**Содержание**

Введение 2

[1.Понятие новшества 4](#_Toc259620981)

2. Методика формирования портфелей новшеств 10

3.[Формирование портфеля новшеств 13](#_Toc259620983)

Заключение 19

[Список использованной литературы 21](#_Toc259620985)

# Введение

Инновация - это конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Новшество - оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде: открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов научных, маркетинговых или других видов исследований. Вложение инвестиций в разработку новшества - половина дела. Главное - внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, то есть завершить инновационную деятельность и получить положительный результат. Затем продолжить диффузию (широкое распространение) инновации.

Процесс по стратегическому маркетингу, НИОКР, организационно-технологической подготовке производства, производству и оформлению новшеств, их внедрению (или превращению в инновацию) и распространению в другие сферы (диффузия) называется инновационной деятельностью.

Актуальность темы данной курсовой работы заключается в том, что по мере экономического развития общества значение новшеств все более возрастает и на современном этапе новшества становятся важнейшим инструментом конкурентной борьбы хозяйствующих субъектов на всех уровнях иерархии – от отдельных структурных единиц предприятий до стран и регионов в целом.

Целью данной курсовой является анализ формирования портфеля новшеств

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Дать понятие термину "новшество".
2. Определить методику формирования портфелей новшеств
3. Проанализировать формирование портфеля новшеств

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных, в области экономической теории, менеджмента и управления персоналом.

# 1.Понятие новшества

Понятие «новшество», происходящее от англ. invention, принято определять как новую идею, которая в процессе разработки может быть реализована в новый продукт, новую технологию, новый метод и т.п. [[1]](#footnote-1)Новшество (новация) - новый или обновленный продукт чей-либо творческой деятельности, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования.[[2]](#footnote-2) Новшество — это новый порядок действий, новый метод, оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению его эффективности.[[3]](#footnote-3) Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс. Новшества могут быть зафиксированы в головах людей, на бумажных или электронных носителях. Информация о новшествах содержится в научной и технической литературе. А также в нормативных и методических документах (стандартах, рекомендациях, методиках, инструкциях и т. п.), отчетах о маркетинговых исследований и т. д.

Новшество — объект промышленной собственности и (или) связанный с ним продукт интеллектуальной деятельности, являющийся предметом нововведения.[[4]](#footnote-4)

Новшество — это предмет инновации. Новшества и инновации имеют различные жизненные циклы.[[5]](#footnote-5)

Новшества могут разрабатываться по любой проблеме на любой стадии жизненного цикла товара. В частности, в рамках стратегического маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторский работ (НИОКР) и т.д. Новшества могут быть покупными или собственной разработки, предназначенными для накопления, продажи или внедрения в производственный процесс выпускаемой фирмой продукций (выполняемой услуги), то есть превращения в форму инновации.

Термин «нововведение» означает, что новшество используется. Вложение инвестиций в разработку новшества — половина дела. Главное — внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, то есть завершить инновационную деятельность и получить положительный результат, затеям продолжить диффузию инновации. Для разработки новшества необходимо провести маркетинговые исследования, НИОКР, организационно-технологическую подготовку производства, производство и оформить результаты. Поэтому часто говорят, что инновация — конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Новшество - это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.[[6]](#footnote-6) Новшества могут оформляться в виде: открытий, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.), результатов маркетинговых исследований и т.д.

По своему содержанию новшество являет собой объект интеллектуальной деятельности (законченных исследований и разработок в сфере промышленной собственности), востребованный для введения в экономический оборот.

На этапе внедрения в производство понятие новшества сменяется на понятие инновации. Отсюда термин инновационное производство, то есть производство с максимальным внедрением современных технологий.

Автором новшества может быть гражданин или группа граждан, создавших в результате своего творческого труда объект интеллектуальной собственности (ОИС).

Новшество может быть классифицировано по различным основаниям.

Новшество может быть представлено для введения в производственный цикл организации в виде:[[7]](#footnote-7)

1. Продукта в его конструктивном, объективно-материальном смысле;

2. Технологии, способа производства;

3. Результата селекции;

4. Здания, сооружения, иного производственно-архитектурного проекта;

5. Информации;

6. и прочее.

Введение новшества в производство может способствовать:

1. Расширению производства;

2. Переходу производства на качественно новый уровень;

3. Восстановлению производства на конкурентоспособной основе;

4. и другое.

Отраслевое значение новшества проявляется в его применении в сфере:

1. производственной;

2. торговой;

3. социальной;

4. финансовой;

5. управленческой;

6. сельскохозяйственной;

7. и других.

Новшества в экономике внедряются, как правило, не после того как у потребителя стихийно возникнут новые потребности и произойдет переориентация производства, а тогда, когда само производство приучит потребителя к новым потребностям.

Производить - значит комбинировать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, а производить нечто новое - значит создавать новые комбинации изменений в развитии производства и рынка. Шумпетер Й. выделил пять типичных изменений:[[8]](#footnote-8)

1. изменения вследствие использования новой техники, новых технологических процессов и нового рыночного обеспечения производства;
2. изменения вследствие использования продукции с новыми свойствами;
3. изменения вследствие использования нового сырья;
4. изменения в организации производства и способов его материально-технического обеспечения;
5. изменения вследствие появления новых рынков сбыта.

Процесс создания новшества включает (жизненный цикл новшества):[[9]](#footnote-9)

1. Стадия исследования

1. фундаментальные исследования и разработка теоретического подхода к решению проблемы (фундаментальные исследования - это теоретическая или экспериментальная деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях и свойствах социальных и природных явлений, о причинно-следственных связях относительно к их конкретному применению. Различают теоретические и поисковые фундаментальные исследования. К теоретическим относятся исследования - задачей, которых являются новые открытия, создание новых теорий и обоснование новых понятий и представлений. К поисковым относятся фундаментальные исследования - задачей, которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий, новых, неизвестных ранее, свойств материалов и их соединений, методов анализа и синтеза. В поисковых исследованиях обычно известна цель намеченной работы, более или менее ясны теоретические основы, но не конкретизированы направления. В ходе таких исследований находят подтверждение, отвергаются или пересматриваются теоретические предложения и идеи. Положительный выход фундаментальных исследований в мировой науке составляет 5%.);
2. прикладные исследования и экспериментальные модели (прикладные/оригинальные исследования направлены, прежде всего, на достижение конкретной цели или задачи, на выявление путей практического применения открытых ранее явлений и процессов; научно-исследовательская работа прикладного характера ставит своей целью решение технической проблемы, уточнение неясных теоретических вопросов, получение конкретных научных результатов, которые в дальнейшем будут использованы в экспериментальных разработках);
3. экспериментальные разработки, определение технических параметров, проектирование изделий, изготовление, испытание, доводка (разработка продукта - завершающий этап научных исследований, характеризующийся переходом от лабораторных условий и экспериментального производства к промышленному производству. Цель разработки продукта - создание/модернизация образцов новой техники, которые могут быть переданы после соответствующих испытаний в серийное производство или непосредственно потребителю. На этом этапе производится окончательная проверка результатов теоретических исследований, разрабатывается соответствующая техническая документация, изготавливается и испытывается технический прототип или опытный технологический процесс. Технический прототип - это реально действующий образец продукта, системы или процесса, демонстрирующий пригодность и соответствие эксплуатационных характеристик спецификациям и производственным требованиям);

2. Стадия производства

1. первичное освоение и подготовка производства (на этом этапе производится описание возможных методов производства с указанием основных материалов и технологических процессов, условий эксплуатационной и экологической безопасности. Этап определения промышленной применимости и подготовки к производству - это период, в течение которого продукт должен быть подготовлен к выходу на рынок. Результатом является опытный образец - полномасштабная действующая модель, сконструированная и созданная для определения требований к производству нового продукта. Опытный образец полностью соответствует стандартам промышленного дизайна конечного продукта, осваиваемого в массовом производстве. Данные технического анализа и сбора информации являются основой технико-экономического обоснования, содержащего детальную оценку издержек на создание и эксплуатацию производственного комплекса и прибыли от продажи на рынке продукта по конкурентным ценам);
2. запуск и управление освоенным производством (полномасштабное производство - это период, в течение которого новый продукт осваивается в промышленном производстве и оптимизируется производственный процесс в соответствии с требованиями рынка);

3. Стадия потребления

1. поставка продукции на рынок и его потребление (на этом этапе уточняется стратегия продвижения нового продукта на рынок, происходит непосредственное потребление нового знания, овеществленного в новом продукте. При этом выявляется фактическая эффективность инновационной деятельности.);
2. устаревание продукта и необходимая ликвидация устаревшего производства (данный этап наступает тогда, когда налицо не только физический, но в первую очередь моральный износ техники, вызванный быстрыми темпами разработок новых высокоэффективных образцов).

Таким образом, новшество – результат интеллектуальной деятельности, законченных научных исследований и разработок, обладающий новизной и способом для включения в экономический оборот, является первичным кирпичиком, из которого строится инновация – это результат инновационной деятельности. Не все результаты являются новшествами.

# 2. Методика формирования портфелей новшеств

Главным инструментом повышения конкурентоспособности товаров и других объектов является активизация инновационной деятельности на основе разработки и внедрения новых изобретений, рационализаторских предложений, прогрессивных технологий, методов менеджмента и т. д. Результатом инновационной деятельности организации должно быть повышение устойчивости ее функционирования и рост прибыли путем разработки и внедрения конкурентоспособных новшеств. Если новшества, включенные в портфель (план) организации для внедрения, не будут конкурентоспособными, то вся последующая работа после НИОКР не принесет положительных результатов. Обеспечение конкурентоспособности управленческого решения на ранних стадиях проектирования (на стадии НИОКР) возможно на основе изучения рассмотренных ранее экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, применения научных подходов, принципов и методов управления. В условиях перехода ОПК на рыночные отношения, когда формирование рыночных инструментов (правовой системы, экономических законов, политики формирования цен, вертикальной и горизонтальной интеграции органов управления, финансово-кредитного механизма их взаимодействия и др.) только начато, больше внимания следует уделять методам анализа и прогнозирования. Поэтому на данном этапе инновационную деятельность в ОПК можно активизировать на основе улучшения его финансирования из государственного бюджета и применения ограниченного круга инструментов научного сопровождения инновационной деятельности. Из законов функционирования рыночных отношений в работе уделено внимание закону конкуренции, закону о предельных издержках и предельной полезности, закону о возрастающей доходности, закону экономии времени др. Из законов организации в работе уделено внимание закону синергии, закону композиции, закону пропорциональности и закону самосохранения. Инновационную деятельность на данном этапе невозможно активизировать без применения системного, воспроизводственного, интеграционного и ситуационного подходов. С применением перечисленных законов и подходов портфели новшеств и инноваций целесообразно формировать в следующей последовательности:[[10]](#footnote-10)

1. Стратегическая сегментация рынка — исследование рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы К параметрам рынка относятся - функции или потребности, которые нужно удовлетворить, группы потребителей по целевым сегментам, объемы, цены и сроки продаж по целевым сегментам, технологии удовлетворения потребностей. Сегментация может быть международной и внутренней. Одним из концептуальных вопросов стратегической сегментации рынка является выбор стратегии охвата рынка, которая может быть следующей:[[11]](#footnote-11)

1. Стратегия концентрации, или фокусирования, когда фирма дает узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

2. Стратегия функционального специалиста, когда фирма пред почитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции

3. Стратегия специализации по клиенту, когда фирма специализируется на определенной категории клиентов, предлагая им широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции

4. Стратегия селективной специализации выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой

5. Стратегия полного охвата, когда предлагается полный ассортимент товаров для удовлетворения всех групп потребителей

2. Анализ и прогнозирование конкурентных преимуществ организации.

3. Анализ и прогнозирование факторов конкурентоспособности организации: качества, цены, качества сервиса, затрат на эксплуатацию (применение, использование).

4. Разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации.

5. Предварительный отбор и экономическое обоснование новшеств и инноваций, подлежащих дальнейшей разработке, внедрению или продаже.

6. Проведение локальных исследований по проверке возможности достижения и материализации запланированных нормативов конкурентоспособности товаров и организации.

7. Оформление портфеля новшеств и инноваций фирмы как важнейшего раздела ее стратегии (стратегического плана).

Таким образом, портфели новшеств и инноваций целесообразно формировать в следующей последовательности: стратегия концентрации, стратегия функционального специалиста, стратегия специализации по клиенту, стратегия селективной специализации выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой, стратегия полного охвата, анализ и прогнозирование конкурентных преимуществ организации, анализ и прогнозирование факторов конкурентоспособности, разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации, предварительный отбор и экономическое обоснование новшеств, оформление портфеля новшеств, проведение локальных исследований по проверке возможности достижения и материализации запланированных нормативов конкурентоспособности товаров и организации.

# Формирование портфеля новшеств

Целевая подсистема системы инновационного менеджмента состоит из двух компонентов: формирование портфеля новшеств; формирование портфеля инноваций.

Формирование портфеля новшеств содержит научные разработки, изобретения, патенты, ноу-хау и другие новшества. Новшества бывают покупными, собственной разработки, могут накапливаться в собственном фонде, внедряться в собственном производстве или продаваться.

Портфель новшеств должен наполняться преимущественно своими наукоемкими разработками, изобретениями, патентами, эффективными ноу-хау и другими радикальными новшествами.[[12]](#footnote-12)

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.

На основе результатов анализа конкурентоспособности товаров, финансового, технического, социального, организационного состояния инновационной организации, ее конкурентных преимуществ формируется политика функционирования и комплексного развития организации.

Политика организации — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством организации в какой-либо области деятельности (технической, экономической, социальной, внешнеэкономической и т. д.). Вопросы формирования политик рассматриваются в курсе "Стратегический менеджмент". Стержнем любой политики является внедрение новшеств, т. е. инновации.

Целью инновационной деятельности, особенно инновационного предпринимательства, является получение результата путем введения инноваций. Для определения сферы инновационной деятельности введем следующие обозначения, характеризующие основные стратегии (цели) инновационной организации:[[13]](#footnote-13)

К— повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значительным риском;

Ц — снижение цены товара при сохранении без изменения остальных стратегий. Эта стратегия направлена на более прочное завоевание рынка, реализацию уже изготовленного товара, реализацию уже освоенных технологий. Стратегия ведет, как правило, к уменьшению прибыли организации;

С — снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации производства и труда, менеджмента. Стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации;

V — увеличение программы производства товара (объема продаж) для того же рынка без изменения остальных стратегий. Стратегия ведет к увеличению прибыли за счет использования эффекта масштаба;

Р — освоение нового рынка сбыта для старого или нового товара. Стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации.

Для осуществления перечисленных стратегий организации необходимы инновации.

В зависимости от стратегий или целей организации возможны различные их сочетания. Введем дополнительные обозначения:

1 — индекс, характеризующий неизменность стратегии (старый вариант);

2 — индекс, характеризующий обновление стратегии (новый вариант).

Например, повышение К, снижение удельной Ц, снижение С, рост V, расширение существующего или освоение нового Р. Принимаем, что: при сохранении качества товара затраты у потребителя не изменяются; при повышении качества затраты у потребителя снижаются (более высокими темпами, чем растут затраты у изготовителя); ввод нового товара.[[14]](#footnote-14)

На основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара. На основе установленного в табл. 1 влияния инноваций на стратегии организации и дополнительно принятых условий можно сформулировать наиболее характерные типы воспроизводства товаров организации (табл. 2).[[15]](#footnote-15)

Таблица 1

Виды инноваций, необходимых для реализации стратегий организации

|  |  |
| --- | --- |
| Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии организации | Основные стратегии организации |
| К | Ч | С | V | Р |
| 1. Создание совершенно нового товара на основе изобретений | + |  | + |  | + |
| 2. Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау | + |  |  |  |  |
| 3. Внедрение новой технологии на основе изобретений |  |  | + |  |  |
| 4. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 5. Совершенствование организации производства на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 6. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 7. Формирование или совершенствование системы менеджмента | + |  | + | + | + |
| 8. Улучшение качества "входа" организации (сырья, материалов, комплектующих и т. д.) | + |  |  |  |  |
| 9. Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации | + |  | + |  |  |
| 10. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара |  |  |  |  | + |
| 11. Повышение качества сервиса товара у потребителя |  |  |  | + |  |
| 12. Расширение существующего рынка товаров организации |  | + |  |  | + |
| 13. Освоение нового рынка |  |  |  |  | + |

Примечание. Знак "+" означает необходимость введения инновации для реализации соответствующей стратегии организации*.*

Таблица 2

Основные типы воспроизводства товаров

|  |  |
| --- | --- |
| Сочетание стратегий организации | Тип воспроизводства товаров |
| 1)K1Ц1C1V1P1 | Простое воспроизводство (без инноваций) |
| 2) K2Ц1C1V1P1 | Простое воспроизводство товара повышенного качества |
| 3) K1Ц2C1V1P1 | Простое воспроизводство товара по сниженной цене для его реализации |
| 4) K1Ц1C2V1P1 | Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии |
| 5) K2Ц1C1V2P2 | Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков |
| 6) K1Ц2C2V2P1 | Расширенное воспроизводство старого товара, изготовленного по новой технологии |
| 7) K1Ц1C1V1P2 | Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков |
| n) K2Ц2C2V2P2 | Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самое сложное воспроизводство) |

На основе работы, выполненной по рекомендациям, изложенным в данной теме, формируется портфель новшеств и инноваций организации. Портфель инноваций представляет собой комплексно обоснованный перечень новшеств покупных и собственной разработки, подлежащих внедрению (введению) в организации. Портфель новшеств представляет собой перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже.[[16]](#footnote-16)

Примерное укрупненное содержание портфеля инноваций приведено в табл. 3, новшеств—табл. 4.

Таким образом, с применением научных подходов и методов стратегического маркетинга мы разработали нормативы конкурентоспособности товаров и портфель инноваций и новшеств организации. На следующей стадии — на стадии НИОКР — мы должны исследовать возможность реализации в производстве нормативов конкурентоспособности инноваций и новшеств.[[17]](#footnote-17)

инновация новшество портфель менеджмент

Таблица 3

Портфель инноваций, подлежащий внедрению в организации

(примерная форма)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование и вид инновации | ЦельВнедрения инновации | Местовнедренияинновации | Срокивнедрения | Затратына внедрение | Ожидаемый эффект от внедрения |
| начало | окончание | натуральные | тыс. руб.($) | натуральный | тыс. руб. ($) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Таблица 4

Портфель новшеств организации, подлежащих разработке и продаже (примерная форма)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование и вид новшества | Идеяновшества | Уровень новизны | Разработчик (подразделение, Ф.И.0. исполнителей) | Сроки внедрения | Затраты на внедрение | Ожидаемый эффект от продажи |
| начало | окончание | натуральные | тыс. руб. ($) | натуральный | тыс. руб. ($) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

# Заключение

Новшество (новация) - новый или обновленный продукт чей-либо творческой деятельности, предлагаемый потребителям для дальнейшего преобразования и использования. Новшество — это новый порядок действий, новый метод, оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению его эффективности. Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс.

Формирование портфеля новшеств содержит научные разработки, изобретения, патенты, ноу-хау и другие новшества. Новшества бывают покупными, собственной разработки, могут накапливаться в собственном фонде, внедряться в собственном производстве или продаваться.

Какую бы область деятельности мы не взяли, какой бы аспект не захотели отразить, везде можно найти место инновациям. Нужно время и определенные усилия, чтобы эта истина проникла в общественное сознание, чтобы научиться ценить и поощрять всякое знание, даже если оно не предполагает быстрой отдачи. Это даст толчок к развитию нации, России, всего мирового сообщества.

Будущее России напрямую зависит от восприимчивости общества к инновациям. Наша страна имеет огромный потенциал, главной составляющей которого является система знаний, умений, способностей. Но для их реализации исключительно важны индивидуальные и коллективные психологические установки: самостоятельность, предприимчивость, активность, инициативность, мобильность, развитость критического мышления, способность к социальным взаимодействиям.

В развитых странах доля частного сектора в финансировании науки составляет более 60 % (Южная Корея - 82 %, Швейцария - 75 %, Бельгия и Люксембург - 73 %. Япония - 69 %, США, Германия, Швеция - 68 %. Великобритания - 63 %, Ирландия - 62 %, Франция - 61 %). Россия -только 5 %. и, соответственно. 95 % -из государственного бюджета.

#

# Список использованной литературы

1. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие. - СПб.: "Издательство "Питер", 2000. - 160 с.: ил. - (Серия "Краткий курс").
2. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2005. – 678 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Триада, 2006. – 680 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-2-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 500 с.
5. Деловая этика и менеджмент: современные подходы/ Б. Шпотов// Всероссийский экономический журнал, 2008. –№1.– С. 89-94.
6. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005. – 702 с.
7. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2003. – 700 с.
8. Практика экономического развития территорий: опыт ЕС и России. /И.Жуковский.// Всероссийский экономический журнал, 2007. – №4. – С. 66-68.
9. Национальные инновационные системы в России и ЕС / Р.В. Розанов// Всероссийский экономический журнал, 2008. – №6. – С. 102-110.
10. Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью /Е.П.Голубков// Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – №1.– С. 122-134.
11. Научно-технический потенциал России и его использование /Е.П.Голубков// Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – №2. – С. 105-123.
12. Основы менеджмента: Учебное пособие / под ред. Солдатовой И.Ю., Чернышева М.А. – М.: Наука-Пресс, 2007. – 256 с.
13. Кафидов В. В. Управление персоналом: –М.: ИНФРА-М, 2005. — 544 с.
14. Кошелев А.Н.,Иванникова Н.Н. Основы менеджмента: Учебник для вузов: – М.: Экзамен, 2007. — 575 с.
15. Кротова Н.В. Управление персоналом: Учебник. — М.:ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2006. — 320 с.
16. Наукограды России: от методологии к практике /Б.Шпотов// Экономика и право, 2008. – №10. – С. 22-25.
17. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.:ИКЦ «МарТ», 2006. – 528 с.
1. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.:ИКЦ «МарТ», 2006. – С. 52. [↑](#footnote-ref-1)
2. Наукограды России: от методологии к практике /Б.Шпотов// Экономика и право, 2008. – №10. – С. 22 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кротова Н.В. Управление персоналом: Учебник. — М.:ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2006. — С. 32 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кошелев А.Н.,Иванникова Н.Н. Основы менеджмента: Учебник для вузов: – М.: Экзамен, 2007. — С. 57 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кафидов В. В. Управление персоналом: –М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 54 [↑](#footnote-ref-5)
6. Основы менеджмента: Учебное пособие / под ред. Солдатовой И.Ю., Чернышева М.А. – М.: Наука-Пресс, 2007. – С. 25 [↑](#footnote-ref-6)
7. Научно-технический потенциал России и его использование /Е.П.Голубков// Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – №2. – С. 105 [↑](#footnote-ref-7)
8. Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью /Е.П.Голубков// Менеджмент в России и за рубежом, 2008. – №1.– С. 122 [↑](#footnote-ref-8)
9. Национальные инновационные системы в России и ЕС / Р.В. Розанов// Всероссийский экономический журнал, 2008. – №6. – С. 102 [↑](#footnote-ref-9)
10. Практика экономического развития территорий: опыт ЕС и России. /И.Жуковский.// Всероссийский экономический журнал, 2007. – №4. – С. 66 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 70 [↑](#footnote-ref-11)
12. Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005. –С. 70 [↑](#footnote-ref-12)
13. Деловая этика и менеджмент: современные подходы/ Б. Шпотов// Всероссийский экономический журнал, 2008. –№1.– С. 89 [↑](#footnote-ref-13)
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-2-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – С. 50 [↑](#footnote-ref-14)
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Триада, 2006. – С. 68 [↑](#footnote-ref-15)
16. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие. - СПб.: "Издательство "Питер", 2000. - 160 с.: ил. - (Серия "Краткий курс"). [↑](#footnote-ref-16)
17. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2005. – С. 78. [↑](#footnote-ref-17)