КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

по теме: «Организация исполнительного менеджмента»

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

2. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Инновационный менеджмент – это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Осуществление любой предпринимательской деятельности всегда основано на какой-либо идее. Но для инновационного бизнеса правильный выбор идеи имеет принципиальное значение и фактически является залогом будущего успеха проекта или, наоборот, его неудачи. Можно сказать, что постоянный поиск новых идей является «двигателем» инновационного бизнеса и, в достаточно высокой степени, научно-технического прогресса в целом. В отличие от обычной бизнес-идеи, которая может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, инновационную идею можно определить как реально существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок.

Инновация является объектом воздействия со стороны хозяйственного механизма. Хозяйственный механизм воздействует как на процессы создания, реализации и продвижения инноваций, так и на экономические отношения, возникающие между производителями, продавцами и покупателями инноваций.

Воздействие хозяйственного механизма на инновации осуществляется с помощью определенных приемов и особой стратегии управления. В совокупности эти приемы и стратегия образуют своеобразный механизм управления инновациями – инновационный менеджмент.

В данной работе анализируется организация инновационного менеджмента.

**1. СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

Для организации процесса управления инновационной деятельностью необходимо четко сформулировать цель управления (реализация идеи, решение проблемы и т. д.), оценить свои возможности, сильные и слабые стороны, методы управления, разработать организационную и производственную структуры и решить ряд других вопросов. Главным из них является построение структуры системы инновационного менеджмента.

Рассмотрим содержание компонентов системы[[1]](#footnote-1).

Анализ системы начинается с ее «выхода» – выпускаемых фирмой товаров (продукции, услуг, новшеств и т. п.). Главное требование к «выходу» – обеспечение конкурентоспособности товаров на внешнем (внутреннем) рынке и достижение за счет этого прибыльности функционирования фирмы. Основным условием обеспечения потенциальной конкурентоспособности «выхода» системы является высокое качество стратегических маркетинговых исследований.

Затраты на последующих стадиях жизненного цикла товара растут высокими темпами. Например, затраты на НИОКР в десятки раз больше затрат на стратегический маркетинг. Затраты на организационно-технологическую подготовку производства в 2-5 раз больше затрат на НИОКР. Материализация объекта НИОКР в производстве требует еще больших затрат. Чем больше программа выпуска объектов, тем меньше доля предпроизводственных затрат в совокупных затратах за жизненный цикл объекта. Затраты на использование (эксплуатацию) товаров длительного пользования (более одного года) в несколько раз больше цены объекта. Например, затраты за 10 лет эксплуатации транспортных средств, металлорежущих станков, горного оборудования, сельскохозяйственной техники в 10-20 раз больше их цены. К эксплуатационным затратам относятся затраты на энергию, топливо, запасные части, вспомогательные материалы, амортизацию основных производственных фондов, используемых при проведении технического обслуживания и ремонта техники, оплату труда обслуживающего и ремонтного персонала; отчисления на социальные нужды и т. п.

Приоритетной стратегией поведения фирм в условиях жесткой конкуренции должна стать стратегия повышения качества товаров и экономии ресурсов у их потребителей. Логическая цепочка экономии следующая:

повышение качества стратегического маркетинга;

обеспечение конкурентоспособности выпускаемых объектов;

снижение совокупных затрат за жизненный цикл объектов на единицу их полезного эффекта (отдачи) за счет повышения качества и экономии эксплуатационных затрат.

Отсюда вывод: для повышения качества «выхода» системы необходимо сначала повышать качество инновационного маркетинга, обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров.

К «входу» системы относится все, что получает фирма для производства товаров:

сырье,

материалы,

комплектующие изделия,

энергия,

информация,

новое оборудование,

кадры, документы.

Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного «входа» путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если «вход» будет неконкурентоспособным, то система не может обеспечить конкурентоспособность «выхода».

К компонентам «обратной связи» системы инновационного менеджмента относятся требования, рекламации клиентов, новая информация потребителей товаров фирмы, возникшие в связи с неудовлетворительным качеством товаров, новыми достижениями научно-технического прогресса, инновациями и другими факторами. Потребители могут иметь обратную связь как с фирмой – поставщиком основного товара, так и с поставщиками («входом») фирмы.

К компонентам внешней среды фирмы относятся макросреда, инфраструктура и микросреда, оказывающие прямое или косвенное влияние на конкурентоспособность, эффективность и устойчивость работы фирмы.

Макросреда характеризуется международными, политическими, экономическими, социально-демографическими, правовыми, экологическими, природно-климатическими, научно-техническими, культурными факторами. Некоторые факторы макросреды оказывают прямое влияние на функционирование фирмы (например, налоговая, таможенная, финансово-кредитная системы страны), другие – косвенное (например, параметры технического развития, экосистемы, правовой системы и др.). В принципе, чем больше конкурентоспособность страны, тем выше конкурентоспособных фирм.

Инфраструктура региона характеризуется системой следующих его отраслей:

рыночная инфраструктура региона;

мониторинг окружающей природной среды;

здравоохранение;

наука и образование;

культура;

торговля;

общественное питание;

транспорт и связь;

промышленность;

строительство;

жилищно-коммунальное хозяйство;

бытовое обслуживание населения;

пригородное сельское хозяйство.

Некоторые отрасли региона оказывают прямое влияние на функционирование фирмы (налоговая система, законодательная система и др.), а другие – косвенное.

К факторам микросреды фирмы относят:

непосредственных конкурентов фирмы по выпускаемым ею товарам;

всех конкурентов поставщиков («входа»);

маркетинговых посредников фирмы по «входу» и «выходу» системы;

контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. п.).

Чем выше конкуренция по «входу» и «выходу» системы, тем выше будет конкурентоспособность выпускаемых фирмой товаров.

Подсистема научного сопровождения состоит из следующих компонентов: научные подходы к инновационному менеджменту, функции и методы менеджмента. К научным подходам к менеджменту относятся: системный, структурный, маркетинговый, функциональный, воспроизводственный, нормативный, комплексный, интеграционный, динамический, процессный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.

К функциям менеджмента относятся следующие:

стратегический маркетинг,

планирование,

организация процессов,

учет и контроль,

мотивация,

регулирование.

К методам менеджмента относятся методы принуждения, побуждения и принуждения, сетевые, анализ, прогнозирование.

Глубина проработки проблем инновационного менеджмента и обоснованность управленческого решения определяются количеством и качеством применяемых научных подходов, принципов и методов менеджмента. Чем проще процесс разработки и реализации управленческого решения, тем выше неопределенность (поле допуска) его результатов. Поэтому объективные законы конкуренции и экономии времени требуют увеличения затрат на повышение качества стратегических решений на ранних стадиях жизненного цикла товаров ради многократной экономии на последующих стадиях. Ведущие фирмы мира («Интел», «Сони», «Самсунг», «Электролюкс», «Тойота» и др.) в настоящее время идут по пути повышения конкурентоспособности принимаемых решений, документов, товаров, увеличения затрат на стратегический маркетинг, инновации, НИОКР.

Целевая подсистема системы инновационного менеджмента состоит из двух компонентов:

формирование портфеля новшеств;

формирование портфеля инноваций.

Портфель новшеств должен наполняться преимущественно своими наукоемкими разработками, изобретениями, патентами, эффективными ноу-хау и другими радикальными новшествами.

Новшества могут быть, с одной стороны, как покупными, так и собственной разработки, с другой – накапливаться в собственном фонде, внедряться (то есть переходить в инновацию) в собственном производстве либо продаваться.

Портфель инноваций представляет собой стратегический план внедрения новшеств покупных и собственной разработки.

Обоснованность параметров целевой подсистемы определяет эффективность дальнейшего функционирования фирмы.

После анализа окружения фирмы и формирования целевой подсистемы определяются параметры обеспечивающей подсистемы, т.е. количество, качество, сроки поставок, поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий и т. п., необходимые для решения задач целевой подсистемы. Для достижения конкурентоспособного «выхода» системы необходимо найти конкурентоспособных поставщиков ее «входа». На основе неконкурентоспособных компонентов «входа» при любом уровне техники, технологии и организации процессов невозможно произвести конкурентоспособный товар.

Управляемая подсистема системы инновационного менеджмента состоит из конкретных компонентов по созданию новшеств и внедрению инноваций по стадиям их жизненного цикла:

стратегический маркетинг;

НИОКР;

организационно-технологическая подготовка производства новшеств и внедрения инноваций;

производство новшеств;

сервис инноваций.

Последняя, управляющая подсистема, является важнейшей, т.к. эта подсистема несет ответственность за все происходящее в системе менеджмента. Компонентами подсистемы являются управление персоналом, разработка управленческого решения, координация выполнения инновационных проектов. Эти компоненты определяют качество всех остальных подсистем системы инновационного менеджмента.

**2. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Организация инновационного менеджмента на предприятии представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в едином процессе управления инновациями.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Стратегия определяет общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство достижения цели прекращает свое существование.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.

Инновационный менеджмент имеет много общего со стратегическим менеджментом. Подтверждением сказанному может служить общность функций стратегического и инновационного менеджмента в процессе управления предприятием, систематизация которых осуществлена по основным классификационным признакам (см. табл. 1)[[2]](#footnote-2).

Таблица 1 Общность функций стратегического и инновационного менеджмента в процессе принятия управленческих решений

| Классификационный признак  | Стратегическое управление  | Инновационный менеджмент  |
| --- | --- | --- |
| 1. Время действия  | Осуществляется на период от 3 до 5 лет.  | Смена продуктового ассортимента должна осуществляться за период от 3 до 5 лет.  |
| 2. Тип целей  | Направлено на выявление путей долгосрочного выживания.  | Нацелено на разработку путей перспективного развития.  |
| 3. Основные функции  | Включает: анализ, планирование, реализацию и контроль стратегической деятельности предприятия.  | Включает: анализ, планирование, организацию и контроль инновационной деятельности предприятия.  |
| 4. Учет факторов  | Основными факторами, учитывающимися при разработке стратегии являются: глобальные изменения во внешнем окружении, размещение ресурсов и стратегия НИОКР.  | При принятии решений в отношении стратегии НИОКР необходимо рассмотреть такие стратегические факторы, как: глобальные изменения во внешней среде, размещение ресурсов и корпоративную стратегию.  |
| 5. Размещение ресурсов  | Для реализации стратегии распределение ресурсов осуществляется на основе портфельного анализа.  | Выделение ресурсов для осуществления стратегии выведения новых продуктов на рынок целесообразно проводить в рамках портфельного анализа.  |
| 6. Уровень управления  | Разрабатывается высшим управленческим звеном. | Осуществляется на высшем уровне организации.  |
| 7. Система управления  | Для большей эффективности необходимо создание группы стратегического развития.  | Для большей результативности целесообразно организовать специализированное инновационно исследовательское подразделение.  |
| 8. Степень важности  | Выработанная стратегия является основным ориентиром для всей организации.  | Разработанная программа инноваций является одним из основных направлений общей стратегии предприятия, т.к. она определяет генеральное направление производственного развития.  |
| 9. Характер осуществления  | Необходимо осуществлять постоянно. | Инновации целесообразно внедрять на постоянной основе.  |

Таким образом, на основе выделенных функций стратегического и инновационного менеджмента в процессе управления предприятием можно сделать вывод о том, что есть определенные предпосылки для интеграции двух типов управления.

Организация инновационного менеджмента связывает в единую систему указанные выше элементы процесса управления инновациями.

Процесс организации инновационного менеджмента на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

* Определение цели управления инновацией.
* Выбор стратегии менеджмента инновации.
* Определение приемов управления инновацией.
* Разработка программы управления инновацией.
* Организация работ по выполнению программы.
* Контроль за выполнением намеченной программы.
* Анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией.
* Корректировка приемов менеджмента инновации.

Организация инновационного менеджмента закладывается уже при создании и реализации инновации, то есть в самом инновационном процессе. Инновационный процесс служит тем фундаментом прочности, от которого будет зависеть эффективность использования приемов инновационного менеджмента.

В первую очередь необходимо определить цель управления данным новым продуктом или операцией. Целью инновационного менеджмента может быть прибыль, расширение сегмента рынка, выход на новый рынок и т.п.

Общая цель организации должна учитывать:

* основное направление деятельности фирмы;
* рабочие принципы во внешней среде (принципы торговли; отношения к потребителю; ведение деловых связей);
* культуру организации, ее традиции, рабочий климат.

Следующим важным этапом организации инновационного менеджмента является выбор стратегии управления инновациями. От правильно выбранной стратегии управления зависит результативность и эффективность инноваций.

Стратегическое инновационное планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы, в ходе которого:

* оцениваются изменения, происходящие в планируемом периоде;
* выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы;
* исследуются факторы, благоприятные для деятельности фирмы;
* планируются нововведения, которые позволят компании укрепить свои рыночные позиции.

Прием инновационного менеджмента – это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает в себя инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации. Подходы к приемам по управлению инновациями зависят от цели управления, конкретных задач по управлению и могут быть самыми разными.

Важными этапами организации инновационного менеджмента являются разработка программы управления инновацией и организация работы по выполнению намеченной программы. Программа управления инновацией представляет собой согласованный по срокам, результатам и финансовому обеспечению комплекс действий для достижения поставленной цели.

Неотъемлемой частью инновационного менеджмента является организация работы по выполнению намеченной программы действий, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации инновационного менеджмента является также контроль за выполнением намеченной программы действий.

Не менее важны анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией. При анализе, прежде всего, выявляют, помогли ли используемые приемы достигнуть поставленной цели, как быстро, с какими усилиями и затратами была достигнута эта цель, нельзя ли методы менеджмента инноваций использовать более эффективно.

Заключительным этапом организации инновационного менеджмента является возможная корректировка приемов управления инновацией.

Разработка программы осуществления инновационного менеджмента обычно представляет собой достаточно трудоемкий процесс, для осуществления которого необходимо:

* определить цели и задачи;
* проработать различные варианты их решения;
* выбрать один из вариантов и разработать комплексную программу его реализации;
* создать механизм реализации комплексной программы, т.е. назначить конкретных исполнителей, определить их права и обязанности, выделить участки работы и т.п.

Прообразом программы может являться сетевой график, который составляется для выполнения разработанной программы и наглядно отражает все работы, необходимые для достижения конечной цели.

Сетевой график – это так называемая модель достижения поставленной цели. Причем эта модель динамично приспособлена для анализа различных вариантов достижения цели, внесения каких-либо изменений, оптимизации процессов и т.п.

Метод сетевого планирования – это совокупность определенных приемов, позволяющих с помощью сетевого графика (сетевой модели) рационально осуществлять всю программу управления инновациями.

Использование метода сетевого планирования для управления инновациями позволяет:

* наглядно представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций по управлению инновациями и установить взаимосвязь между ними (сетевой график);
* обеспечить четкую координацию операций различной степени сложности, выявить доминирующие операции и сосредоточить внимание на своевременном выполнении каждой из операций;
* эффективно использовать необходимые денежные и материальные ресурсы.

Применяя метод сетевого планирования для управления инновациями, возможно:

* улучшить планирование, обеспечив его целостность и непрерывность и, создав условия для более оптимального определения требуемых ресурсов и рационального распределения уже имеющихся;
* минимизировать финансирование работ ввиду более точного расчета трудоемкости и себестоимости работ;
* оптимизировать структуру системы управления путем четкого распределения задач, прав и обязанностей;
* организовать координацию и контроль за ходом работ, а также оценку выполнения программы.

Основой сетевого планирования является графическое изображение плана (сетевой график), который отражает технологическую и логическую взаимосвязь всех операций предстоящей работы.

Работа – это любой процесс, требующий затрат времени и ресурсов. На сетевом графике работу обозначают сплошной стрелкой, например , где число 10 обозначает продолжительность выполнения данной работы в днях. Работы в виде стрелки на графике не являются векторами, поэтому вычерчиваются без масштаба.

Каждая работа начинается и кончается событием, которое обозначается кружочком, например , где цифра 5 обозначает название данного события. Событие – это результат выполнения одной или нескольких работ, необходимый для начала следующих работ.

Событие в отличие от работы совершается в определенный момент времени, не используя при этом никаких ресурсов. Начало выполнения комплекса работ есть начальное событие, момент завершения всех работ – конечное событие. Любой сетевой график имеет одно исходное и одно конечное событие.

События могут быть простыми и сложными. Простые события имеют только одну входящую и одну выходящую работу. Сложные события имеют несколько входящих или несколько выходящих работ. Событие считается свершившимся, когда будет закончена самая длинная по продолжительности из всех входящих в него работ.

Непрерывная последовательность работ от первого события до последнего называется путем. Такой путь называется полным. Полных путей может быть несколько.

Длина пути определяется суммой продолжительностей лежащих на нем работ. В результате сравнения всех получившихся путей выбирают путь, на котором продолжительность всех содержащихся работ наибольшая. Этот путь носит название «критический путь». Критический путь определяет время, необходимое для выполнения всего плана, на который составлен сетевой график. Именно от работ, лежащих на критическом пути, и их продолжительности зависит конечный срок выполнения плана. Поэтому именно критический путь является основой оптимизации плана. Чтобы сократить срок выполнения всего плана, необходимо уменьшить продолжительность работ, лежащих на критическом пути.

Все остальные полные пути, чья продолжительность меньше критического, называют некритическими. Они обладают резервами времени. Под резервами времени понимают допустимые сдвиги сроков совершения событий и выполнения работ, которые не изменяют срок наступления завершающего события. Резерв времени позволяет увеличить продолжительность выполнения работ или же начать их несколько позднее, а также дает возможность маневрировать внутренними финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами (деньгами, количеством техники, численностью работников, временем начала работ).

Прежде чем приступить к построению сетевого графика, необходимо ответить на следующие вопросы:

* Какие работы должны быть завершены ранее, чем начнется данная работа?
* Какие работы могут быть начаты после завершения данной работы?
* Какие работы могут выполняться одновременно с данной работой?

Кроме того, при построении сетевого графика необходимо придерживаться следующих существующих положений и правил[[3]](#footnote-3):

* сеть вычерчивается слева направо. Это же направление имеют и стрелки-работы;
* каждое событие с большим порядковым номером изображается правее предыдущего;
* график должен быть простым, без лишних пересечений;
* все события, кроме завершающего, должны иметь последующую работу. В сети не должно быть события, кроме исходного, в которое не входила бы ни одна работа;
* один и тот же номер события нельзя использовать дважды;
* ни один путь не должен проходить дважды через одно и то же событие. Если такие пути обнаружены, то это свидетельствует об ошибке;
* если начало какой-либо работы зависит от окончания двух предшествующих работ, выходящих из одного события, тогда между событиями – окончаниями этих двух работ – фиктивная работа.

Сетевые графики отличаются не только количеством событий, но и числом взаимосвязей между ними. Сложность сетевого графика оценивается коэффициентом сложности, который представляет собой отношение количества работ сетевого графика к количеству событий. Сетевые графики, имеющие коэффициенты сложности от 1,0 до 1,5, являются простыми, от 1,51 до 2,0 – средней сложности, более 2,1 – сложными.

По окончании составления сетевого графика может оказаться, что полученная длина критического пути не соответствует директивному сроку. В этом случае необходимо проанализировать построенный сетевой график и оптимизировать его по времени. В процессе анализа графика необходимо обратить внимание на напряженность выполнения отдельных работ по срокам, особенно находящихся в околокритической зоне или на путях, имеющих одинаковые резервы времени.

Напряженность выполнения работ характеризуется коэффициентом напряженности, который определяется следующим образом:

T – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу, от исходного до завершающего события;

tk – продолжительность части критических работ в днях, расположенных на рассматриваемом пути;

Tk – продолжительность критического пути в днях.

Чем выше значение коэффициента напряженности, тем более жесткими являются временные оценки отдельных работ, а резервы времени на рассматриваемом пути в меньшей степени можно использовать для оптимизации сетевого графика.

Если длина критического пути окажется меньше директивной продолжительности и сокращение времени работ экономически нецелесообразно, то для приведения графика в соответствие с установленным сроком достаточно уменьшить ресурсы на ряде работ критического пути и прилегающей к нему околокритической зоны.

Для уменьшения же общего срока работ и доведения его до требуемой величины необходимо сократить продолжительность критических и околокритических работ. Для этого проводятся следующие мероприятия:

* перераспределяются ресурсы между работами критического пути и околокритической зоны работами, имеющими резерв времени;
* концентрируются ресурсы на работах критического пути и околокритической зоны за счет дополнительных ресурсов извне (увеличение численности работников, количества техники, объема финансов и т.д.);
* меняется последовательное выполнение работ на параллельное там, где это допустимо по техническим условиям.

Однако не следует допускать, чтобы в результате перераспределения ресурсов полностью исчерпались резервы времени, т.к. в этом случае возникает большое количество критических путей, а график становится напряженным и трудновыполнимым.

Далее на основании скорректированного сетевого графика уже можно строить календарный план выполнения программы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Внедрение инновационного менеджмента в контексте деятельности предприятия – это переход на новый, более совершенный способ организации деятельности, обеспечивающий рост возможностей предприятия. Сам факт внедрения нововведения на предприятии свидетельствует о переходе к более высокому уровню производственных возможностей, то есть является показателем развития компании.

Не всякая на первый взгляд хорошая или даже «гениальная» инновационная идея может быть реализована. Возможность реализации инновационной идеи зависит от многих факторов. Среди них – квалификация, навыки работы в выбранной области деятельности, организаторские способности, практическая направленность проекта, доступные ресурсы – вот лишь небольшая часть того, что определяет возможность реализации инновационной идеи. Но главное здесь, несомненно, четкая и грамотная организация инновационного менеджмента.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 2001.
2. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента.// Менеджмент 2003. №1.
3. Ратанин П.И. Инновационное предпринимательство в переходный период России к рынку. – М.: ИНЭП, 1999.
4. Управление организацией: Учебник/Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
5. Управление исследованиями и инновациями. – М.: Наука, 1999.
6. Уткин Э.А. и др. Инновационный менеджмент. – М.: Акалис, 1999.
7. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.// Управление персоналом. 2000. №1.
8. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение. – М.: Луч, 1999.
1. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.// Управление персоналом. 2000. №1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента.// Менеджмент 2003. №1. [↑](#footnote-ref-2)
3. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 2001. С. 301. [↑](#footnote-ref-3)