

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:11:05  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
С.Г. Доктинова  
«14» 2017 г.



### ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания для самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом организации

Курск 2017

УДК 331.108.23

Составитель: Ю.Н. Воробьев

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Мамонтова С.В.

**Инновационный менеджмент в управлении персоналом:** Методические указания для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль Управление персоналом организации/ Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьев. - Курск, 2017. - 20с.: Библиогр.: с.20

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» по дисциплине «Инновационный менеджмент в управлении персоналом».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата). Содержат кейсы, ситуационные задачи, вопросы для самоконтроля, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 10 . Уч.-изд. л. 100 . Тираж экз. Заказ. Бесплатно. 2450

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ» .....</b>	<b>4</b>
<b>НОВОВВЕДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>6</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>8</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....</b>	<b>9</b>
<b>ИННОВАТИКА В КАДРОВЫХ СИСТЕМАХ .....</b>	<b>12</b>
<b>ИННОВАЦИОННО-КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>14</b>
<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>15</b>
<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ .....</b>	<b>16</b>
<b>ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.....</b>	<b>18</b>

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»**

Перспективы достижения стратегических целей повышения конкурентоспособности российской экономики, значительного увеличения доли российских компаний на высокотехнологичных мировых рынках во многом определяются эффективностью подготовки управленческих кадров. Важно подготовить специалистов, способных управлять инновационными процессами как на уровне организации, так и на региональном и национальном уровнях; формировать, совершенствовать и развивать соответствующие инновационные системы. Ключевой составляющей учебных программ высшего и дополнительного образования в области управления персоналом должно стать формирование компетенций, знаний, умений и навыков в области управления инновационной деятельностью, что предусмотрено стратегией инновационного развития Российской Федерации. Это свидетельствует о необходимости и актуальности развития учебно-методических материалов, опирающихся на последние достижения управленческой науки, российской и зарубежной практики управления инновационной деятельностью.

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» является формирование теоретических знаний и практических навыков в области управления инновационным потенциалом трудовых ресурсов с использованием современных технологий и механизмов инновационного менеджмента

### Задачи дисциплины

- формирование основ знаний и представлений о сущности инноваций и инновационного менеджмента, о государственных приоритетах в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе, о целях и функциях подразделений служб управления персоналом по разработке и внедрению нововведений в кадровой работе;

- овладеть инструментами и методами инновационного управления персоналом;

- приобрести навыки определения экономической и социальной эффективности нововведений нововведений в кадровой работе.

нововведений в кадровой работе.

Изучив дисциплину «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», обучающиеся должны:

знать:

- содержание понятий «инновация» и «инновационный менеджмент»;
- содержание основных понятий инноватики в кадровых системах;
- сущность и классификацию кадровых нововведений;
- сущность инновационно-кадрового менеджмента;
- содержание государственной инновационной политики и государственные приоритеты в сфере инновационного менеджмента в кадровой работе;

- нормативно-правовые акты, регламентирующие инновационную деятельность в управлении персоналом; содержание понятий «экономическая эффективность инноваций» и «социальная эффективность инноваций» применительно к кадровым системам;
- уметь:
- осуществлять организационное проектирование системы процессов управления персоналом; распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- планировать и организовывать реализацию проектов в области управления персоналом;
- обеспечивать правовую и информационную поддержку и сопровождение инноваций кадровой работе;
- определять экономическую и социальную эффективность инноваций в управлении персоналом;
- владеть:
- навыками диагностики организационной культуры;
- навыками расчета показателей экономической и социальной эффективности инноваций при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования в сфере кадрового менеджмента;
- способами и приемами преодоления локального сопротивления нововведениям в области управления персоналом.

## НОВОВВЕДЕНИЕ КАК ОБЪЕКТ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1. Подготовить доклады на следующие темы:

1. Инновационный менеджмент возникновение, становление, основные черты
2. Содержание инновационного менеджмента, цель и предмет изучения
3. Тенденции и разновидности развития, управление развитием.
4. Нововведения как объект инновационного менеджмента: сущность и классификация.
5. Жизненный цикл нововведения .
6. Государственная поддержка инновационных процессов.
7. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса.

### *Кейс «Российский рынок инноваций в современных условиях»*

#### *Ответьте на поставленные к кейсу вопросы:*

Без интеллектуального продукта, получаемого в результате инновационной деятельности невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. В настоящее время мировой рынок высоких технологий составляет примерно 2 трлн долл., из которых на долю США приходится 39 %, Японии - 30 %, Германии - 16 %. В мире на одного ученого приходится 10 менеджеров, которые отбирают перспективные научно-технические достижения, своевременно патентуют изобретения, занимаются продвижением наукоемких товаров на рынок. В нашей стране на 10 ученых приходится один менеджер. В результате при наличии на внешнем рынке до 10 % высокотехнологичных товаров организовать их продажу на внешнем рынке весьма сложно.

В российской науке из 100 направлений исследований 17 опережают мировой уровень. По ним разрабатываются проекты с детальными бизнес-планами, которые предполагают выход на мировой рынок. Имеются еще 22 направления с возможностью через несколько лет выйти на мировой уровень конкурентоспособности. Однако из-за ограниченности бюджетных средств государственная поддержка российской науки распространяется только на 17 направлений. К ним относятся: биотехнологии на основе биоинженерии, разработка атомной и космической техники, биосовместимых фармацевтических препаратов, систем искусственного интеллекта и виртуальной реальности, рекомбинантных вакцин, сверхтвердых материалов, мембран, катализаторов, электронноионноплазменные технологии. Резкое снижение объемов инвестиций в обновление основных фондов и слабо развитое государственное регулирование поддержки инновационной деятельности привело к спаду инновационной активности в стране в целом. При этом изменилась структура инвестиций: в структуре затрат на инновации ведущую роль стали играть собственные средства — 77 %, выросла доля

иностранных инвестиций - до 10 %, при этом бюджетные ассигнования сократились до 3 %. Остальные финансовые ресурсы привлекались на условиях кредитования.

Вместе с тем заметную роль в оживлении инновационной активности российских предприятий сыграли дезинтеграционные процессы, связанные с формированием малых организационных структур в сфере инновационного бизнеса, учитывая тот факт, что 90 % промышленной продукции выпускается предприятиями с достаточно высокой численностью работающих. Такие организации (в основном внедренческие) специализируются на выпуске небольших партий новой продукции по имеющимся патентам на изобретения, полезным моделям.

Таким образом, по данным прогноза без коренного изменения отношения к инновационной сфере на всех уровнях принятия решений в ближайшее время существенный рост инновационной активности промышленных предприятий не ожидается.

Вопросы:

1. Почему Россия, несмотря на высокий научный и инновационный потенциал, уступает многим странам на рынке высоких технологий и инноваций?
2. Какие шаги могли бы предпринять российские промышленники и предприниматели для «завоевания» рынка инноваций?
3. Чем характеризуется современная ситуация на рынке высоких технологий и каковы приоритеты развития научно-технического прогресса?
4. Какие организационно-экономические нововведения способствуют росту инновационной активности и предпринимательства в стране?

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 1. Подготовить доклады на темы:

- 1) Диффузионная и внутриорганизационная модели инновационного процесса
- 2) Формы организации инновационного предпринимательства
- 3) Преимущества и недостатки крупных и малых предприятий в управлении нововведениями.
- 4) Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства.
- 5) Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса.

### 2. Решите задачу

**Задача.** Рассмотрим технологическую цепочку (ТЦ), состоящую из четырех предприятий, которые имеют следующие исходные данные для анализа, *таблица 1.*

Таблица 1 - Исходные данные

Показатели	Номер предприятия			
	1	2	3	4
Чистая прибыль предприятия, млн р.	25	30	10	34
Валовые активы предприятия, млн р.	80	90	50	70

Определите показатель взаимодействия предприятий и выясните, что более эффективно: функционирование предприятий самостоятельно или в ТЦ?

### 3. Тестовые задания:

1. Что понимается под организационной формой инновационной организации?
  2. Какие формы организации инновационной деятельности Вы знаете?
  3. Временная организация, созданная для решения конкретной задачи, характерна:
    - а) для дивизиональной формы организации;
    - б) матричной формы организации;
    - в) проектной формы организации;
    - г) сетевой формы организации.
- Что понимается под организационной структурой инновационной организации?
4. Какие особенности построения традиционных организационных структур Вы знаете?
  5. Охарактеризуйте современные формы построения инновационных организаций.



## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Задача 1.** Для организации финансирования инновационного проекта необходимо привлечь 8 млрд.р. Для этого акционерное общество может выпустить один из следующих видов ценных бумаг:

- 1) 10 000 000 привилегированных акций номиналом 1 000 р.;
- 2) 10 000 конвертируемых облигаций номиналом 1 000 000 р.;
- 3) 1 000 дисконтных векселей номиналом 10 000 000 р. по цене размещения 85 %.

Известно, что акции размещаются на 95 %, облигации – на 80 %. Реализация векселей составляет в среднем 90 %.

Выберите наименее рискованный вариант привлечения финансовых средств, оценив ожидаемое привлечение инвестиций по каждому варианту.

**Задача 2.** Инновационная компания разработала новый витамин, стимулирующий творческую активность персонала. Затраты на проведение исследований и испытаний препарата составили 20 тыс.р. К препарату проявили интерес две фармацевтические компании. Они готовы купить сырье для производства витамина за 40 тыс.р. Себестоимость сырья для фирмы-инноватора составит 10 тыс.р. Вероятность того, что компании купят или не купят сырье, одинакова: 50:50.

Определите наиболее ожидаемый доход от инновации, а также показатели дисперсии и колеблемости.

**Задача 3.** При изучении статистики освоения новой продукции были получены следующие данные (таблица 2):

Таблица 2 – Исходные данные

Группы проектов	Средняя сумма потерь, млн.р.	Число проектов	Число неудач
I	24	12	2
II	40	8	1

Оцените меру риска.

**Задача 4.** Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение нового производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья (вероятность своевременной поставки качественного сырья) оценивается в 95 %, поставщика комплектующих – 90 %. Надежность работы электростанции – 97 %. Все риски проявляется в области материально-технического снабжения инновационного проекта. Какова общая степень риска?

**Задача 5.** На реализацию инновации влияют всего два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 3 на каждые 100 операций, при этом

средний ущерб составляет 15 тыс.р. Сбои работы оборудования в среднем происходят 12 раз на каждые 1000 часов работы, что обходится в среднем в 25 тыс.р. Определите общую степень риска и величину средних потерь.

**Задача 6.** Инновационный проект реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на 1-м этапе – 0,5, на 2-м – 0,3, на 3-м – 0,1. Потери на 1-м этапе составят 200 тыс.р., на 2-м – 400 тыс.р., на 3-м – 300 тыс.р. Какова степень риска и мера риска всего проекта?

**Задача 7.** Постройте «дерево решений» для следующей ситуации. Консультант рекомендует руководству осуществить управленческую инновацию, и внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

**Задача 8.** Определить зону риска с применением статистического метода по показателям:

Таблица 3 – Исходные данные для расчетов

Показатель	1	2	3	4	5
Выручка, тыс.р.	135	150	165	155	143
Себестоимость, тыс.р.	125	140	175	125	132
Прибыль					

**Задача 9.** Новый прибор стоимостью 3 000 р. предполагается оснастить предохранителем, который гарантировал бы сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя – 250 руб. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя при отсутствии предохранителя – 750 р. Вероятность аварии равна 0,2. Стоит ли прибор оснащать предохранителем?

**Задача 10.** Возможно осуществление двух новых проектов, сопряжённых с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн. р. С вероятностью 0,4, но не исключается и убыток 2 млн. р. Второй проект

обещает прибыль 10 млн. р. С вероятностью 0,5, возможный убыток составит 8 млн. р.

Какой проект предпочтительнее с точки зрения:

- 1) ожидаемой прибыли;
- 2) меньшего различия в вероятностях прибылей и убытков;
- 3) соотношения возможных сумм прибылей и убытков.

**Задача 11.** Процесс освоения заканчивается выпуском 64 шт. изделий. Планируемая трудоемкость изготовления изделия по окончании освоения 2000 нормо-/шт.

Кривая освоения характеризуется показателями:  $K_{ос} = 0,7$ ;  $b = 0,514$ . На предприятии ежемесячно планируется для изготовления новых изделий объем трудовых затрат, равный 12 000 нормо-ч/мес.

Определите:

1. Планируемый объем трудовых затрат за весь период освоения.
2. Объем необходимых и дополнительных трудовых затрат.
3. Плановую длительность периода освоения.
4. Динамику трудоемкости изготовления изделия через коэффициент освоения.

Постройте кривую освоения.

## ИННОВАТИКА В КАДРОВЫХ СИСТЕМАХ

### Задача 1

Руководитель сообщил работнику о намерении поручить ему выполнение сложной и срочной работы. При этом руководитель намекнул, что успешное завершение выполнения задания может явиться основанием для повышения в должности, в котором работник очень заинтересован. Определить уровень мотивации работника к выполнению задания.

Так как работа сложная и на ее выполнение отводится мало времени, ожидания со стороны работника, вероятно, будут низкими (0,1).

В то же время, поскольку должностное повышение как вознаграждение за успешное выполнение работы имеет для работника большое значение, валентность в этом случае, вероятно, будет высокой (1).

Однако, с учетом того, что руководитель не гарантировал работнику повышение в случае успешного завершения выполнения работы, а лишь намекнул на его возможность, инструментальность, видимо, будет не слишком высокой (0,5).

Прогнозируемый стимул к работе = Ожидания  $\times$  Валентность  $\times$  Инструментальность.

В данном случае его величина составит:

$$0,1 \times 1,0 \times 0,5 = 0,05$$

Учитывая, что максимальная величина прогнозируемого стимула к работе равна 1, в данном случае на лицо явно недостаточная мотивированность работника к выполнению задания.

### *Кейс*

Какие, по вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной ниже истории (конкретной ситуации)?

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на этот процесс.

Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - IBM, Kodak и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась Haloid. Позже она решила поменять название на Хегох и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих

конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании Хегох на рынке копирования.

По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона. Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь.

Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции.

Поэтому вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею.

Почему они так поступают? Они боятся, что ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие вашей идеи?

В конце концов вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая вашу идею. Инвестиции в развитие вашей идеи являются для этой компании основными. Эта малая компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Компания разделяет ваши взгляды на тенденции развития продукции и вашу оценку коммерческого смысла идеи, ее шансов на успех. Компания руководствуется не страхом, а общими представлениями о развитии продукции, ее вкладе в удовлетворение потребностей людей и вознаграждении, которое она может получить за этот вклад. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх.

Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие вашу идею в конкретной продукции.

## **ИННОВАЦИОННО-КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Задача 1.** Проанализируйте влияние ротации персонала диверсифицированной инновационной компании, раскрыв возможные положительные эффекты и возникающие проблемы, в случае когда каждые пять лет менеджер среднего звена компании должен переходить либо в другое территориальное подразделение, либо в другую бизнес-единицу (т.е. сменять отраслевую принадлежность).

**Задача 2.** Предположим, что ваша организация придерживается отсроченной компенсационной политики, т.е. зарплата сотрудников ставится в зависимость от стажа работы в данной организации. Какие, по вашему мнению, положительные и отрицательные воздействия оказывает такая политика на инновационную активность?

**Задача 3.** Страх как средство управления, по вашему мнению, является в большей степени движущим фактором инновационной деятельности, способным стимулировать и поддерживать ее, или барьером на пути разработки и реализации инноваций, который препятствует и сдерживает участие работников в инновационной деятельности? Приведите свои доводы, раскрывающие каждую из двух сторон воздействия страха на инновационную деятельность, и подведите итог («баланс» ваших аргументов), показывающий, как вы намерены использовать страх в своей инновационной и управленческой деятельности.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Задача 1.** В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Определите экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат. Ставка дохода 10 % Исходные данные приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Исходные данные

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, млн	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты, млн р	996	4233	10211	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования						

**Задача 2.** Предложены к внедрению три изобретения. Определите, какое из них наиболее рентабельное. Исходные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Исходные данные

Показатели	Изобретение		
	1	2	3
Инвестиции млн р.	4465	7506	1250
Доход млн р.	6402	977,5	1475

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

**Задание 1.** Заполните таблицу 6

Таблица 6 – Исходные данные

Инновационные стратегии			
Активные		Пассивные	
Вид стратегии	Содержание	Вид стратегии	Содержание
Стратегия лидера		Стратегия дифференциации	
Стратегия следования за лидером		Стратегия выхода на новые целевые рынки	
Копирование		Стратегия в области ЗР	
Зависимость			
Усовершенствование			

**Кейс.** Стратегия соперничества в инновационной сфере

Наиболее ярко особенности эффективной конкуренции проявились при создании рынка персональных компьютеров в США. С. Джобс, создатель первого персонального компьютера, в короткие сроки стал миллионером за счет монопольного положения на рынке. Однако конкурентное преимущество было временным, и в течение последующих лет компания Apple уступила рынок фирме IBM, которая, воспользовавшись идеей выдающегося антрепренера Б. Гейтса о продаже лицензий на производство IBM-совместимых ПК, обеспечила мировой трансферт своей модели компьютера и фактически стала монополистом на рынке персональных компьютеров в глобальном масштабе. Эта драматическая история связана с созданием операционной системы Windows. В основе технологии работы в данной операционной среде лежит принцип открывания «окон», переключение между которыми осуществляется с помощью манипулятора «мышь». Впервые этот навигационный прием был разработан в компании Хегох для управления множительной техникой. Однако руководство компании посчитало это новшество недостаточно коммерческим и даже не оформило патент на изобретение.

И первым человеком, увидевшим и отметившим перспективы этой инновации, оказался С. Джобс, который приступил к разработке новой операционной системы на базе этого новшества. Однако, не имея возможности ни оформить патент на чужое изобретение, ни приобрести исключительную лицензию ввиду ее отсутствия, С. Джобс «опоздал» на 3 месяца и вышел на рынок позже своего основного конкурента — компании Microsoft во главе с Б. Гейтсом. Он обратил внимание на технологию



Windows, экспонировавшуюся компанией Apple на одной из научно-технических выставок, и тотчас приступил к своим разработкам.

За короткий срок компания создала операционную систему Windows 3.1 и захватила рынок. С. Джобс, создавший более совершенную операционную систему, но попытавшийся выйти на рынок после своего конкурента, навсегда утратил конкурентные преимущества для своей компании в данной области.

#### Вопросы

1. Что такое конкурентная стратегия предприятия? Определите конкурентную стратегию в новаторской сфере, которой придерживается фирма Microsoft?

2. Почему фирма, возглавляемая С. Джобсом, попытавшись выйти на рынок после своего конкурента с более совершенной технологией, потерпела неудачу и вынуждена была навсегда утратить свои позиции на данном рынке?

3. Какие методы конкурентной борьбы вы знаете?

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ**

### **Задание 1.**

На предприятии за истекший год внедрено 73 рационализаторских предложения. Экономический эффект от внедрения составил 500 тыс. р.

Можно ли считать рацпредложения инновациями для предприятия?

### **Задание 2.**

По лицензионному соглашению предприятием закуплена прогрессивная, с точки зрения науки и техники, технология производства. В результате её применения материальные затраты сократились в двое, увеличилась прибыль по сравнению с предшествующим периодом, повысился технико – экономический уровень предприятия. Является ли данная технология инновацией для предприятия?

### **Задание 3.**

В результате реорганизации, научно – производственное объединение разделилось на 20 самостоятельных структурных образований, имеющих статус юридического лица. Экономический эффект от реорганизации был очевиден. Считается ли данное разделение для предприятия инновацией?

### **Задание 4.**

В течении года предприятием было подано 12 заявок на изобретения, полезные модели и промышленные образцы. По итогам экспертизы было получено только 7 патентов и авторских свидетельств. Можно ли считать изобретения, полезные модели и промышленные образцы, на которые были получены правоохранные документы, инновациями для предприятия?

### **Задание 5.**

По государственному заказу предприятие производит принципиально новую модель радиотелефона. Конструкторско-технологическая документация на производство была передана предприятию Федеральным научно – исследовательским центром. Является ли данная модель радиотелефона инновацией для предприятия?

### **Задание 6.**

На предприятии впервые была использована аккордная форма оплаты труда работников. Считается ли это инновацией для предприятия?

### **Задание 7.**

По рекомендации службы маркетинга предприятие выпускает на рынок традиционную продукцию в новой упаковке. Можно ли отнести данную продукцию к инновации?

### **Задание 8.**

В реализации инновационного проекта участвовало несколько организаций. На заключительной, производственной стадии был получен принципиально новый продукт. Является ли данный продукт инновацией для предприятия - изготовителя?

**Задание 9.**

Маркетинговые исследования позволили предприятию выйти с традиционной продукцией на новый рынок сбыта. Считается ли это инновацией для предприятия?

**Задание 10.**

Зарубежный заказчик предприятия – изготовителя потребовал модифицировать конструкцию выпускаемой машины, согласно представленным им техническим чертежам. В результате модифицированная модель машины была получена. Можно ли считать её инновацией для предприятия - изготовителя?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. - М. : Дашков и К°, 2016. - 208 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=375808&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=375808&sr=1)
2. Управление персоналом [Текст] : учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
3. Язов, М. М. Совершенствование документирования управленческой деятельности [Электронный ресурс]/ М. М. Язов. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 72 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89713>
4. Вертакова, Ю. В. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2006. - 200 с.
5. Вертакова, Ю. В. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2006. - 200 с.
6. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. - М. : Инфра-М, 2007. - 368 с.
7. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 638 с.