

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
по учебной дисциплине Инновационное развитие организации (предприятия)
для магистрантов специальности **7-06-0311-01 Экономика**

**Т е м а 1. Комплексный анализ процесса вывода
инновационного продукта на рынок**

Цель: освоить процедуру комплексного анализа вывода инновационного продукта на рынок.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь: **проделать основные действия по организации и управлению процессом вывода на рынок нового продукта.**

Порядок и методика выполнения задания. Проработайте предложенную ситуацию.

1. Обозначьте границы ситуации (место, где разворачиваются события; участников; ограничения их в ресурсах).

2. Укажите целевой рынок и сформулируйте цели игрока. Уделите этому особое внимание. Без выявления свободной ниши новый участник рынка практически не имеет шансов выжить и развиваться.

3. Определите этап развития рынка и стадию развития продуктов на нем. Укажите признаки, по которым вы осуществили типологию.

4. Спрогнозируйте дальнейшее развитие событий на данном рынке и определите, в какой мере изменившаяся ситуация повлияет на нового участника рынка. Для этого отметьте наметившиеся тенденции; укажите их переломные моменты, выделив те, которые станут для нового участника рынка препятствием, а какие дадут подпитку. Помните, что прогнозист – не оракул: он лишь указывает на вероятность события, а не прорицает грядущее. Его задача – увидеть ростки будущего в настоящем и определить шансы их развития в определенный период.

5. Предложите меры нейтрализации (или предупреждения) новым участником рынка негативного влияния на его деятельность изменившейся ситуации.

6. Выделите и дайте комментарий управленческим и маркетинговым ходам игрока. Определите факторы успеха и упущения нового участника рынка. Найдите узкие места (упущения, бреши) в стратегии участника (в настоящем и обозримом будущем) и выработайте предложения, как ему их избежать (предвосхитить).

**Т е м а 2. Создание эффекта мультипликатора для сырьевой
продукции**

Цель: научиться использовать механизм мультипликатора в повышении ценности (добавленной стоимости) для потребителя продукции сельского хозяйства с одновременным ростом прейскурантной (отпускной) цены за счет технологических, маркетинговых и организационных инноваций.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь: применять основные приемы создания мультипликационного эффекта; подсчитывать экономический и социальный выигрыш для предприятия; подбирать систему машин и механизмов для создания мультипликационного эффекта; оформить рационализаторское предложение.

Порядок и методика выполнения задания. Готовый продукт стоит в разы дороже необработанного (сырья). Между сырьем и готовым продуктом находится мультипликатор – производственный процесс, который требует знаний, механизации, технологий, разделения труда, возрастающей отдачи и одновременно сам создает их.

Между сырьем и готовым продуктом лежит много рабочих мест, стабильная прибыль в условиях растущей отдачи и добавленная стоимость, которую правительство может обложить налогом.

Выгоду получает и потребитель. Он же готов платить за нее более высокую цену. Нередко созданную вами ценность потребителю нужно разъяснить.

Для создания эффекта мультипликатора используйте методы разделения, разрыва действий во времени, переноса деятельности в другую географическую область, изменение формы, структуры продукта, добавление ингредиентов.

Имейте в виду, что предложенные вам исходные продукты продаются на так называемых зрелых рынках. Правильнее было бы назвать их «усталыми»: они ждут, что кто-то придет и сделает нечто революционное, радикально новое и интересное.

Задания:

1. В качестве исходных продуктов (сырья) для применения к ним механизма мультипликатора возьмите продукты растениеводства (картофель, яблоки, зерно пшеницы).

2. Оформите рационализаторское предложение авторам.

3. Ознакомьтесь с критериями отбора на Республиканский конкурс инновационных проектов и определите, может ли ваша разработка участвовать в нем.

4. Определите, можно ли вас премировать, если бы вы занимали должность руководителя организации.

Т е м а 3. Разработка кадровой инновационной политики предприятия

Цель: разработать проект кадровой инновационной политики, начав работать по которому, ваш факультет станет образцом для других факультетов.

Метод проведения занятия: выполнение задания индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь составлять текст отдельных разделов организационного документа – кадровой политики и **иметь** целостное представление о структуре и содержании цельного документа, а также освоить процедуру прохождения внутренней экспертизы организационной инновации методом «адвокат дьявола».

Порядок и методика выполнения задания. Критическим документом для планирования работы подразделений является программа. Под нее разрабатывается оргструктура (как инструмент реализации того, что вы хотите). Один из разделов программы – это мероприятия, направленные на улучшение работы с кадрами, совершенствование системы мотивации в компании.

Техническое задание может быть сформулировано следующим образом: обеспечить на факультете постоянный рост доли тех, кто способен вырабатывать и реализовывать инновационные решения.

В кадровой политике это будет основой цели. Определите цель своей работы как выработку инновационных подходов к решению кадровых задач, выбор приоритетов в направлениях кадровой политики, разработку механизмов их реализации.

Желаемый образ будущего – факультет, привлекательный для сильных кадров.

Всякая политика имеет своей целью определение тех ориентиров, следуя которым организация боится себя от принятия необоснованных, «близоруких» решений,

основанных на современных требованиях, но не учитывающих перспективу. Правильно расставить эти ориентиры – значит определить те приоритеты в этой политике, которым надо следовать в организации практической деятельности.

Распределите разделы кадровой политики между малыми подгруппами:

- отношение к работнику;
- преимущественный тип занятости;
- процедуры найма, адаптации, обучения;
- степень экономической самостоятельности кафедр;
- оценка квалификаций работников, важных для факультета в целом и в разрезе основных профессиональных групп;
- предпочтительная структура трудовой мотивации по факультету в целом;
- предпочтительный тип личности на должностях заведующих кафедрами, преподавателей;
- предпочтительные формы и принципы оплаты труда;
- степень ответственности факультета перед сотрудниками за условия работы;
- степень восприятия факультетом работника как человека, испытывающего определенные нужды, и участие в удовлетворении определенных социально-бытовых потребностей сотрудников.

Проработав каждый раздел вначале в малой группе, а затем – выступая по очереди перед группой, после некоторой корректировки преподавателем, каждый магистрант запишет недостающие разделы в тетрадь и получит полный проект документа.

Т е м а 4. Подбор и мотивация персонала для управления инновационными предприятиями

Цель: освоить методику структурированного собеседования с претендентами на должность инновационного (проектного) менеджера; научиться делать заключение по кандидатам на должность.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах (два человека) с последующей проверкой преподавателем и обсуждением разработок в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь проводить структурированное собеседование с кандидатом на должность инновационного менеджера и делать по его результатам заключение.

Порядок и методика выполнения задания. Умение вести подбор руководящих кадров является одной из мер реализации Декрета Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 года № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций».

Задание. Необходимо выяснить у соседа по парте, насколько он подготовлен к управлению инновационными проектами.

Спросите у соседа по парте, каким достижением он гордится больше всего.

Пример. Говорит, что удалось выполнить задание по предмету N в намеченные сроки.

Выясняете, за счет чего удалось вложиться в сроки.

Ответы могут быть:

- изначально хорошо составленный план;
- хорошее ресурсное обеспечение;
- правильно подобранная команда;
- оперативное реагирование на сбои и т. п.

Далее выясняете, какова роль студента во всем этом. Что конкретно он делал из этого?

Если ему доверили формировать рабочую группу, по каким критериям он ее формировал?

Возможные вопросы:

- «Эти критерии были предложены вами или кем-то другим?»
- «Что другие студенты думали по поводу критериев и чему возражали?»
- «Как вам удалось снять затруднения?»
- «Какие аргументы вы для этого привели?» и т. д.

Расспрашивайте до деталей технологии. С одной стороны, это покажет ваше внимание к соседу по парте, тем самым сформирует мотивацию, с другой – позволит выяснить, что представляет собой сосед как инновационный менеджер.

Важно понять, в какой мере проект (работа, задание) был завершен в срок из-за действий этого студента, его умения выстраивать конструктивные отношения со смежниками и руководителем подгруппы.

Вопросы на выяснение продолжительности участия студента в проекте (работе, задании):

- «Вы были руководителем подгруппы с начала работ и до окончания или присоединились в процессе?»
- «Что побудило вашу подгруппу включить вас в проект в ходе работы?»
- «Какие ваши качества повлияли на их решение?»
- «Какие задачи были вам поставлены?»

Т е м а 5. Регламентация деятельности проектных структур

Цель: разработать проект положения о проектной структуре.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением разработок в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь составлять минимально работоспособное положение, регламентирующее деятельность временных структурных образований на предприятии.

Порядок и методика выполнения задания. Отличия проектной группы от рабочих групп [12], традиционно создаваемых на предприятиях для решения сложных междисциплинарных проблем:

1. **Наличие бюджета** (нет структуры без своего бюджета), тогда как обычно участники рабочих групп получают зарплату, иногда премию.

2. **Иная мотивация:** одно дело, когда включение в рабочую группу сотрудник расценивает как дополнительную принудительную нагрузку, и другое дело, как возможность дополнительного заработка, доверие к себе, признание способностей.

3. **Добровольность состава:** руководитель группы может быть не только назначен, но и приглашен. При этом остальным он предлагает присоединиться. В таком случае для каждого приглашенного есть выбор: участвовать или нет.

4. **Самоорганизация деятельности.** Не следует, например, регламентировать процесс работы проектной группы и требовать отчет о деятельности чуть ли не после каждого заседания.

Нерезультативно внедрять в структуру организации проектные группы, исключив хотя бы один из этих четырех элементов.

Задание. Разработайте положение о проектной группе. Воспользуйтесь следующей структурой записи:

1. Общие положения (что представляет собой проектная группа, какого рода вопросы позволяет решать).

2. Механизм работы (возможности для участников и руководителя; ограничения по оплате и режиму работы; альтернативные способы привлечения руководителя и определения задачи; порядок обеспечения ресурсами; состав распорядительной части приказа о создании группы).

3. Функции (кроме решения сложных проблем, для которых нецелесообразно вводить новые должности в функциональной структуре, проектные группы позволяют сформировать новый кадровый состав руководителей из выпускников, имевших опыт работы в подобных формированиях).

4. Случай использования (рекомендуется провести «мозговой штурм» и перечислить те задания, которые решают путем создания проектной группы, отделив от тех, которые решаются в текущем порядке).

5. Мотивация участников.

Т е м а 6. Моделирование процесса принятия решения в венчурном фонде

Цель: приобрести навык коллективного взаимодействия в процессе выработки решения о целесообразности предоставления финансирования инновационным проектам.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь формулировать критические факторы успеха для превращения экономически отсталых, преимущественно дотационных регионов в регионы новой формации.

Порядок и методика выполнения задания. На занятии моделируется деятельность Белорусского инновационного фонда. Ваша подгруппа представляет собой экспертную комиссию венчурного фонда (4–6 человек). Половина из вас – представители науки. Другая половина – бизнесмены. Вам на проработку и принятие решения о целесообразности финансирования за счет средств фонда поступило несколько проектов.

Задания:

1. Сформулируйте критерии отбора проектов для финансирования венчурным фондом.
2. Ранжируйте проекты по степени предпочтительности финансирования (финансируем в первую очередь, во вторую и т. д.).
3. Решение обоснуйте и доложите группе.

Т е м а 7. Оценка и отбор венчурных проектов для реализации

Цель: столкнуть две противоположные позиции и прояснить их жизнеспособность. Первая позиция: «Новые разработки – требуют защиты». Вторая позиция: «Новые разработки – иди впереди конкурентов и забудь про патенты».

Метод проведения занятия: ролевая игра в форме управленческого поединка «Патентовать vs Не патентовать».

После изучения темы магистрант должен уметь: аргументированно обосновывать свою позицию, делать взвешенный выбор позиции.

Порядок и методика выполнения задания.

Установка для «поединщиков». Понятно, что в инновационном бизнесе возникают новые решения, реализация которых приносит компании деньги; понятно, что многие из найденных нами решений могут быть скопированы конкурентами. Понятно также, что все их запатентовать невозможно – это такая морока! Но! В реальной жизни, мы каждый раз, в конкретной ситуации, взвешиваем на весах, что нам важнее: потратиться на патентование или не забивать себе голову патентованием. Сохранить новинку и потратить (или не тратить) ресурсы на патентование? Строить бизнес, основанный на запатентованных собственных разработках или «охотиться» за незапатентованными чужими разработками? Работать по принципу «сделать все, чтобы сохранить собственные разработки» или по принципу «нашел разработку – помоги другим компаниям сохранить ресурсы, поделись с

ними»? До конца быть верным своим ценностям или «бизнес есть бизнес», и это оправдывает жесткую конкурентную борьбу?

Есть те, кто строит бизнес как «денежную машинку». Нашел идею, перевел ее в технологию, продукт, и запатентуй. Иначе ее украдут «ненасытные» конкуренты, а твои денежки – «плакали».

А если не удалось воплотить в продукте или пока тебя устраивает существующий бизнес, – запатентуй и положи на полку: пусть полежит до лучших времен.

Есть и другие – те, кто, найдя лучшее решение, быстро воплощает его в товаре, понимая, что конкуренты легко могут скопировать, но зато отрасль будет развиваться быстрее, продукт будет доступнее.

Т е м а 8. Разработка обоснования и плана инновационного проекта

Цель: освоить методику разработки обоснования и плана инновационного проекта.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы магистрант должен уметь: разрабатывать обоснование и план инновационного проекта.

Порядок и методика выполнения задания.

Задание. Разработать обоснование и план инновационного проекта «Сдать статью в престижный платный профессиональный журнал на 10 тыс. знаков к ... ». (Дата определяется в зависимости от времени проведения занятия.)

Этап 1. Прodelайте основные шаги по подготовке обоснования проекта.

Шаг 1. Описать постановку задачи:

внести исходные данные;

указать, что надо сделать;

перечислить цели проекта (пусть их будет несколько).

Шаг 2. Описать продукт проекта. Описание продукта должно быть детальным. Например, продуктом проекта «выбор двигателя для новой модели авто» будет: объем продаж прежней модели сейчас; потенциальный спрос на новую при такой же цене; время, через которое объем предложения сравняется со спросом, время выхода на проектную мощность и т. д.

Шаг 3. Описать результат поставки – требования к исполнению и существенные условия, которые должны быть выполнены до приемки результатов поставки проекта. Например, запуск магазина – один критерий приемки (ленточка разрезана), а то, что устраняется срыв поставки продуктов в магазин – это уже критерий приемки другого проекта.

Шаг 4. Разработать стратегический план, в котором отражена концепция реализации проекта. Вы – не специалисты по написанию статей в профессиональные журналы. Но через стратегический план можете научить специалистов делать лучше.

Описать вариант, которого необходимо придерживаться:

количество этапов и их результат;

выполнение работ подрядчиком или своими силами;

последовательность работ при наличии вариантов;

работа с авансом или без, с привлечением заемных средств или за счет своих ресурсов;

использование конкретного оборудования (при наличии вариантов);

привлечение конкретных сотрудников и подразделений организаций;

иные действия и решения, обеспечивающие уменьшение количества вариантов работы.

Шаг 5. Описать план по вехам – означает указать даты значимых событий проекта. Мысленно представьте процесс от получения заказа на статью до получения гонорара за

опубликованную статью. Описать значимые моменты, находящиеся между этими крайними событиями.

Шаг 6. Оценить в первом приближении количество необходимых ресурсов (оборудования, персонала, материалов).

Этап 2. Разработайте план проекта.

Шаг 1. Выделить этапы проекта в соответствии со стратегическим планом. Для каждого этапа описать продукт этапа и осуществить полный цикл планирования проекта. Далее рассматривать каждый этап в качестве отдельного проекта.

Шаг 2. Для каждого этапа сформировать иерархические структуры работ (ИСР). Для этого составить перечень операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта. ИСР – это иерархическое деление проекта на естественные элементы с целью обеспечения его контроля и управления. В ИСР включаются работы, указанные в описании содержания проекта. На практике целесообразно определить, какие работы будут отданы подрядчикам; оценить их стоимость и продолжительность, получив данные от подрядчиков.

Шаг 3. Спланировать ресурсы. Нужно определить то, какие ресурсы (человеческие, оборудование, материалы) и какое количество каждого ресурса необходимы для выполнения операций проекта.

Шаг 4. Определить последовательность операций (работ).

Шаг 5. Определить длительность операций. Оценивается количество рабочих временных интервалов или объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____
01.09.2023

А.М. Артеменко

(подпись)

(инициалы, фамилия)

(дата)

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2023, протокол №1

Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина

(подпись)

(инициалы, фамилия)