаторы, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий.

*Бизнес-инкубатор* - это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных организаций. Это достигается предоставлением малой инновационной организации услуг материальных (прежде всего научного оборудования и помещений), информационных, консультационных и др. Инкубатор - это сложный многофункциональный комплекс, предоставляющий широкий спектр инновационных услуг и занимающий одно или несколько зданий. Инновационная фирма покупает или арендует у инкубатора тот или иной набор инновационных услуг, куда обязательно входит аренда помещения на период от 2 до 3 лет, затем инновационная фирма покидает инкубатор и начинает работать самостоятельно.

Можно выделить следующие виды работ, проводимых в инкубаторе:

- экспертиза инновационных проектов, включая научнотехническую экспертизу (новизна и достоверность проекта), также экологическую и коммерческую экспертизу (оценка будущего рынка товара и ожидаемая прибыль);
- поиск инвесторов и при необходимости обеспечение гарантий;
- предоставление на льготных условиях помещений, оборудования и т.д.;
- оказание на льготных условиях правовых рекламных информационных, консультационных и прочих услуг.

Бизнес-инкубатор может существовать на средства регионального или федерального бюджета, поскольку имеет важное значение для развития



конкуренции в малом бизнесе, а также формирует предпринимательскую среду и налоговую базу региона. Коммерческие бизнес-инкубаторы менее развиты в России, чем за рубежом.

Технологический парк - это научно-производственный территориальный комплекс со сложной функциональной структурой, главная задача которого заключается в формировании максимально благоприятной среды для развития малых наукоемких фирм- клиентов. Здесь предполагается создание комфортных жилищно-бытовых условий. Структурной единицей технопарка является центр, такими центрами могут быть: исследовательский центр, инкубатор, промышленная зона, маркетинговый центр, центр обучения и др. Каждый из перечисленных центров оказывает специализированные услуги.

Наукоград (технополис) - научно-производственная структура, созданная на базе отдельного города, в экономике которого заметную роль играют технопарки и инкубаторы. Он объединяет несколько сотен исследовательских учреждений, промышленных фирм, внедренческих венчурных организаций, которые заинтересованы в появлении и скорейшей коммерциализации новых идей.

Технополисы появились в США в начале 50-х годов XX века. Тогда близ Стэнфордского университета стали концентрироваться мелкие исследовательские, внедренческие, консультационные и промышленные фирмы, большинство которых было связано с электронной промышленностью. Университет стал играть роль центра научных идей и подготовки кадров для образовавшегося конгломерата. Этот технополис получил название «Кремниевая долина». Удачное сочетание секторов науки и производства в регионе позволило «Кремниевой долине» в настоящее время стать всемирно признанным центром научно-технического развития.

В нем сосредоточено 8 000 инновационных фирм (70% - из них имеет в своем составе менее 10 чел.), в которых работают 250 тыс. человек, причем 6 тыс. из них - это высококвалифицированные ученые и специалисты. ВВП «кремниевой долины» превышает ВВП Великобритании и приближается к ВВП Франции.

Сегодня в США 300 технополисов, в Германии - около 300 инновационных центров. В России действует около 60 технопарков и несколько наукоградов в городах Обнинск, Дубна, Королев, Саров и др.

В России муниципальное образование, претендующее на присвоение статуса наукограда, должно иметь научно-производственный комплекс, расположенный на территории данного муниципального образования. Научно-производственный комплекс наукограда - совокупность организаций, осуществляющих научную, научно-техническую, инновационную деятельность, экспериментальные разработки, испытания, подготовку кадров в соответствии с государственными приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники Российской Федерации.

Научно-производственный комплекс муниципального образования, претендующего на присвоение статуса наукограда, должен быть

градообразующим и отвечать критериям<sup>4</sup>:

1) численность работающих в организациях научно-производственного комплекса составляет не менее 15% численности работающих на территории данного муниципального образования;

2) объем научно-технической продукции (соответствующей приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники Российской Федерации) в стоимостном выражении составляет не менее 50% общего объема продукции всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории данного муниципального образования, или стоимость основных фондов комплекса, фактически используемых при производстве научно-технической продукции, составляет не менее 50% стоимости фактически используемых основных фондов всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории муниципального образования, за исключением жилищно-коммунальной и социальной сферы.

Регион науки и технологии охватывает значительную территорию, границы которой могут совпадать с границей целого административного района. Регион науки и технологии может включать в себя технополисы, технопарки и инкубаторы, а также развитую инфраструктуру, поддерживающую научную и сбытовую деятельность.

Совокупность функционирующих в экономике страны организаций, обеспечивающих эффективное взаимодействие участников рынка инноваций, называется инновационной инфраструктурой.

Организационная структура инновационного управления

Организация инновационной деятельности направлена на упорядочение процессов генерации новых идей, поиска и разработки технических решений, создание новаций, а также их внедрение.

Механизм организации инновационной деятельности (ИД) подразумевает формирование и реорганизацию структур, осуществляющих инновационные процессы. Такая работа может проходить в различных формах: создание, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение.

Создание - это формирование новых предприятий или структурных подразделений для осуществления ИД. При такой форме организации применяются матричные и проектные структуры инновационного управления.

Менеджмент современных российских предприятий в основном организован в виде линейно-функциональной структуры. Однако в современных условиях на предприятиях возникают нетиповые проблемы.

Каждая инновация (новая продукция, техническое перевооружение, освоение новых форм организации труда и т.д.) создает производственный конфликт и показывает необходимость создания индивидуальной технологии управления.

Проблемы, создаваемые инновацией, носят временный характер, и для

---

<sup>4</sup>Федеральный закон от 07.04.1999 г. № 70-ФЗ (ред. от 02.07.2013 г.) «О статусе наукограда Российской Федерации» URL: <http://base.consultant.ru>

их решения требуется скоординировать усилия различных подразделений, служб и специалистов.

Следовательно, схема управления инновационным процессом должна носить характер проектный или матричный. Матричная структура (рекомендована для инновационных проектов до 2 лет) позволяет увязать линейную ответственность (по вертикали), лежащую на руководителях научно-исследовательских, конструкторских, производственных подразделений, с ответственностью за тему (программу в целом), проходящую горизонтально через все специализированные подразделения предприятия.

В рамках матричной структуры ученые и специалисты, работающие над отдельным проектом, находятся в подчинении у руководителей функциональных отделов. Это позволяет гибко перемещать специалистов от проекта к проекту. За счет регулярного перераспределения специалистов обеспечивается их оптимальная и рациональная загрузка.

В матричной структуре стабильность состава предприятия сочетается с возможностью гибкого реагирования на изменение целей и задач отдельных проектов.

К преимуществам матричной схемы можно отнести:

- отсутствие дублирования функций вновь созданной команды и постоянно действующих подразделений фирмы;
- гибкость в развитии и реорганизации команды;
- наличие у членов команды «уверенности в завтрашнем дне», так как после завершения работы в команде проекта специалисты возвращаются в свои производственные подразделения.

Недостатки:

- руководители проекта не располагают непосредственной административной властью над членами своей команды, сохраняющими свою административную принадлежность к функциональным подразделениям, т.е. нарушается принцип единоначалия;
- короткие сроки реализации проекта затрудняют формирование командного духа,
- временность и двойственность положения участников проекта способствуют возникновению конфликтных ситуаций по вопросам распределения специалистов и ресурсов внутри фирмы.

При крупных проектах и радикальных инновациях обычно применяют проектную схему управления, т.е. внутри фирмы создается ее копия уменьшенного размера и функциональные подразделения этой новой структуры представляют собой проектную команду. В проектной структуре для решения конкретной задачи создается специальная рабочая группа, которая после завершения работы над проектом распускается (рис. 3.2).

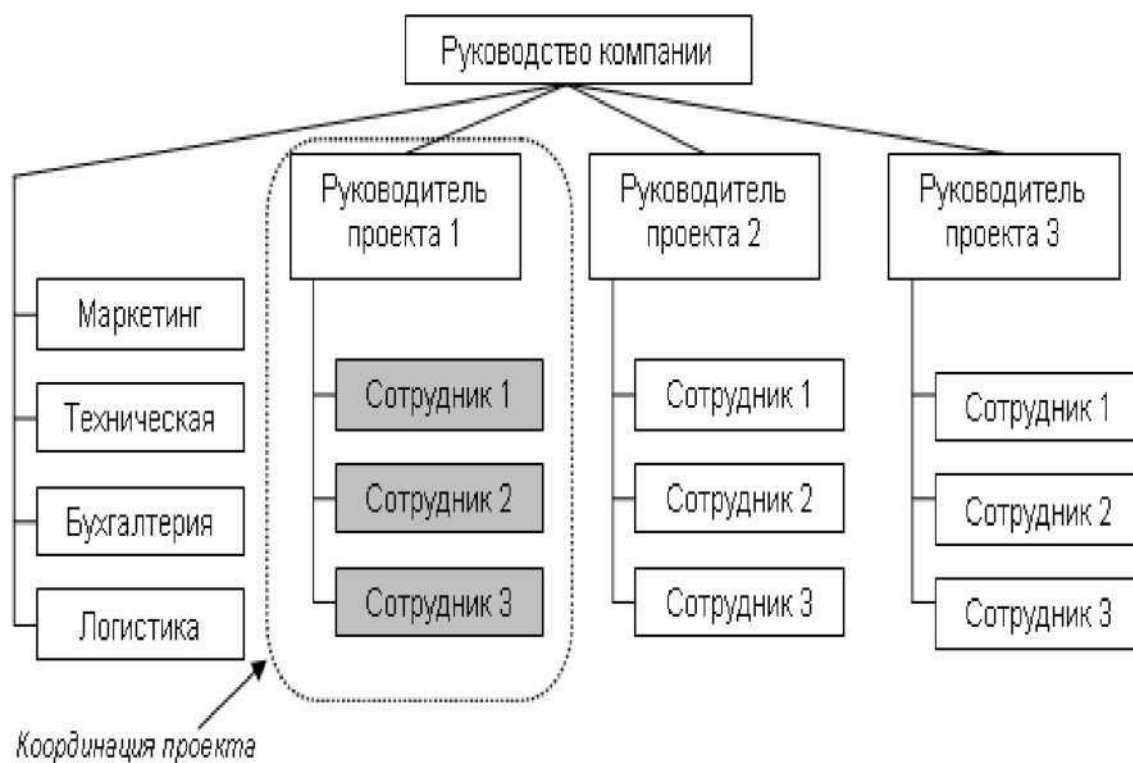


Рис. 1 Проектная структура управления

#### Преимущества:

- реализуется принцип единоначалия, так как все члены команды полностью ориентированы на проект и подчинены его руководителю;
- длительность реализации проекта формирует командный дух и расставляет приоритеты в распределении ресурсов.

#### Недостатки:

- наличие своеобразных подразделений внутри проектной команды приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени;
- отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды.

Весьма эффективным организационным механизмом может быть поглощение крупной компанией небольших инновационных фирм, находящихся в кругу интересов данной компании. Крупная компания осуществляет большие единовременные затраты, но сокращает срок выхода с новым продуктом на рынок, при этом имеет место синергетический эффект от объединения инновационных достижений этих компаний.

Рыночная инновационная организация - это дополняющий поглощение механизм установления тесных связей между крупной компанией и малыми инновационными фирмами.

Сочетание поглощения и рыночной инновационной организации предполагает верную организацию ИД (рис. 2)

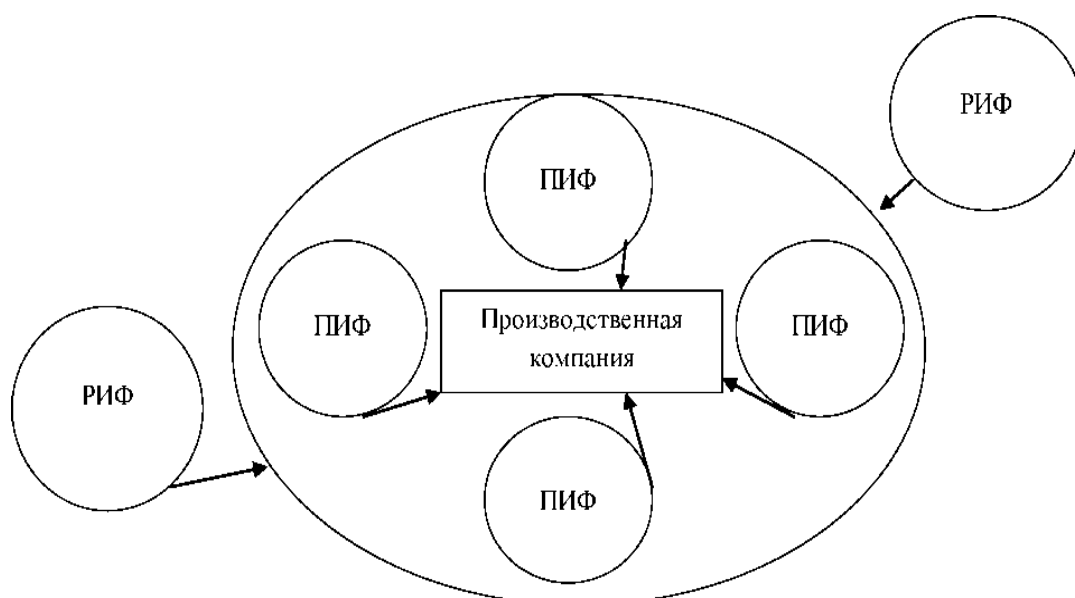


Рис. 2. Схема веерной организации инновационного бизнеса (ПИФ - поглощенная инновационная фирма, РИФ - рыночно-интегрированная фирма)

*Выделение* - организационный механизм, предполагающий создание самостоятельных инновационных компаний, ранее бывших частью целостных производственных образований.

Такие действия целесообразно осуществлять, когда образуется новое направление деятельности, не связанное с основной специализацией компании, отвлекающее на себя ресурсы.

Венчурный инновационный бизнес

Термин «венчурный капитал» (с англ. - рисковое предприятие или начинание). Рисковый бизнес представлен двумя основными видами хозяйствующих субъектов: независимые малые инновационные фирмы и предоставляющие им капитал финансовые учреждения.

Модель венчурного бизнеса имеет ряд характерных отличий от других более распространенных механизмов финансирования:

- 1) разделение финансового риска между предпринимателем и инвесторами;
- 2) активное участие инвесторов в управлении проектами на всех этапах их осуществления;
- 3) ориентация инвесторов на новые перспективные направления науки и техники.

Основным мотивом для рискового финансирования являются солидные размеры вознаграждения - это одновременно и плата за риск и за высокие профессиональные навыки инвесторов, сумевших распознать и вовремя поддержать перспективные проекты.

Основные подходы к снижению инвестиционных рисков:

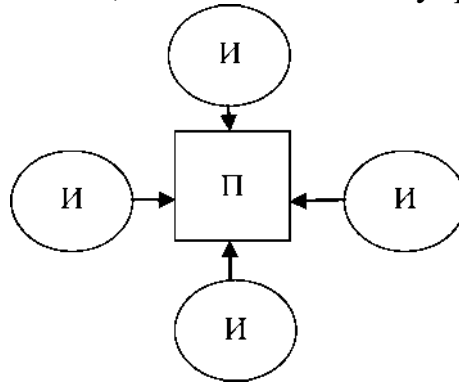
1. Уровень риска может быть существенно снижен на основе рационального выбора форм организации инвестиционного процесса.
  - Простейшая форма организации допускает прямое инвестирование. Оно связано с максимальным риском и максимальной отдачей в случае удачи:

Диверсификация средств инвестора между проектами:

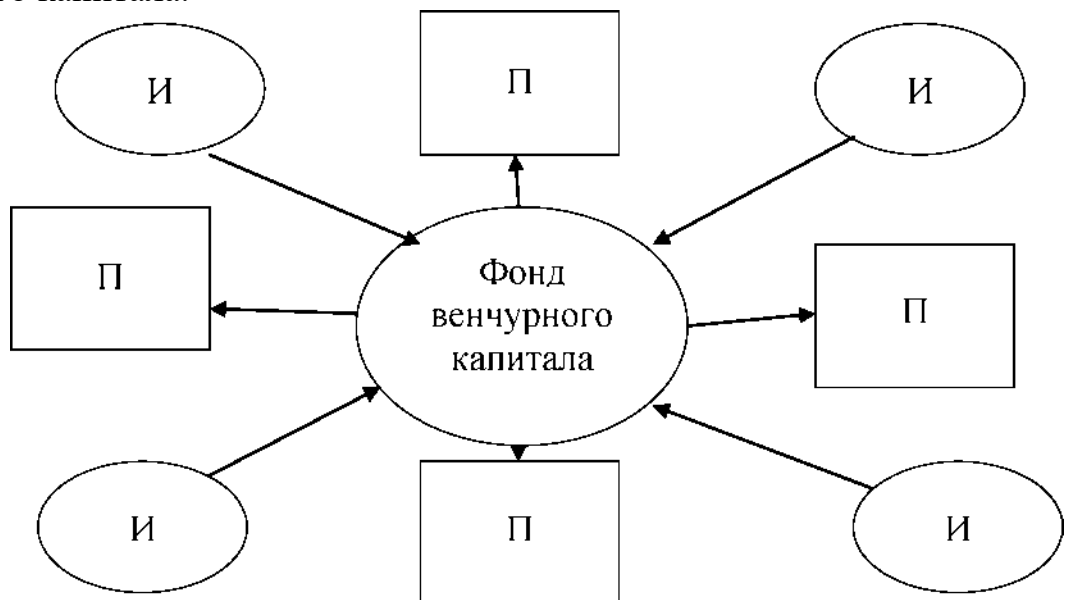
Как показывает практика из каждых 10 проектов: 4 - 5 оканчиваются полной неудачей, 3 - 4 приводят к появлению жизнеспособных проектов не приносящих высокой прибыли, 1 - 2 имеют блестящий результат.

- Совместное инвестирование предпринимательских проектов.

Это позволяет снизить сумму, которой рискует каждый инвестор и создает общую заинтересованность в проекте, обеспечивает синергию от объединения специальных знаний, деловых связей и управленческого опыта.



- Организация фонда венчурного капитала. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. В США в разное время насчитывалось до 600 подобных фондов, это более 75% американского рискованного капитала.



2. Другим направлением снижения рисков является экспертиза при отборе предпринимательских инновационных проектов.

Основным документом, определяющим отношения между инвестором и предпринимателем является бизнес-план. Предприниматель должен обосновать состоятельность выдвинутой идеи, рентабельность капиталовложений, возможность получения прибыли.

По результатам опроса, выполненного для конгресса США, средний американский венчурный фонд получал за год около 470 предложений от предпринимателей, т.е. больше 1 инновационного проекта в день. По тем же исследованиям только 1 из 300 оказывается экономически выгодным.

Упрощенная схема отбора предпринимательских проектов:

- первичный анализ поступивших предложений;
  - короткая проверка и сопоставление предложений;
  - личная встреча с автором отобранных предложений;
  - встречное предложение по условиям участия инвестора;
  - согласование взаимоприемлемых условий;
  - сбор дополнительной информации по проекту;
  - новая встреча для подготовки соглашения;
  - подписание соглашения об участии инвестора в реализации проекта.
3. Снижение рисков на стадии создания новой инновационной фирмы и подбора персонала для реализации выбранного проекта
4. Снижение рисков на разных стадиях реализации инновационного проекта.

Одна из особенностей венчурного финансирования поэтапное финансирование инновационного проекта. Основная часть рискованных капиталовложений обычно приходится на более поздние этапы инновационного проекта. В настоящее время в США и Западной Европе удельный вес рискованного инвестирования на достартовом этапе составляет 2 - 5%, в то время как на более поздних стадиях - до 70%. Это свидетельствует о том, что среди профессиональных инвесторов фактор риска превалирует над фактором увеличения прибыли и разрыв между ними имеет тенденцию к увеличению.

К методам государственного регулирования венчурного бизнеса можно отнести:

1) косвенные методы:

- благоприятный режим налогообложения инвесторов;
- выработка эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, которая является единственным капиталом фирм на ранних стадиях их развития;
- содействие повышению ликвидности рискованных капиталовложений на основе развития рынка капиталов, путем создания специальных бирж для торговли ценными бумагами новых фирм, которые не могут получить доступа на традиционные фондовые биржи из-за отсутствия финансовой истории (IPO, NASDAQ);
- обучение предпринимателей, консультирование, распространение информации о перспективных проектах.

2) прямые методы:

- участие государства в венчурных фондах или выделение средств малым фирмам напрямую;
  - предоставление особых финансовых стимулов (гарантий) инвесторам венчурных фондов.

## ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ

*Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей. Инновационный потенциал. Инновационный климат.*

*Инновационная позиция организации. Инновационная активность организации. Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций. Управление программой организационных изменений.*

Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей

В общепринятом в менеджменте понимании, цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик.

- *Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

- *Наличие горизонта планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

- *Достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

- *Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Для достижения цели развития организации вырабатывается инновационная стратегия, реализации которой начинается с формулирования инновационной цели.

Инновационными целями могут быть требования: о создании нового продукта; о переходе на новую технологию; о подготовке новой услуги; о переходе на новый вид ресурса, новую систему управления, новую оргструктуру.

В большинстве случаев хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

- 1) начинается с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении, характеризующем выполняемые действия («разработать», «улучшить», «уменьшить», «довести», «повысить» и т.п.);

- 2) конкретизирует требуемый конечный результат в качественном и количественном выражениях и возможность измерения количественных показателей для подтверждения факта достижения цели («Уменьшить затраты на содержание аппарата управления на 20% от ранее представленного бюджета». Есть качественное выражение: «затраты на содержание аппарата управления». Есть количественное выражение:



«уменьшить ... на 20%». Есть способ измерить показатель: «...от ... бюджета»);

3) конкретизирует заданный срок достижения цели («к концу текущего года», «к заданному в программе числу ... », «до 28 февраля текущего года»);

4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат, ограничения на выделяемые ресурсы («на реализацию программы выделить не более ... денежных единиц», «собственными силами», «в рамках существующего бюджета»);

5) оговаривает только «когда» и «что» должно быть сделано, не вдаваясь в детали - «почему» и «как» это должно быть сделано.

б) утверждена в качестве управленческого решения и зафиксирована письменно в каком-либо документе, доведена до исполнителя.

Многочисленность и разнообразие целей и задач менеджмента, которые решаются в рамках современных организаций, требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 3).

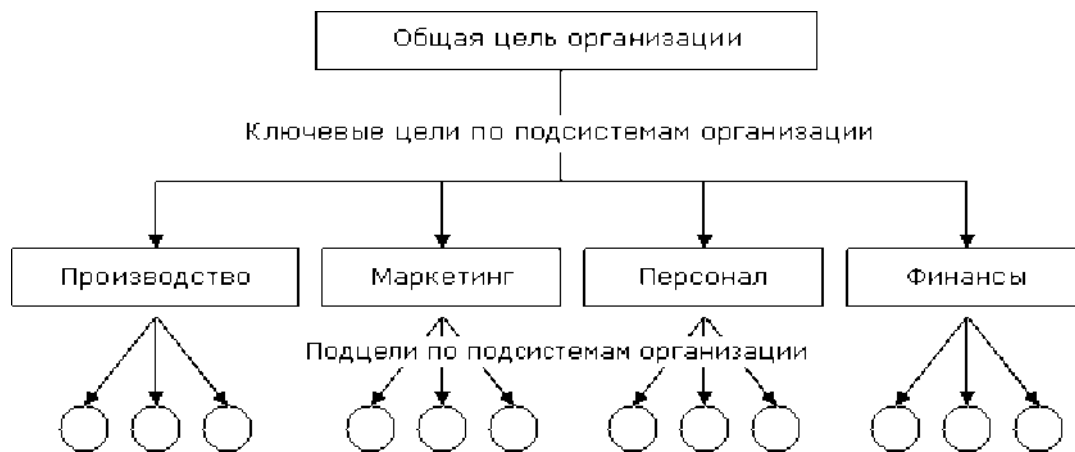


Рис. 3. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

## Инновационный потенциал

Инновационный потенциал организации - это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.

Некоторые авторы определяют инновационный потенциал только как совокупность финансово-экономических ресурсов, не учитывая другие составляющие, необходимые для осуществления инноваций<sup>5</sup>.

Иногда инновационный потенциал характеризуется наличием объектов интеллектуальной собственности и кадровым составом, способным разработать новшество<sup>6</sup>.

Наиболее полным подходом к определению инновационного потенциала можно считать подход, объединяющий финансовый, интеллектуальный, научно-исследовательский, производственный, организационно-управленческий, информационный, маркетинговый (рыночный) потенциалы<sup>7</sup>.

Финансовый потенциал подразумевает наличие финансовых ресурсов, необходимых для производства новых или улучшенных видов продукции, услуг, производственных процессов. При этом оценивается потребность в основном и оборотном капитале, необходимом для реализации инновационного процесса.

Интеллектуальный (человеческий) потенциал характеризуется наличием высококвалифицированных кадров (как управленческих, так рабочих и служащих), способных разработать, произвести реализовать новшество, а также управлять им.

Научно-исследовательский потенциал - это объекты интеллектуальной собственности (изобретение, промышленный образец, полезная модель, фирменное наименование, товарный знак, наименование места происхождения товара, авторское право, ноу-хау), а также материально-техническое обеспечение, необходимое для проведения научно-исследовательских работ (инструментарий, оборудование, приборы, опытно-экспериментальная база).

Производственный потенциал представляет собой производственно-технологическое обеспечение, необходимое для производства новшества (технологии).

Организационно-управленческий потенциал - это эффективное построение организационной структуры в целях реализации новшества, налаженные связи между подразделениями предприятия, а также контроль управляющей системы над управляемой подсистемой в организации.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация

---

<sup>5</sup> Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. М.: Финансы и статистика, 2015.

<sup>6</sup> Жулкова Ю. Н. Инновационный менеджмент: Основы теории и методологии: учеб. пособ. для вузов. Н. Новгород: Нижегород. госул. архит.-строит. ун-т, 2015.

<sup>7</sup> Заглумина Н. А. Управление инновационными процессами на предприятии на основе оценки совокупного инновационного потенциала // Инновации. 2016. № 20(136). С. 109 - 113.

инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

1) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

2) интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.

*Детальный подход.* Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения. При большой трудоемкости он дает системную и полезную информацию. Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

1) четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение поставленной инновационной цели и ее подцелей (по дереву цели);

2) устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;

3) анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (много или мало несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;

4) составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усилению слабых сторон).

*Диагностический подход.* Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

1) должны использоваться знания системной модели и в целом

системного анализа исследуемого объекта;

2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

3) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

#### 4.2. Инновационный климат

Инновационный климат - это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

Структура внешней среды организации. В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам PEST-анализа.

Примерами политических факторов могут быть: изменение законодательства, вступление государства в различные надгосударственные структуры, государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции.

Примеры экономических факторов: динамика ВВП, темпы инфляции, динамика курса валют, динамика ставки рефинансирования Центробанка, изменение цен поставщиков и т.д.

Примеры социальных факторов: демографические изменения, мотивы и базовые ценности, менталитет, религиозные нормы и т.д.

Примеры технологических факторов: темпы и тенденции развития научных исследований, новые патенты, инновационные продукты у конкурентов, развитие технологий в определенной отрасли.

Комплексно анализируются все выделенные факторы (вероятность, степень влияния, ответная реакция).

Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, т.е. конкуренты, поставщики, инвесторы, потребители, партнеры.

#### Инновационная позиция организации

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод SWOT-анализа - оперативный диагностический анализ среды организации.

		Инновационный потенциал (внутренняя среда)	
		Сильные стороны (Strength)	Слабые стороны (Weakness)
		S1 S2 S3	W1 W2 W3
Инновационный климат (внешняя среда)	Возможности (Opportunity)	Определение ориентиров стратегического развития («точек роста»)	Определение ориентиров внутренних преобразований
	Угрозы (Threat)	Выделение потенциальных стратегических имуществ	Выделение существенных ограничений стратегического развития

**Рис. 4. Матрица SWOT-анализа**

### Инновационная активность организации

Под *инновационной активностью* принято понимать интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот.

Показатели, наиболее широко применяемые в отечественной и зарубежной практике и характеризующие инновационную активность организации, ее инновационную конкурентоспособность, можно разбить на следующие группы: затратные, временные, обновляемости, структурные.

Затратные показатели:

- 1) удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоёмкости продукции фирмы;
- 2) удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
- 3) затраты на приобретение инновационных фирм;
- 4) наличие фондов на развитие инновационных разработок.

Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:

- показатель инновационности ТАТ (от англ. turn around time - успевай поворачиваться). Он подразумевает время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его серийного производства. Фирма «Тойота» имеет ТАТ равный 3 годам, «Хонда» - 2,5 годам, «Мацусита» (теле-радиопромышленность) 4 - 7 месяцам.;

- 1) длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии);
- 2) длительность подготовки производства нового продукта;
- 3) длительность производственного цикла нового продукта.

Показатели обновляемости:

- 1) количество разработок или внедрений нововведений- продуктов и нововведений-процессов;
- 2) показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет);
- 3) количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);

- 4) объем экспортируемой инновационной продукции;
- 5) объем предоставляемых новых услуг.

Структурные показатели:

- 1) состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательские комплексы);
- 2) состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;
- 3) численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;
- 4) состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

Наиболее часто используются показатели, отражающие удельные затраты фирмы на НИОКР в объеме ее продаж, численность научно-технических подразделений.

Японская фирма Sony считается самой инновационной фирмой в области бытовой радиоэлектроники. В течение своей пятидесятилетней деятельности она постоянно вводила в обиход принципиально новую технику, изменяющую труд и досуг людей. Объем продаж фирмы в 1991 г. достиг 26 млрд долл., в 1994 г. он вырос до 36,6 млрд долл. Вся продукция фирмы разработана ее научным и инженерным персоналом, насчитывающим 9 тыс. человек (при общем количестве занятых на фирме 112,9 тыс. чел.). Фирма затрачивает на исследования и разработки 4,5 млрд долл., что составляет 5,7% от объема продаж. Ежегодно фирма предлагает 1000 новых изделий примерно четыре каждый рабочий день. Около 800 из них

- это улучшенные версии изделий, которые уже имеются на рынке: или с улучшенными характеристиками, или с пониженной ценой. Остальные 200 - это оригинальные разработки, нацеленные на открытие новых рынков: новинки аудио- и видеотехники, компьютерной техники.

## **ТЕМА 5. ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ**

*Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Виды инновационных стратегий. Технология выбора инновационной стратегии. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности. Формирование и реализация инновационных стратегий.*

Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. В отличие от оперативного менеджмента, который служит для достижения конкретных тактических целей организации, стратегическое

управление организацией призвано обеспечивать ее долгосрочные стратегические позиции.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому специалисту. Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и менеджмента. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения.

Оценивая инновационную стратегию организации, следует учитывать высокую зависимость перспектив ее развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного потенциала.

Большое влияние на содержание и результаты инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между специализированными и профессиональными подразделениями.

Но в любом случае приоритеты инновационной стратегии товаропроизводителя ограничиваются ее инновационным потенциалом в сфере производственной (основной) деятельности.

Конкретный тип инновационной стратегии в отношении новой продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых считаются технологические возможности и конкурентная позиция организации.

Технологические возможности определяются внутренними и внешними характеристиками инновационной деятельности. К внутренним относятся ранее сформировавшийся научный и технико-технологический потенциал, элементами которого являются кадры, портфель патентов. Примеры внешнего проявления технологических возможностей организации - наличие и масштаб распространения лицензий, формы и характер взаимоотношений с поставщиками, потребителями.

Конкурентные возможности отражают следующие показатели: относительная доля рынка, контролируемая организацией, способность быстро реагировать на динамику рыночных структур и, как следствие этого, гибкий подход к содержанию целей инновационной стратегии организации и т.д.

Таким образом, конкретный тип инновационной стратегии прежде

всего зависит от состояния процессов взаимодействия товаропроизводителя с внешней средой в самом широком смысле.

Формирование инновационной стратегии предприятия предусматривает выбор и обоснование направлений инновационной деятельности, объема и структуры инновационных проектов, сроков их выполнения и условий передачи заказчику, оценку состояния организационных структур управления нововведениями. Любая стратегия должна ориентироваться на выявление возможностей диверсификации результатов деятельности организации.

Важной составной частью общей стратегии любого предприятия является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностями изменениям внешней среды, а в конечном счете - интересам потребителей.

По своей сути любые стратегические меры предприятия, имеют инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в его экономическом, производственном или сбытовом потенциалах. Так, например, одна из характерных для рыночного хозяйствования стратегий - продуктово-рыночная, направленная на развитие новых видов продукции и технологии, сфер и методов сбыта, основана исключительно на инновациях.

Инновации используются как основа достижения стратегического конкурентного преимущества компании. М. Портер писал: «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы... После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций»<sup>8</sup>.

Стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс. По своей содержательной направленности стратегическое управление инновациями имеет прагматический характер. В нем на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность.

Под стратегией понимается детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегия инновационной деятельности представляет собой комплексный план достижения инновационных целей.

---

<sup>8</sup>Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2017.



Способы разработки стратегии:

1. Сверху-вниз - стратегический план разрабатывается руководством предприятия и доводится до всех уровней управления;

2. Снизу-вверх - в данном случае каждое подразделение предприятия определяет направление своего развития или дает рекомендации, связанные с осуществлением инновационной деятельности.

Рекомендации поступают руководству, и руководство на основе планов развития подразделений вырабатывает стратегический план инновационного развития предприятия в целом.

3. С помощью консалтинговых фирм - из внешней среды предприятия привлекаются консалтинговые фирмы, которые осуществляют анализ деятельности предприятия и рекомендуют стратегию его развития.

Виды инновационных стратегий

В зависимости от объекта инновационных преобразований выделяют следующие инновационные стратегии:

*Продуктовые* - ориентированы на создание новых товаров, услуг.

*Функциональные* - к ним относятся научно-технические, производственные, маркетинговые и сервисные стратегии.

*Ресурсные* - элемент новизны вносится в ресурсное обеспечение.

*Организационно-управленческие* - касаются изменения системы управления.

В зависимости от НТ-политики выделяют следующие виды инновационных стратегий:

- *наступательная* - предприятие стремится стать первым на рынке. Для осуществления такой стратегии необходим высокоэффективный инновационный процесс, высокий научно-технический потенциал, нетрадиционно мыслящее руководство, знание рынка и развитая маркетинговая организация. Характеризуется высоким риском и высокой окупаемостью.
- *оборонительная* - направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Характерен невысокий риск, стабильная прибыль за счет особого внимания к сфере производства и маркетингу. В основном такие организации ориентируются на инновации-продукты и располагают достаточным потенциалом для их модификации.
- *имитационная* - предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами), полученными другими фирмами.
- *сегментная* - основана на дифференциации продукта и стремлении удерживать преимущества по максимальной доле маленького рынка.
- *традиционная* - при такой стратегии руководство не стремится ни к чему другому, кроме обеспечения заявленного качества уже существующего продукта, что возможно только на рынке продавца.
- *зависимая* - такая стратегия характерна для предприятий, которым потребители или государство вменяют новый продукт или технологию. Она применяется для предприятий работающих в условиях субподряда.

Стратегии, которые применяются на различных этапах инновационного процесса можно объединить в две группы: стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации.

#### Стратегии НИОКР

*Лицензионная стратегия.* В соответствии с данной стратегией предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок контрактных научно-технических организаций или других предприятий. Приобретаются незаконченные или завершённые разработки с целью их дальнейшей доработки и использования в процессе осуществления собственных НИОКР. При этом предприятие получает собственные результаты в гораздо более короткие сроки и зачастую с меньшими затратами.

*Стратегия параллельной разработки* предполагает приобретение технологической лицензии на готовый продукт либо процесс с целью их форсированного опытного освоения и проведения с учетом такого освоения собственных разработок и дальнейшего производства технологии уже по результатам собственных разработок. Такая стратегия может быть использована при наличии цели форсированного освоения новых продуктов и процессов, при наличии разработок, которые можно купить за пределами предприятия, а также для ослабления возможностей конкурентов в освоении данных инноваций (при покупке, например, исключительной лицензии). Данная стратегия позволяет осуществлять инновационное развитие на собственной основе, способствует обеспечению роста доли предприятия на рынке.

*Стратегия исследовательского лидерства* нацелена на достижение долговременного нахождения предприятия на передовых позициях в области НИОКР в определенных направлениях.

*Стратегия опережающей наукоемкости.* Предприятие, использующее данную стратегию, стремится иметь наукоемкость продукции (доля затрат на НИОКР в себестоимости продукции) выше среднего уровня по отрасли. Эта стратегия может быть применена в условиях острой конкурентной борьбы на рынке, когда имеет значение время выхода нового продукта на рынок.

*Стратегия следования жизненному циклу.* В данном случае НИОКР жестко привязаны к циклам жизни продуктов и применяемых предприятием процессов. Применение такой стратегии позволит постоянно иметь заделы результатов НИОКР, предназначенных для замещения выбывающих продуктов и процессов.

#### *Стратегии внедрения и адаптации*

Стратегия поддержки продуктового ряда относится к числу наиболее простых. Ее смысл заключается в стремлении предприятия улучшать потребительские свойства выпускаемых традиционных товаров, которые не подвержены сильному моральному старению

*Стратегия ретронововведений* применима к устаревшим, но еще пользующимся спросом и находящимся в эксплуатации изделиям. Например,

изготовление запчастей для сложной техники с длительным сроком службы. Данная техника может быть уже снята с производства, но эксплуатироваться и требовать запчастей для ремонта. Инновации здесь будут направлены на совершенствование процессов их изготовления.

*Стратегия сохранения технологических позиций* может быть использована предприятиями, которые занимают сильные конкурентные позиции, но в силу определенных причин на некоторых этапах развития испытывают сильный и неожиданный натиск конкурентов и не могут вкладывать необходимые средства в обновление производства и продукции. Такая стратегия не может быть успешной в течение длительного времени.

*Стратегии продуктовой и процессной имитации.* Предприятие может заимствовать технологии со стороны. Причем заимствование касается как продукции, так и процессов ее производства. Если заимствование осуществляется по уже используемым технологиям, то возникает опасность приобрести устаревшие технологии или продукты. Такая стратегия может быть эффективной в тех случаях, когда предприятие сильно отстает от конкурентов по своему научно-техническому потенциалу или входит в новую для себя сферу бизнеса.

*Стратегия стадийного преодоления* предполагает переход к высшим стадиям технологического развития, минуя низшие. Рассматриваемая стратегия тесно связана с имитационными стратегиями, а также с уже рассмотренной выше стратегией опережающей наукоемкости.

*Стратегия технологической связанности* - предприятие осуществляет технологически связанные инновации. Считается, что компания выпускает технологически связанную продукцию, если на долю технологически связанных продуктов приходится более 70% продукции.

*Стратегия технологического трансфера* реализуется головными предприятиями вертикально-интегрированных структур. Они передают уже отработанные технологии малым предприятиям, входящим в названную структуру. Последние, как правило, работают на более крупные и поэтому вынуждены использовать предлагаемые им технологии. Стратегия этих малых (принимающих) предприятий является стратегией вертикального заимствования и рассмотрена ниже.

*Стратегия вертикального заимствования.* Малые предприятия в составе крупных вертикально-интегрированных структур вынуждены принимать и заимствовать технологии у предприятий - лидеров данных структур.

*Стратегия следования за рынком* нацеливает предприятия на выпуск продукции наиболее рентабельной и пользующейся рыночным спросом в данный момент. Такая стратегия может быть использована на начальных стадиях развития фирмы, когда еще не определены точно ее миссия и профиль.

*Стратегия радикального опережения* выражает действия предприятия и его стремление выйти первым на рынок с радикально новым продуктом (или производить его новым способом). Данная стратегия в ряде случаев

предполагает реализацию двух стратегий НИОКР - стратегии лидерства и опережающей наукоемкости. Стратегия радикального опережения является очень дорогой и рискованной. Тем не менее в ряде случаев ее целесообразно применять молодым небольшим фирмам, имеющим пионерные разработки по продуктам и процессам.

*Стратегия выжидания лидера* принимается крупными предприятиями-лидерами в периоды выхода на рынок новых продуктов, спрос на которые еще не определен. Первоначально на рынок выходит малая фирма, а затем инициативу (в случае удачи) перехватывает лидер.



Схема стратегий НИОКР и стратегий внедрения и адаптации

Л.Г. Раменский выделяет следующие типы инновационного поведения (стратегии) предприятия.

**Виолентный.** Такие фирмы действуют в сфере крупного стандартного бизнеса. Фирмы-виоленты - это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии. Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).

К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий. Продукция виолентов обладает высоким качеством, связанным с высоким уровнем стандартизации, унификации и технологичности; низкими ценами, свойственными массовому производству. Многие виоленты представляют собой транснациональные компании, создают

олигополистический рынок.

Коммутантный. Средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей, занимаются фирмы-коммутанты (соединители).

Сила местного неспециализированного предприятия - в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко - и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а на основе индивидуализации услуги. *«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы»* - лозунг коммутантов.

Пациентный (нишевый) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Их девиз: *«Дорого, зато хорошо»*.

Фирмы-пациенты работают на узкий сегмент рынка, удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. В пациентной (нишевой) стратегии четко прослеживаются две составляющие подстратегии: 1) ставка на дифференциацию продукта и 2) необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.

Эксплерентный (пионерный) тип стратегии связан с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эти фирмы - первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Среди подобных фирм преобладают первопроходцы в выпуске персональных компьютеров, биотехнологии и др.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Эксплеренты в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет редких случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями науднотехнического прогресса. Девиз эксплерентов: *«Лучше и дешевле, если получится»*.

Венчурные фирмы и фирмы-эксплеренты создали условия для научно-технических прорывов в современной западной экономике.

Выбор стратегии осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним она часто использует разные стратегии и формирует портфели инновационных стратегий. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме.

В настоящее время как в стратегическом, так и инновационном менеджменте широко используются базовые (эталонные) стратегии. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ, поэтому их называют *стратегиями роста*.

Базовые стратегии роста делятся на четыре группы:

- 1) стратегия концентрированного роста;
- 2) стратегия интеграционного роста;

3) стратегия диверсификации;

4) стратегия сокращения.

При осуществлении стратегии концентрированного роста организация наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и тех возможностей (в рамках традиционной отрасли), которые предоставляет внешняя среда.

Известны три стратегии концентрированного роста:

- *существующий товар на существующем рынке* - стратегия направлена на более глубокое проникновение с данным товаром на рынок;

- *новый товар - старый рынок* - это продуктовая инновационная стратегия, при которой разрабатывается товар с новыми потребительскими свойствами и он реализуется на старом рынке;

- *старый товар - новый рынок* - маркетинговая инновационная стратегия, направленная на реализацию известного товара в новых рыночных сегментах.

*В практике бизнеса*

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Таких крупных инвестиций она не осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковом под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири - дистрибьюторских центров в ряде городов. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

Стратегии интеграционного роста

Известны три стратегии интегрированного роста/

- *вертикальная интеграция с поставщиками;*
- *вертикальная интеграция с потребителями;*
- *горизонтальная интеграция* (взаимодействие с отраслевыми предприятиями-конкурентами).

*В практике бизнеса (вертикальная интеграция с потребителями)*

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%, в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат - конечный потребитель будет исключен посредник.

Стратегия диверсификации она оправдана тогда, когда отрасль не дает организации возможностей для дальнейшего роста или возможности за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Диверсификация представляется наиболее подходящим путем для капиталовложений и уменьшения степени риска для тех компаний, которые

располагают значительным объемом капиталов, получаемых в основных сферах своего бизнеса. Кроме того, синергизм новых подразделений со старыми позволяет расширить дело, добиться значительных результатов.

Известны три стратегии диверсификации.

*1. Центрированная (концентрической) диверсификация (создание новых производств не совпадающих с профилем предприятия)* продуктовая стратегия, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей бизнеса; схема реализации стратегии: новый продукт - старая технология - старый рынок.

*В практике бизнеса*

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «бизнес хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (постоялый двор).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей (до конца XX века планировался рост площадей на 50%), руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50 - 80 долл.

*Горизонтальная диверсификация* предполагает изменения в продукте и технологии; схема реализации стратегии: новый продукт - новая технология - старый рынок;

*В практике бизнеса*

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35% всего производства шин осуществляется из этого сырья) ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес - шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла



сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехим-пром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

2. *Конгломеративная диверсификация* используется по схеме: новый продукт - новая технология - новый рынок.

*В практике бизнеса*

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. - до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенцинтер-сервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки. «Даймлер-Бенц»

решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности - автомобилестроении.

В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании формируют стратегии и идут по пути концентрации и диверсификации производства. Примером могут служить: американские корпорации General Motors, Ford, General Electric, японские Sony, Toyota, шведская Electrolux, германская Siemens, южнокорейская Samsung и многие другие.

Стратегия сокращения проявляется в том, что организации выявляют и сокращают нецелесообразные издержки. Эти действия предприятия влекут за собой приобретение новых видов материалов, технологий, изменения организационной структуры.

Существует несколько видов стратегии сокращения:

- *сокращение структурных звеньев (подразделений)* предполагает изменения в структуре предприятия и, как следствие, ликвидация отдельных структурных звеньев;
- *управление себестоимостью* предполагает оптимизацию издержек при использовании различных резервов для ее снижения;
- *сокращение кадров* предполагает изменение технологического процесса (например, автоматизация производства) в целях сокращения кадров и общих издержек.

Таблица 5.

Инновационная составляющая базовых стратегий роста

Базовые (эталонные) стратегии роста фирмы			
Группа стратегий концентрированного роста	Группа стратегий интегрированного роста	Группа стратегий диверсификационного роста	Группа стратегий сокращения
<i>Существующий товар на существующем рынке (глубокое</i>	<i>Вертикальная интеграция вниз с поставщиками</i> Организационная	<i>Центрированная диверсификация</i> Конструкторская (продуктовая)	<i>Сокращение издержек (управление себестоимостью)</i> Локальная инно-

<i>проникновение)</i> Локальные инновационные стратегии в связи с изменением состояния элементов системы	инновация: слияние, поглощение, альянсы с поставщиками.	инновация новый продукт, старая технология, старый рынок	вационная стратегия связана с изменением состояния элементов фирмы
<i>Новый рынок - старый товар (развитие рынка)</i> Маркетинговая инновация	<i>Вертикальная интеграция вверх с потребителями</i> Организационная инновация: Слияние, поглощение, альянсы с потребителями и сбытовыми фирмами	<i>Горизонтальная диверсификация</i> Конструкторская технологическая инновация - новый продукт, новая технология, старый рынок	<i>Сокращение структурных звеньев</i> Организационные и управленческие инновации

Специалисты в области стратегического менеджмента Томпсон и Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Таблица 6.

**Матрица выбора стратегии развития Томпсона-Стрикленда**

	<b>Быстрый рост рынка</b>		
<b>Слабая конкурентная позиция</b>	II. Квадрант стратегий: Пересмотр стратегии концентрации. Горизонтальная интеграция или слияние. Сокращение. Ликвидация	I. Квадрант стратегий: Концентрация. Вертикальная интеграция. Центрированная диверсификация (в смежную отрасль)	<b>конкурентная</b>
	III. Квадрант стратегий: Сокращение расходов. Диверсификация. Сокращение. Ликвидация	IV. Квадрант стратегий: Центрированная диверсификация. Конгломеративная диверсификация. Совместное предприятие в новой области	
	<b>Медленный рост рынка</b>		

Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности

Выработка эффективной стратегии ИД предприятия не возможна без использования НТ-прогнозирования.

Прогноз - это научнообоснованное суждение о поведении (изменении) интересующего нас объекта прогнозирования в будущем. Прогнозирование - это процесс разработки прогнозов.

В настоящее время существуют более 130 методов разработки прогнозов. Все эти методы можно объединить в три группы:

- 1) методы экстраполяции (динамическая экстраполяция и статистическая экстраполяция);
- 2) методы экспертных оценок: индивидуальные (оценка типа интервью); коллективные (метод комиссии, метод мозговой атаки, метод

Дельфи, метод взвешенных оценок);

3) методы моделирования: логическое (историческое, метод сценариев); информационное (метод потоков научных публикаций, метод анализа патентной информации); математическое (экономико-математическое моделирование, статистическое моделирование).

#### Методы экстраполяции

В наиболее общем виде предполагают проведение анализа поведения объекта прогнозирования в прошлом, выявление тенденций этого поведения и перенос их на будущее.

Условия применения методов экстраполяции:

- 1) для прогнозирования количественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования,
- 2) период анализа поведения объекта в прошлом должен как минимум в 3 раза превышать период прогноза.

Этапы прогнозирования:

- 1) производится анализ поведения объекта в прошлом;
- 2) выбор сглаживающей кривой (линейная, степенная, гипербола, логарифмическая и т.д.);
- 3) определяется уравнение, характерное сглаживающей кривой;
- 4) прогнозирование интересующего нас показателя в будущем.

#### Методы экспертных оценок

Суть экспертных методов состоит в том, что прогноз строится на основе суждений (оценок) квалифицированных специалистов.

Условия использования:

Экспертные методы, как правило, используются для прогнозирования качественных изменений и качественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования.

Индивидуальные методы экспертизы предполагают работу с каждым экспертом и получение частного, предварительно не согласованного с мнениями других экспертов заключения.

Формы получения экспертных оценок: интервью, анкеты.

Недостаток индивидуальных методов: оценка эксперта является продуктом его интуитивного мышления.

В целях повышения обоснованности прогнозов индивидуальные оценки нескольких экспертов сопоставляются и объединяются между собой, образуя коллективную экспертную оценку. Методы, предусматривающие такое объединение, получили название групповых.

#### Методы моделирования

Их суть состоит в том, что на основе изучения поведения объекта прогнозирования разрабатывается соответствующая модель. Модели могут быть логические, математические, физические и т.д.

Логическое моделирование включает тщательное изучение внутренней логики развития прогнозируемого объекта и разработку на этой основе соответствующих логических моделей.

Практический интерес представляют методы построения различных информационных моделей. Так, в частности, на основе анализа потоков научных публикаций можно спрогнозировать изменения, которые произойдут в интересующей нас сфере в будущем. Во многих странах использование патентной информации определяет техническую политику фирм и их объединений.

Изобретения сегодня - это инновации завтра. Соответственно, на основе патентной информации можно получить представление о реальных изменениях техники и технологии в ближайшее время.

#### Формирование инновационных стратегий

Инновационные стратегии предприятия можно объединить и представить в виде двух основных типов: стратегии лидера, направленную на разработку и реализацию принципиально новых продуктов, и стратегии последователя, подразумевающей выведение на рынок усовершенствованных технологий. Эти цели инновационного развития можно достигнуть различными способами.

Число организационных стадий разработки и реализации инноваций будет единым для базисных или улучшающих технологий, отражая стадии их жизненного цикла. Причина в том, что продуктовые и технологические инновации независимо от степени их новизны и масштабов проходят определенные стадии жизненного цикла: рождение, рост, зрелость, спад. Что касается структурного содержания каждого из осуществляемых этапов, то характер действий, необходимых для разработки и реализации стратегий лидера или последователя, будет различным.

Выделим и сгруппируем основные сходства и отличия в управлении процессами внедрения новых и улучшающих технологий (табл. 7). Базовые или принципиально новые технологии целесообразнее выводить сначала на промышленный рынок и только затем на потребительский. Такой вывод сделан на основе анализа значительного числа неудач, связанных с выведением принципиально новых технологий сразу на потребительский рынок в обход промышленного.

Совокупные потребности в ресурсах, необходимых для реализации той или иной стратегии инновационного развития, выбираются на поэтапном и на поэтапном уровнях.

Этапы разработки и внедрения технологий обозначим следующим образом:

- исследовательский;
- конструктивный;
- концептуальный;
- дистрибутивный.

При разработке инвестиционного проекта необходимо, в частности, учитывать затраты, связанные с оплатой труда, а также с отчислением некоторых налогов и сборов, в их числе, к примеру, единый социальный налог, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и от профзаболеваний.

Таблица 7

## Этапы внедрения базисных и улучшающих

инноваций

Этап	Инновации	
	Базисные	Улучшающие
Исследовательский	Выявление новых научнотехнических знаний и возможностей (фундаментальные и прикладные исследования)	Выявление новых рыночных потребностей (маркетинговые исследования)
Конструктивный	Создание промышленного прототипа (НИР)	Создание промышленного образца (ОКР)
Концептуальный	Коммерциализация инновации на рынок производственной продукции (промышленный маркетинг)	Коммерциализация инновации на потребительский рынок (потребительский маркетинг)
Дистрибутивный	Формирование нового рынка (сфера предложения)	Формирование нового продукта на рынке (сфера спроса)

Кроме того, следует также принимать во внимание часть накладных расходов в виде оплаты затрат на технологическую электроэнергию, пар, воду, коммунальные услуги, услуги связи, транспортные расходы. Вместе с тем нельзя не учитывать затраты, связанные с приобретением машин, оборудования и других постоянных активов, необходимых для реализации стратегии инновационного развития, которые в виде суммы амортизационных отчислений постепенно переносят свою стоимость на продукцию по мере их износа.

**Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал  
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Волгоградский государственный  
медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, Ласковый А.А.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Заведующая кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиал) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, доцент Штапова И.С.

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

*ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;*

*ПК-8 – владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений*

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Инновационный процесс как объект управления</b>	ПК-6, ПК-8
1.	Термин «инновация», современные подходы к его пониманию	ПК-6, ПК-8
2.	Классификация инноваций	ПК-6, ПК-8
3.	Инновационный процесс как объект управления	ПК-6, ПК-8
4.	Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях	ПК-6, ПК-8
	<b>Теоретические основы инновационного менеджмента</b>	ПК-6, ПК-8
1.	Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы	ПК-6, ПК-8
2.	Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления	ПК-6, ПК-8
3.	Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты	ПК-6, ПК-8
4.	Формы инновационного менеджмента	ПК-6, ПК-8
	<b>Организация инновационной деятельности</b>	ПК-6, ПК-8
1.	Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций	ПК-6, ПК-8
2.	Организационные формы инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
3.	Организационная структура инновационного управления	ПК-6, ПК-8
4.	Венчурный инновационный бизнес	ПК-6, ПК-8
5.	Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций	ПК-6, ПК-8
6.	Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений	ПК-6, ПК-8
	<b>Управление инновационными преобразованиями</b>	ПК-6, ПК-8
1.	Инновационные цели: понятие, формулирование, посторонние деревья целей	ПК-6, ПК-8
2.	Инновационный потенциал	ПК-6, ПК-8



3.	Инновационный климат	ПК-6, ПК-8
4.	Инновационная позиция организации	ПК-6, ПК-8
5.	Инновационная активность организации	ПК-6, ПК-8
6.	Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций	ПК-6, ПК-8
7.	Управление программой организационных изменений	ПК-6, ПК-8
	<b>Выбор инновационной стратегии</b>	ПК-6, ПК-8
1.	Инновационный менеджмент и стратегическое управление	ПК-6, ПК-8
2.	Виды инновационных стратегий	ПК-6, ПК-8
3.	Технология выбора инновационной стратегии	ПК-6, ПК-8
4.	Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
5.	Формирование и реализация инновационных стратегий	ПК-6, ПК-8

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе текущего контроля успеваемости студентов.**

**Текущий контроль успеваемости по теме1: Инновационный процесс как объект управления**

**Цель:** Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении инновационного процесса как объекта управления .

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию
2. Классификация инноваций ..
3. Инновационный процесс как объект управления.
4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Используя литературу по предмету выполнить подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Инновационный процесс как объект управления.
2. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях

**Перечень тем рефератов:**

- 1.Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности
- 2.Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности
- 3.Мотивация работников в инновационной сфере деятельности
4. Кадровое планирование в инновационной деятельности
- 5.Методы активизации творческого труда

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Управление инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются:**

- а) главной частью менеджмента организаций;
- б) составной частью стратегического плана развития организации;
- в) составной и одной из важных частей менеджмента организаций.

**2. Управление инновациями – это:**

- а) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инвестиционной деятельностью организаций;
- в) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами в организациях.

**3. Предметом учебного курса «Инновационный менеджмент» являются:**

- а) система взаимоотношений между субъектами хозяйствования в процессе обмена инновациями;
- б) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом;
- в) совокупность форм и методов управления инновационными процессами, а также взаимодействия организационных структур и персонала при этом.

**4. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как:**

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта;
- в) изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей.

**5. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента:**

- а) австриец Й.Шумпетер;
- б) американец Ф. Тейлор;
- в) француз А.Файоль.

**6. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента:**

- а) товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую;
- б) товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую;
- в) управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную.

**8. Инновационный процесс – это:**

- а) подготовка и осуществление инновационных изменений в определенном направлении деятельности;
- б) несколько взаимосвязанных фаз, образующих единое целое;
- в) процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

**9. Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации:**

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

**10. Какая форма инновационного процесса означает отделение функции создания и производства новшества от функции его потребления:**

- а) простой внутриорганизационный (натуральный);
- б) простой межорганизационный (товарный);
- в) расширенный.

**11. Диффузия инноваций – это:**

- а) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам.

**12. Распространение инноваций – это:**

- а) конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам;
- б) информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации;
- в) процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени.

**13. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности:**

- а) определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике;

**б) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;**

в) дает толчок для появления целого ряда нововведений.

**14.Какая из особенностей процесса нововведений обусловлено новаторским подходом управленческой команды организации:**

а) цикличность;

б) приоритетность:

**в) готовность к восприятию инноваций.**

**15.Цикличность процесса нововведений:**

а) дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений;

**б) дает толчок для появления целого ряда нововведений.**

в) обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости.

**16.Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства:**

А) продуктовые;

**Б)процессные;**

В) технические;

Г) рыночные.

## **Текущий контроль успеваемости по теме 2: Теоретические основы инновационного менеджмента**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы
2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления
3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты
4. Формы инновационного менеджмента

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Используя литературу, рассмотреть следующий вопрос: «Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты».

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

- 1.Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
2. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
3. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.

5. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
6. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.
7. Дайте определение понятиям «инновационная деятельность» и «инновационная инфраструктура».

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Инновационный проект
2. Сущность инновационного проекта
3. Структура инновационного проекта
4. Методы оценки эффективности инновационного проекта.
5. Финансирование инновационной деятельности

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

##### **1. Инновационный менеджмент не в состоянии обеспечить:**

- а) нахождение или организацию разработки интеллектуальных продуктов, необходимых для создания инноваций;
- б) организацию контроля хода работ по всему инновационному циклу – от разработки продукта до сбыта продукции;
- в) концентрацию внимания всех исполнителей на деятельности в рамках инновационного цикла;
- г) повышение трудоспособности и исполнительности членов предприятия

##### **2. Инновации классифицируются по следующим признакам:**

- а) источнику идеи, виду инновации, степени новизны, широте воздействия и инвестиционному наполнению;
- б) источнику идеи, виду инновации, степени новизны;
- в) источнику идеи, степени новизны и инвестиционному наполнению;
- г) виду инновации, степени новизны и широте воздействия.

##### **3. К основным принципам инноваций не относится:**

- а) принцип научности, заключающийся в использовании научных знаний и методов для реализации инноваций, соответствующих потребностям;
- б) принцип возможности, при котором предлагаются те новшества, которые может произвести и внедрить организация, независимо от потребности в них;
- в) принцип позитивности результатов, состоящий в предупреждении неразумного, не продуманного создания и внедрения новшества, которое может быть опасно, для конкретного предприятия; для биосферы и общества в целом;
- г) принцип связности, когда процесс нововведения заканчивается появлением на рынке продукта, который должен на определенном этапе своего жизненного цикла вызывать потребность (стимулировать идею) создания следующего новшества и обеспечивать финансовую поддержку этого процесса.

##### **4. Среди научных подходов к инновационному менеджменту наиболее сложным является:**

- а) структурный подход;
- б) функциональный подход;
- в) системный подход;
- г) нормативный подход.

**5. В теории и практике экономического управления различными объектами существует 14 научных подходов к инновационному менеджменту, которые можно охарактеризовать следующим утверждением:**

- а) каждый подход отражает или характеризует только один из аспектов менеджмента;
- б) все подходы по своей сути являются синонимами;
- в) многие подходы дублируют друг друга;
- г) все подходы построены на основе одного – главного, и лишь дополняют его.

**6. Неверным принципом в управлении инновационной деятельностью является:**

- а) при организации управления следует постоянно помнить о том, что ресурсы компании ограничены;
- б) политика компании по управлению персоналом должна быть подчинена развитию у сотрудников способности по-новому взглянуть на традиционное и общепринятое, замечать отклонения от привычной нормы, идти на осмысленный риск ради завоевания новых позиций и целей в избранной сфере деятельности;
- в) стремление реализовать инновацию в неподготовленной среде является залогом успеха и никогда не приведет к убыткам;
- г) для развития компании должны быть мобилизованы все творческие возможности коллектива.

**7. Ускорение темпов научно-технического прогресса в последние десятилетия, интернационализация и глобализация процессов в мировой экономике обусловили значительное повышение динамичности и изменчивости условий хозяйственной деятельности. Для данного времени не характерно:**

- а) множественные изменения рыночной конъюнктуры и рыночной ситуации, высокая неопределенность внешних и внутренних процессов;
- б) повышенный коммерческий, финансовый, кредитный, предпринимательский риск;
- в) уменьшение требований к квалификации и качеству труда работников;
- г) множественность источников информации, альтернативность решений и вариантов технологического обновления.

**8. Нововведения (инновации) различаются по:**

- а) типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, по уровню распространения и воздействию на экономические процессы;
- б) типологии, происхождению, назначению;

- в) степени новизны, предметно-содержательной структуре, уровню распространения и воздействию на экономические процессы;
- г) происхождению, назначению, степени новизны, уровню распространения.

**9. Сущность принципа позитивности результатов инноваций заключается в:**

- а) повышении прибыли организации;
- б) предупреждении неразумного, не продуманного создания и внедрения новшества, которое может быть опасно, для конкретного предприятия; для биосферы и общества в целом;
- в) гарантии отсутствия вреда для человека и окружающей его среды;
- г) использовании научных знаний и методов для реализации инноваций, соответствующих потребностям.

**10. Данный подход к инновационному менеджменту ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта:**

- а) нормативный подход;
- б) интеграционный подход;
- в) оптимизационный подход;
- г) воспроизводственно-эволюционный подход.

**Текущий контроль успеваемости по теме 3: Организация инновационной деятельности**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций
2. Организационные формы инновационной деятельности
3. Организационная структура инновационного управления
4. Венчурный инновационный бизнес
5. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
6. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений;

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие организационные формы инновационного управления вам известны?
2. Назовите особенности организации инновационной деятельности.
3. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса.
4. Что понимается под рисковыми подразделениями компаний?
5. В чем сущность венчурного бизнеса?
6. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.

7 Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

1. Используя литературу по дисциплине, Предположите, в каком контексте тот или иной тип определения инновации более уместен.
2. Согласны ли вы с тем, что инновацией можно считать любую идею, содержащую в себе элемент новшества?
3. Докажите, что неотъемлемыми свойствами инновации являются
  - научно-техническая новизна;
  - производственная применимость;
  - коммерческая реализуемость.

**Перечень тем рефератов:**

1. Источники финансирования инновационной деятельности
2. Формы финансирования инновационной деятельности
3. Критерии инвестиционной привлекательности
4. Интеллектуальная собственность
5. Понятие интеллектуальной собственности
6. Документальное оформление решений при внедрении технологических, продуктовых инноваций;
7. Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

- 1. Значительное отличие инновационных подходов от традиционных в управлении персоналом проявляется при:**
  - а) отборе работников;
  - б) подборе работников;
  - в) повышении квалификации работников;**
  - г) расстановке персонала;
- 2. Что такое инновационный потенциал предприятия:**
  - а) это деятельность, направленная на внедрение новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом;
  - б) это совокупность различных видов ресурсов, включая финансовые, трудовые, сырьевые и интеллектуальные и иные, мера готовности осуществить инновационный проект;**
  - в) это конечный результат интеллектуального творческого труда, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного товара;
  - г) это стратегия интенсивного роста, стратегия равномерного развития, стратегия диверсификации, стратегия сокращения;
- 3. Согласно ... конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей:**



- а) Азоеву Г.Л.;
- б) Портеру М.;**
- в) Ж.Ж. Ламбен;
- г) Шевченко Л.С.

**4.К внутренним конкурентным преимуществам НЕ относят:**

- а) низкий уровень износа основных производственных фондов;
- б) принятые обществом ценности организации;**
- в) модульная автоматизированная технология;
- г) квалифицированные кадры организации.

**5.Нацеленность на завоевание компанией первенства по уровню сервиса, по качеству продукции, по технологиям обслуживания и т.п - это ...:**

- а) стратегия лидирующих позиций по издержкам;
- б) стратегия концентрации (фокусирования);
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия интеграции.**

**6.Причиной утраты конкурентных преимуществ может быть:**

- а) снижение способности к адаптации;**
- б) повышение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала;
- в) усиление конкуренции на рынке;
- г) правильного ответа нет.

**7. Венчурная компания" - это**

- а) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты для получения более высоких доходов за счет увеличения объемов производства
- б) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты с повышенным риском и получающих соответственно более высокий доход - компания, разрабатывающая новую продукцию
- в) организация, внедряющая ряд крупных инновационных проектов
- г) форма организации рископредприятий, апробирующих или реализующих инновационную идею**

**8.Под методом бенчмаркинга понимают:**

- а) это метод комплексного инновационного исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между значимостью для потребителя и затратами на их осуществление;
- б) это непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и других параметров предприятия с аналогичными объектами других предприятий;**
- в) это метод, направленный на внедрение новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом;
- г) это конечный результат интеллектуального творческого труда получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного товара, либо нового или усовершенствованного технологического процесса.

9. Бизнес-инвестиции (или капиталобразующие инвестиции) - это
- А) вложение средств в предметы искусства
  - Б) вложение средств в реальные активы для производства товаров и оказания услуг с целью получения доходов**
  - В) долгосрочное вложение средств с целью сбережения денег
  - Г) любое вложение средств с целью получения дохода
  - Д) это приобретение активов в форме ценных бумаг в целях получения дохода для данного вида инвестиционного риска

**Текущий контроль успеваемости по теме 4: Управление инновационными преобразованиями**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей
2. Инновационный потенциал
3. Инновационный климат
4. Инновационная позиция организации
5. Инновационная активность организации
6. Управление программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;
7. Управление программой организационных изменений;

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?
2. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.
3. Какие требования предъявляются к формулированию инновационных целей.
4. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?
5. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала?
6. В чем суть оценки инновационного климата организации?
7. Какова структура внешней среды организации? Какие инструменты применяются для анализа внешней среды предприятия?
8. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Проанализируйте известные методы управления применительно к разработке, внедрению в производство и продвижению на рынок "нового" продукта: "по отклонениям", "по продукту", "по процессу", "по целям".

**Перечень тем рефератов:**

1. Авторское право
2. Патентное право

3. Лицензии и их виды
4. Товарные знаки и их использование
5. Ноу-хау, их сущность и значение
6. Программы организационных изменений и их разработка
7. Структура программ внедрения технологических и продуктовых инноваций;

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от:**

- А) места в системе организации;
- Б) типа технологической новизны для рынка;**
- В) уровня глубины предлагаемых изменений;
- Г) технологических параметров нововведений.

**2. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой:**

- А) технологическую операцию;
- Б) технологический процесс;
- В) технологию;**
- Г) технологическую линию.

**3. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической “цепочки”, назначение управляющего) – это:**

- А) управления организацией;
- Б) управление производственными технологиями;**
- В) управление производственными ресурсами;
- Г) управление изменениями и инновациями.

**4. По какому принципу целесообразнее управления технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса:**

- А) вертикальным;
- Б) горизонтальным;**
- В) территориальным;
- Г) авторитарным.

**5. Что не относится к основным рычагам управления технологиями:**

- А) стратегическое планирование;
- Б) финансовое планирование;
- В) социальное планирование;**
- Г) бюджетное планирование.

**6. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведение:**

- А) организационно-экономические;

**Б) управленческие;**

В) организационно-экономические и управленческие;

Г) организационные.

**7. Изменения во внешней среде – это:**

А) результат организационно-управленческих инноваций;

Б) цель управленческих инноваций;

**В) предпосылка управленческих инноваций;**

Г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

**8. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это:**

**А) обязательный результат технологических инноваций;**

**Б) цель управленческих инноваций;**

В) предпосылка управленческих инноваций;

Г) побочное действие организационно-экономических инноваций.

**9. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет:**

А) наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений;

Б) организационная культура;

**В) уровень технического развития родственной отрасли;**

Г) наличие предполагаемых для этой цели средств.

**10. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить:**

А) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение;

Б) оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль;

В) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений;

**Г) оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением.**

**Текущий контроль успеваемости по теме 5 : Выбор инновационной стратегии**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление

2. Виды инновационных стратегий

3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии

4. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности

5. Формирование инновационных стратегий

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?

2. Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
3. Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
4. Какие стратегии выделил исследователь Л.Г. Раменский? В чем их суть? Соотнесите типы стратегий Л.Г. Раменского с классификацией Х. Фризевинкеля.
5. Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
6. Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
7. Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

Изучив литературу по дисциплине представить в виде таблицы характеристику инновационных стратегий предприятия и рассмотреть особенности применения каждой из стратегий.

**Перечень тем рефератов:**

1. Государственное регулирование инновационной деятельности
2. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы
3. Методы государственного регулирования инновационной деятельности
4. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

**1. Выбор ограничений по масштабам сферы деятельности организации с концентрацией ее деятельности на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента или каком-либо аспекте деятельности – это ...:**

- а) стратегия лидирующих позиций по издержкам;
- б) стратегия концентрации (фокусирования);**
- в) стратегия дифференциации; г) стратегия интеграции.

**2. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельного веса активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это:**

- А) рентабельность финансово-промышленной группы;
- Б) рентабельность структурного подразделения;
- В) коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы;
- Г) коэффициент эффективности структурного подразделения.**

**3. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым:**

- А) экспертный метод;
- Б) расчетно-конструктивный;
- В) метод наблюдения;**

Г) метод ранжирования.

**4. Для фирмы - эксплорента инновационная стратегия состоит в:**

- а) компенсации своих потерь от деятельности конкурентов;
- б) создании новых сегментов рынка;
- в) улучшении качества продукции
- г) стимулирования нового направления моды

**5. К какому типу инновационного поведения относится фирма, предлагающая, в частности, услуги по ремонту и модернизации ноутбука:**

- а) Виоленты
- б) Пациенты
- в) Коммутанты
- г) Эксплеренты

**6. Слияние двух компаний (с разделением управленческой ответственности) с целью разработки нового продукта, это:**

- а) альянс;
- б) фирма-виолент;
- в) консорциум;
- г) совместное предприятие;
- д) ФПГ;
- е) бизнес-инкубатор.

**7. Поддержкой инновационных фирм и предпринимателей занимается:**

- а) альянс;
- б) фирма-виолент;
- в) консорциум;
- г) совместное предприятие;
- д) ФПГ;
- е) бизнес-инкубатор.

**8. Комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития - это:**

- а) инновационная маркетинговая стратегия;
- б) реактивная инновация;
- в) инновационная стратегия;
- г) базисная инновация.

**9. Какую стратегию использует предприятие, стремясь следовать за группами лидеров, повторяя их достижения, используя свои рыночные и технологические позиции:**

- а) наступательную;
- б) оборонительную;
- в) зависимую;
- г) имитационную;
- д) традиционную;
- е) оппортунистическую.

**10. Какую стратегию характеризуют технологический рывок и быстрая**

## реакция на рыночные изменения?

- а) наступательную
- б) стабилизационную

## 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### Вопросы к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Виды инноваций и их классификация	ПК-6, ПК-8
2.	Охарактеризуйте роль конкуренции в инновационной деятельности.	ПК-6, ПК-8
3.	Содержание, цели и методы инновационной политики на международном, государственном и корпоративных уровнях	ПК-6, ПК-8
4.	Расположите факторы конкурентоспособности по мере увеличения их значимости в инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
5.	Институциональные и законодательно-правовые условия проведения инновационной политики	ПК-6, ПК-8
6.	Охарактеризуйте основные конкурентные стратегии инновационного предпринимательства	ПК-6, ПК-8
7.	Экономические и финансовые основы активизации инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
8.	Назовите основные конкурентные стратегии инновационного предпринимательства	ПК-6, ПК-8
9.	Организация инновационного менеджмента	ПК-6, ПК-8
10.	Каковы основные виды рисков в инновационном предпринимательстве	ПК-6, ПК-8
11.	Инновационные стратегии, их особенности в условиях рыночной экономики	ПК-6, ПК-8
12.	Что такое управление риском в инновационной деятельности? Какие методы анализа рисков вы знаете	ПК-6, ПК-8
13.	Организация инновационного менеджмента	ПК-6, ПК-8
14.	Каковы основные виды рисков в инновационном предпринимательстве	ПК-6, ПК-8
15.	Инновационные стратегии, их особенности в условиях рыночной экономики	ПК-6, ПК-8
16.	Что такое управление риском в инновационной деятельности? Какие методы анализа рисков вы знаете	ПК-6, ПК-8
17.	Особенности разработки и внедрения организационных нововведений	ПК-6, ПК-8
18.	Каковы критерии экспертной оценки инновационных проектов	ПК-6, ПК-8
19.	Информационное обеспечение инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
20.	Источники финансирования инновационных проектов	ПК-6, ПК-8
21.	Показатели эффективности научно-технической деятельности	ПК-6, ПК-8
22.	Что такое планирование инноваций и каковы его функции и принципы	ПК-6, ПК-8
23.	Понятие конкуренции в инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
24.	В чем состоит различие между стратегическим и	ПК-6, ПК-8

	оперативным планированием	
25.	Венчурные фирмы. Их роль в инновациях	ПК-6, ПК-8
26.	В чем суть научно-технического прогнозирования. Какими методами оно осуществляется	ПК-6, ПК-8
27.	Управление разработкой, внедрением и созданием новшеств	ПК-6, ПК-8
28.	Дайте определение инновации	ПК-6, ПК-8
29.	Инновационное управление персоналом на предприятиях	ПК-6, ПК-8
30.	Охарактеризуйте основные группы инноваций, разделенные по различным признакам	ПК-6, ПК-8
31.	Роль функционального управления в инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
32.	Предложите классификационную схему инноваций, основанную на отдельных признаках внутреннего содержания	ПК-6, ПК-8
33.	Особенности управления персоналом в инновационных организациях	ПК-6, ПК-8
34.	Назовите основные принципы новаторской деятельности и проанализируйте их	ПК-6, ПК-8
35.	Каковы основные стадии жизненного цикла инновационного продукта	ПК-6, ПК-8
36.	Охарактеризуйте основные субъекты инновационной деятельности	ПК-6, ПК-8
37.	Охарактеризуйте понятие инновационной деятельности и дайте определение инновационного процесса	ПК-6, ПК-8
38.	Проанализируйте основные источники продуктовых инноваций	ПК-6, ПК-8
39.	Управление проектом, программой внедрения технологических инноваций;	ПК-6, ПК-8
40.	Документальное оформление решений при внедрении технологических, инноваций	ПК-6, ПК-8
41.	Управление программой организационных изменений;	ПК-6, ПК-8
42.	Документальное оформление решений при внедрении организационных изменений	ПК-6, ПК-8
43.	В чем заключается содержание стадий инновационного процесса	ПК-6, ПК-8
44.	Охарактеризуйте основные технологические инновации, применяемые в экономической деятельности	ПК-6, ПК-8

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИ ТЕКУЩЕМ И ПРОМЕЖУТОЧНОМ КОНТРОЛЕ (ЗАЧЕТ)

Оценка промежуточной аттестации выставляется в зачетную книжку обучающегося (кроме «незачет») и зачетную ведомость в форме «зачет/незачет» согласно шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

№	Наименование этапа	Технология оценивания	Шкала (уровень) оценивания
---	--------------------	-----------------------	----------------------------



1	Контроль знаний	Зачет	<p>Зачет проводится после завершения теоретического или практического изучения материала по изучаемой дисциплине. При систематической работе обучающегося в течение всего семестра (посещение всех обязательных аудиторных занятий, регулярное изучение лекционного материала, успешное выполнение в установленные сроки аудиторных и домашних заданий, самостоятельных и контрольных работ, активное участие на практических занятиях и т.д.) преподавателю предоставляется право выставить отметку о зачете без опроса обучающегося. При недостаточном охвате всех модулей дисциплины предыдущим контролем, во время зачета может проводиться дополнительный контроль. Зачет по дисциплине проводится после теоретического обучения до начала экзаменационной сессии, во время зачетной недели или на последнем занятии по дисциплине. В результате проведения зачета на основании критериев и показателей оценивания, разработанных преподавателем, студенту выставляется оценка «зачтено» или «незачтено», которая заносится в зачетную ведомость и зачетную книжку студента (только если «зачтено»). Особенностью проведения промежуточной аттестации в форме зачета является возможность формирования итоговой оценки за дисциплину по результатам текущего и рубежного контроля. Зачет проводится в устной форме, преподаватель выбирает из списка вопросов по два вопроса и объявляет обучающемуся их номера. Обучающемуся дается 10-15 минут на подготовку, после чего он приступает к ответу. Обучающиеся, имеющие неудовлетворительные оценки по отдельным занятиям, отвечают, кроме основных вопросов, еще по дополнительному вопросу по данному разделу. Шкала (уровень) оценивания при зачете:</p>	
			Зачет	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное. Умеет делать выводы без существенных ошибок. Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Активен на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>
			Незачет	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации не достигнуты.</p>

			<p>Допущено более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также более пяти коммуникативно незначимых ошибок.</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>
--	--	--	---

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями				
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

**Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал  
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Волгоградский государственный  
медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

*А.А. Ласковий*

**Методические указания по выполнению  
контрольной работы по дисциплине  
Инновационный менеджмент  
для студентов 4 курса  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(заочная форма)**

**Пятигорск, 2020**

## **I. Общие положения**

### **I.1 Цели и задачи контрольной работы**

Контрольная работа является одной из важных форм работы студента заочной формы обучения. Ее выполнение организует работу студента по изучению тем учебного курса, вырабатывает навыки самостоятельной работы, учит вдумчиво, обстоятельно и творчески подходить к рассмотрению теоретических и практических задач. Тщательное изучение отдельной темы в рамках контрольной работы заставляет студента ознакомиться с общей структурой курса, выявить логику изложения отдельных вопросов. Привлечение дополнительного научного, нормативно-законодательного, статистического и практического материала расширяет кругозор, знакомит с современными проблемами в рамках темы работы, заставляет студента сравнивать, сопоставлять, обобщать, делать самостоятельные выводы, способствует выработке собственной точки зрения. Контрольная работа позволяет преподавателю построить суждение о глубине изучения, степени освоения предмета, уровне подготовки студента к зачету по учебному курсу. Студенту эта работа дает возможность уяснить объективные критерии и ориентиры необходимого и желательного уровня подготовки к зачету по предмету.

### **1.2 Выбор варианта работы**

Вариант контрольной работы студент выбирает в соответствии с перечнем предлагаемых вариантов контрольных работ. Он определяется по последней цифре номера зачетной книжки студента.

### **1.3 Подбор учебных и научных источников, практического материала**

Студент для выполнения контрольной работы выбирает литературу из перечня к соответствующей учебной дисциплине и приведенного в рабочей программе, но он может подобрать литературу и самостоятельно. Список литературы может включать учебники и учебные пособия, нормативные документы законодательной и исполнительной власти РФ (законы, указы, постановления, положения), а также монографии и статьи, опубликованные в научных журналах, по теме (работы отечественных и зарубежных ученых), статистические справочники и др.

### **1.4 Подготовительный этап работы**

Сначала необходимо изучить учебную тему курса в соответствующих разделах учебников и учебных пособий по управлению трудовыми ресурсами. Затем следует ознакомиться с дополнительной литературой: изложением соответствующих разделов отдельных монографий и статей, которые студент может подобрать самостоятельно или воспользоваться работами, рекомендованными в УМК.

Изучая литературу, накапливая фактический материал, студент должен

составить для себя представление об основных положениях темы, наиболее важных проблемах, направлениях их решения. Впоследствии в изложении темы контрольной работы студент должен цитировать используемые работы, стремясь в то же время к тому, чтобы строить изложение собственными словами.

Ссылки на учебно-методические, научные и статистические источники информации могут оформляться по-разному. Например, они могут иметь форму внутритекстовых ссылок: в конце цитирования в квадратных скобках проставляют порядковый номер источника в списке используемой литературы, затем указывается страница(ы). Тогда ссылка оформляется в виде [6, С. 25-26]. Это означает, что в списке использованной литературы цитируемый источник имеет порядковый номер 6, цитируемый материал опубликован на страницах 25-26.

В подтекстовых ссылках указываются данные библиографического описания работы либо только недостающие элементы библиографического описания, если на эту работу ранее уже были указаны библиографические сведения. В этом случае ссылки оформляются в следующей последовательности: автор цитируемой работы (Фамилия, И.О.), затем дается название работы (без кавычек), далее приводится место (город) издания, после этого ставится двоеточие и указывается издательство, после запятой пишется год издания, ставится точка и в конце в скобках приводятся использованные страница(ы).

### **1.5 Составление плана работы**

План работы составляется постепенно, возможно несколько этапов его составления. В самом начале работы формируется предварительный вариант плана, который постепенно уточняется. Окончательный вариант плана может отличаться от него.

План контрольной работы должен включать не менее 2–3 пунктов. Количество пунктов и подпунктов зависит от темы контрольной работы и определяется авторскими особенностями ее изложения.

### **1.6 Состав, структура и оформление контрольной работы**

Контрольная работа включает в себя титульный лист, содержание работы, введение, содержательную часть (пункты), заключение, список использованной литературы. Работа может иметь также приложения.

На титульном листе указываются: фамилия, имя, отчество студента, факультет, форма обучения, курс, а также указывается учебная дисциплина, по которой выполнена контрольная работа и указывается номер варианта. Титульный лист оформляется по установленному образцу. На титульном листе ставится дата сдачи – регистрации контрольной работы в деканате, дата проверки контрольной работы преподавателем, результат проверки контрольной работы «зачтено», «незачтено».

Далее идут ответы на вопросы соответствующего варианта. Это означает, что студент обязан прежде всего проявить свои теоретические

знания. Изложение каждого вопроса должно включать теоретическую характеристику используемых категорий и понятий. Студент должен показать разнообразие их теоретических трактовок. Такой подход – неперемное условие положительной оценки представленной работы. Разумеется, работа только выиграет от использования фактов и конкретных данных.

В работе желательно приводить необходимые таблицы, рисунки.

В заключении работы делаются обобщения, формулируются выводы.

В конце работы приводится список использованной литературы, который включает законодательные акты, правительственные постановления, учебные издания (учебники, учебные пособия), монографии, сборники, материалы научных конференций, статьи, статистические источники, литературу на иностранных языках, интернет=сайты. Список литературы может даваться в указанной последовательности или просто в алфавитном порядке.

На последней странице студент ставит свою подпись и дату ее написания.

Контрольная работа оформляется в соответствии со следующими общими правилами. Каждая страница содержит поля (слева – 3 см., справа – 1,5 см. сверху и снизу – 2 см. Все листы должны быть пронумерованы и скреплены (сброшюрованы в скоросшиватель). Отсчет номеров страниц начинается с титульного листа, однако цифры не проставляются на титульном листе и на листе с содержанием. Объем работы должен составлять 17–20 страниц машинописного текста 14 шрифтом через 1,5 интервала.

### **1.7 Оценка контрольной работы**

Контрольная работа должна быть представлена в деканат в соответствии с учебным планом и до начала сессии так, чтобы в случае необходимости (при отрицательной рецензии преподавателя) можно было бы внести в ее текст изменения, дополнения в соответствии с замечаниями. Контрольная работа оценивается в соответствии с требованиями, предъявляемыми к контрольной работе, оценкой «зачтено» или «не зачтено».

В последнем случае работа возвращается студенту. Она должна быть переработана в соответствии с замечаниями рецензента. Исправленная или дополненная работа представляется вторично. (В этом случае студент вкладывает во второй экземпляр работы первую рецензию преподавателя).

Положительная оценка работы является необходимым условием допуска студента к зачету или экзамену. Для этого основные вопросы темы контрольной работы должны быть раскрыты, изложены самостоятельно, цитирование литературы без ссылок на авторов (сплошное переписывание) не допускается. Контрольная работа должна демонстрировать понимание студентом сути вопросов, логично и последовательно изложена и аккуратно оформлена. Не допускается также дословное копирование текстов лекций, учебников, монографий и другой специальной литературы. Кроме того,



недопустимо копирование учебных материалов (контрольных и курсовых работ, рефератов), размещенных на интернет – сайтах. Работы, имеющие указанные недостатки будут возвращены авторам на доработку.

В конце работа необходимо указать дату выполнения и поставить свою подпись. Контрольная работа должна быть сдана в деканат не менее чем за 10 дней до экзамена или зачета по дисциплине.

### **Варианты контрольной работы**

#### **Вариант 1**

1. Инновационный менеджмент: становление и развитие, сущность и содержание в условиях рыночной экономики.
2. Менеджер по проекту, его цели, задачи и приоритеты в работе.
3. Государственное регулирование и поддержка инновационной деятельности.

#### **Вариант 2**

1. Управленческие подходы к инновационной деятельности.
2. Формы малого инновационного предпринимательства.
3. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: реинжиниринг.

#### **Вариант 3**

1. Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента: понятие инновации, ее свойства, функции и основные виды.
2. Инновационный проект: понятие и основные виды.
3. Правовая охрана интеллектуальной деятельности (авторское право, товарный знак).

#### **Вариант 4**

1. Роль нововведений в конкурентной борьбе и оценке конкурентоспособности.
2. Стратегическое управление инновационной деятельностью.
3. Патентное законодательство в РФ.

#### **Вариант 5**

1. Инновационная деятельность: понятие, сущность, цели и основные направления.
2. Инновационные стратегии и их виды.
3. Научно-технический прогресс и инновационная деятельность.

#### **Вариант 6**

1. Инновационная сфера: рынок новаций (новшеств).
2. Критерии отбора нововведений для выбора инновационной стратегии.

3. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: бренд-стратегия.

#### **Вариант 7**

1. Инновационная сфера: рынок инноваций (нововведений).
2. Типы инновационных организаций (эксплореры, имитаторы, патенты, коммутанты).
3. Аутсорсинг – инновационный прием в деятельности организаций.

#### **Вариант 8**

1. Инновационная сфера: рынок инвестиций (капитала).
2. Прогнозирование в инновационном менеджменте.
3. Концепция инновационного проекта и его технико-экономическое обоснование.

#### **Вариант 9**

1. Объективные факторы, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности.
2. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство инноваций: бенчмаркинг.
3. Развитие и тенденции инновационной деятельности за рубежом (США, Япония, страны ЕС).

#### **Вариант 10**

1. Факторы субъективного порядка, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности.
2. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: инжиниринг.
3. Бизнес-план инновационного проекта.