

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Уральский филиал Финуниверситета

О.Н. Климова
Ю.В. Лысенко
С.Г. Каткова

ИННОВАЦИИ И БИЗНЕС

**практикум по дисциплинам «Инновационный менеджмент»,
«Инновации и цифровая трансформация бизнеса»
и «Инновации и современные модели бизнеса»
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»**

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 27 от «18» ноября 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 03 от «28» октября 2025 г.)*

Челябинск 2025

УДК 346.26(001.895)+378.016

ББК 65.291.551-21+74.026.63

И 66

Рецензент: Л.В. Камдина, к.э.н., доцент, и.о. зав.кафедрой геоэкологии и природопользования факультета экологии Челябинского государственного университета (ЧелГУ).

Инновации и бизнес: практикум по дисциплинам «Инновационный менеджмент», «Инновации и цифровая трансформация бизнеса» и «Инновации и современные модели бизнеса» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / О.Н. Климова, Ю.В. Лысенко, С.Г. Каткова. – Челябинск: Уральский филиал Финуниверситета, 2025. – 40 с.

В практикуме рассматриваются задания, задачи и кейсы по основным темам, связанным с инновациями и управлением ими, которые изучаются студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». В учебном издании содержатся методические указания для подготовки к практическим занятиям и выполнению проектной работы, связанной с инновациями.

Ольга Николаевна Климова

Юлия Валентиновна Лысенко

Светлана Геннадьевна Каткова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Часть 1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	6
Задания для практических занятий	9
Часть 2 Методические указания для выполнения проектной работы, связанной с инновациями	28
Темы проектных работ, связанных с инновациями	33
Заключение	35
Рекомендуемые источники и литература	36
Приложение А	40

Введение

Дисциплины, связанные с инновациями и управлением ими, являются одними из самых интересных и практико-ориентированных в учебном плане студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» любого профиля. Возрастание актуальности компетенций в этой области связано с тем, что инновации помогают компаниям разрабатывать новые продукты, услуги и технологии, что позволяет отличаться от конкурентов и адаптироваться к предпочтениям потребителей, а управление ими позволяет компаниям улучшать бизнес-процессы, внедряя новые методы и технологии и развивая новые рынки. Не стоит недооценивать и мощный импульс, который есть у инноваций для создания стартапов.

Настоящее учебное издание является дополнением к теоретическим учебникам и имеет главную цель – преодолеть разрыв между теоретическим изложением материала и его практическим применением. Практикум «Инновации и бизнес» предназначен как для использования его преподавателями при проведении практических или семинарских занятий, так и для студентов, которым станет помощником в освоении различных аспектов обучения и выполнении проектной работы.

Практикум «Инновации и бизнес» включает в себя две части, посвященные подготовке к практическим занятиям и выполнению проектной работы. Каждую часть открывают методические указания для подготовки к определенному виду деятельности, что очень ценят студенты как очной, так и очно-заочной формы обучения.

Немаловажную роль играет тот факт, что учебные аудитории для проведения занятий должны быть оснащены оборудованием и техническими средствами обучения с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Решение задач, выполнение тестовых заданий и работа над кейсами

способствует развитию компетенций, связанных с самостоятельным принятием решений, организационными навыками и знанием инструментов разработки и реализации проектов.

Роль преподавателя состоит в том, чтобы пробудить интерес и желание у студентов спланировать и реализовать инновационный собственный проект, который позволит получить финансовую выгоду и моральное удовлетворение. При этом использование учебного пособия облегчает преподавателю планирование семинарских и практических занятий, а также является эффективным средством контроля освоенных компетенций.

Часть 1. Методические указания

для подготовки к практическим занятиям

В ходе изучения дисциплин, связанных инновациями, их значением и управлением ими студент должен находиться в активном взаимодействии с преподавателем. Это предполагает посещение аудиторных занятий, которые делятся на лекционные и практические или семинарские. Согласно современной методике преподавания целесообразно сначала посетить лекцию, посвященную конкретной теме, а затем поработать над практическими заданиями, раскрывающими ее разнообразные аспекты.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т.п.). При конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Перед практическим занятием рекомендуется прочесть свои записи лекции, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

Интерактивные занятия позволяют преподавателю сконцентрировать внимание студентов на определенных темах дисциплины.

Одной из форм семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме, является дискуссия. Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала,

рекомендованного преподавателем.

Дискуссия состоит из трех этапов, на первом вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию. Второй этап – оценочный – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который не должен перерасти в конфликт личностей при умелом моделировании. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;
- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.
- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третий этап – консолидированный – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Также к интерактивным формам обучения относится метод кейсов или кейс-стади. Главная ценность кейс-метода заключается в том, что он позволяет закрепить теоретические знания на практике. Не менее важен формат совместного обсуждения, возможность дискуссии всегда

увлекательнее лекций по теории. Обсуждая кейсы в команде, обучающиеся полностью погружаются в ситуацию, растет степень их вовлечённости и мотивации. Совместное решение сложных задач хорошо помогает сплотить команду, повышает доверие и создаёт атмосферу сотрудничества.

Для работы с кейсом студентам следует придерживаться нескольких рекомендаций:

а) Прочитать кейс и вопросы к нему внимательно. Выявить, какие именно из представленных данных важны для ответа на вопросы.

б) Освежить в памяти ключевые идеи из соответствующих разделов учебной дисциплины, чтобы использовать их при анализе кейса.

в) Продумать, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые предлагается рассмотреть при работе с кейсом. Если задание предусматривает работу в команде, то предложить концепции или идеи для «мозгового штурма».

г) Проанализировать последствия принятия того или иного решения.

д) Выбрать из предложенных нескольких вариантов наиболее верное решение и обсудить его нюансы.

е) Представить результаты в письменной или устной форме, в виде презентации, индивидуально или в группе.,

Студентам следует помнить, что преподаватель действует в этом случае как модератор и, по возможности, вмешивается в происходящее только в исключительных случаях, поэтому не стоит рассчитывать на него как на участника команды. Однако к нему можно обратиться с вопросом по поводу возможности использовать дополнительные источники информации.

Студентам следует также помнить о том, что в ходе промежуточной аттестации по дисциплине полученные на практических и семинарских занятиях компетенции необходимо будет продемонстрировать, получив положительную оценку.

Задания для практических занятий

Задания к теме 1 «Понятие и концепция инноваций.

Классификации инноваций»

Вопросы для дискуссии:

1. Следует ли различать понятия «новшество» и «инновация»?
2. Какое мнение Вы разделяете: у инновации меньше двух отличительных признаков или больше?
3. Рассуждая об инновациях, можно ли ограничиться одной их классификацией?
4. Как Вы считаете, есть ли исчерпывающий перечень источников инноваций?
5. Действительно ли существует национальная инновационная система в России, на Ваш взгляд?
6. Можно ли сказать, что инновации, технологии и знания играют стратегическую роль в развитии компаний?

Кейс «Умное» зеркало из Челябинска»¹

Эта новинка признана одним из лучших ИТ-проектов региона. Умное зеркало помогает в работе логопедов. Оно представляет собой монитор с отражающей поверхностью, на котором ребенок видит задания и самого себя. О том, как «умное» зеркало помогает в развитии речи, рассказала логопед высшей категории, разработчик интерактивных игр Наталья Тимофеева.

— Чтобы говорить четко и понятно, нужно разработать артикуляционный аппарат. Поможет в этом «умное» зеркало. У нас есть артикуляционная гимнастика, здесь подобраны упражнения для постановки и развития артикуляционного аппарата. Можно эти упражнения сразу же собрать в план занятий. Мы создавали этот продукт для дошкольников и младших школьников, но мы говорим о том,

¹ Игры с «умным» зеркалом учат челябинских детей говорить понятно и правильно//Губерния74. - Режим доступа: <https://gubernia74.ru/content/articles/1113162/>(дата обращения: 1.10.2025).

что человек может обратиться к зеркалу в любом возрасте, — отметила Наталья Тимофеева.

«Умное» зеркало создала компания «Инновации детям». Изначально оно предназначалось для работы коррекционных педагогов.

— У нас есть команда на каждый продукт и методист. Я прихожу к команде и говорю: «Мне хочется создать то-то и то-то». Потом пишем техзадание и обсуждаем ценность продукта для педагога и ребенка, — рассказала Наталья Тимофеева.

В настоящее время «умное» зеркало, созданное челябинской ИТ-компанией, используют более 1400 детских садов, школ, развивающих центров не только в России, но и за рубежом.

Вопросы к кейсу:

1. Укажите, к какой категории инноваций относится «умное зеркало».

2. Какое еще применение Вы могли бы найти для «умного зеркала»?

3. Найдите еще не менее 5 инноваций, появившихся за последние 5 лет и используемые для обучения детей. Классифицируйте их.

4. Наталья Тимофеева говорит, что в каждой команде разработчиков должен быть методист. Как Вы считаете, каковы его функции?

5. Предположите, кто еще входит в команду профессионалов Натальи Тимофеевой.

Задания к теме 2 «Инновации и построение бизнес-моделей»

Вопросы для дискуссии:

1. Следует ли ограничиться одним определением понятия «бизнес-модель», как Вы считаете?

2. Как на Ваш взгляд, существует ли эволюция концепции бизнес-модели?

3. Считаете ли Вы единственно верными идеи Г. Чесборо о связи между бизнес-моделью и потребительской ценностью?

4. Следует ли сравнивать авторские бизнес-модели, как Вы считаете?

5. Действительно ли, на Ваш взгляд, бизнес-модель А. Остервальдера и И. Пинье является логичной?

Кейс «Стремительный взлет студента-первокурсника»²

Основав «Dell Computers» в 1984 г. в возрасте 19 лет, Майкл Делл стал в 1992 г. в свои 26 лет самым молодым во всей истории США главой фирмы, входящей в число Fortune 500. В 2004 г. эта компания занимала 6 место в глобальном списке фирм, вызывающих наибольшее восхищение. В 2005 г. по оценкам журнала «Forbes» Майкл Делл с состоянием \$ 18 млрд был на четвертом месте в списке самых богатых людей США.

Майкл Делл родился в 1965 г. и в возрасте 15 лет страстно увлекся компьютерами. Когда в 1980 г. родители подарили ему первый компьютер, он тут же унес его в свою комнату и разобрал на части, чтобы посмотреть, из чего он сделан.

Вскоре Майкл начал сам переделывать компьютеры, как для себя, так и для клиентов, улучшая их производительность. Поступив в Техасский университет в Остине, Майкл сделал это увлечение бизнесом, зарегистрировав фирму «PC's Limited». Его комната в университетском общежитии превратилась в мастерскую. Слухи о занятии Майкла в основном компьютерами, а не университетскими дисциплинами дошли до его родителей, и встревоженный отец Майкла приехал в Остин. Тогда в беседе с отцом 18-летний Майкл объявил, что хочет конкурировать с IBM. Вскоре Майкл создал фирму «Dell Computers Corporation» со стартовым капиталом \$1000 и, закончив первый курс, ушел из университета, чтобы посвятить себя целиком новому венчурному предприятию.

«Dell Computers» основывалась на простой, как все гениальное, и

² Теория менеджмента: учебник для вузов.– СПб.: Питер, 2014.- 464 с.- С.359

революционной по тем временам идее — продавать компьютеры не через посредников, а напрямую. В результате достигалось преимущество в цене за счет отсутствия комиссии посредников. Кроме того, находясь в прямом контакте с покупателем, компания получала мгновенную обратную связь о его неудовлетворенных потребностях и результатах тестового маркетинга своих новых продуктов. Партнерство с покупателем и прямой контакт с ним дали фирме возможность реагировать на изменения рынка и создавать повышенную потребительскую ценность быстрее конкурентов, в результате чего продажи и прибыли фирмы росли в несколько раз быстрее, чем по отрасли в среднем.

Когда Майкл создавал свою новую бизнес-модель - «прямую модель» - почти все ему говорили, что она не будет работать. Но она сработала и дала необыкновенно высокие результаты.

В 1999 г. «Dell Computers» вышла на первое место в США по продаже компьютера. Когда 22-летний Майкл открывал дочернюю фирму в Англии в 1987 г. для завоевания европейского рынка, эксперты на презентации говорили, что прямая модель возможно и работает с США, но в более традиционной Европе она уж точно функционировать не будет. Но новая модель опять сработала, быстро сделав компанию лидером европейских продаж компьютеров. Когда 29-летний Майкл открывал свой азиатский офис в Японии в 1994 г., местные эксперты говорили, что возможно прямая модель и работает на Западе, но на Востоке - другая культура, и прямая модель тут не приживется. И опять эксперты и критики ошиблись. Азиатский офис «Dell Computers» стал самым быстрорастущим в компании.

Вопросы к кейсу:

1. Какие факторы успеха Вы видите в описании этой ситуации?
2. Составьте бизнес-модель «Dell Computers» по схеме А. Остервальдера и И. Пинье. При необходимости привлекайте данные из Интернета.
3. Какие еще примеры удачного применения «прямой модели» Вы можете назвать?

Кейс «Очень странные идеи, которые принесли много денег»

Сегодня, куда ни глянь, везде только и слышно и разнообразных безумных стартапах. Для того, чтобы обогатиться, люди придумывают разнообразные идеи и часто эти идеи выглядят просто глупыми, однако, это еще не значит, что они не принесут дохода. То, что вам может показаться бредом, другим людям покажется гениальной идеей и она начнет продаваться.

Вы не представляете себе, на чем можно «сделать деньги»! Некоторым людям удавалось продать то, что, казалось бы, продаться просто не может! Как вы думаете, можно ли людям продавать самые обычные камни? Скажете, что никто не купит? А вот и ошиблись!

Предлагаю посмотреть несколько безумных и странных идей, которые принесли огромные деньги

Домашний питомец - камень



Этот стартап можно считать эпохальным. В чем он заключается? Еще в 70х годах прошлого века, человек, который работал в сфере рекламы, придумал продавать самые обыкновенные камни под видом домашних питомцев. У него самого питомцев не было и ему надоело слушать разговоры своих друзей о кошечках и собачках, на что он просто пошутил: «А у меня тоже есть питомец! Это камень! За ним не нужно ухаживать и у него всегда отличное настроение».

Шутка оказалась удачной и всех рассмешила. Он подумал: «А почему бы не попробовать это продать?»

Он зарегистрировал бренд «Pet rock» и начал упаковывать самые обычные камни в красивые коробочки. Еще одна деталь: в коробочках были отверстия, будто для камня нужен был воздух - еще одна шутка. Была и инструкция по уходу за камнем.

И камни начали покупать! Эта идея принесла создателю сотни тысяч долларов! Конечно, позже продажи упали, но создатель успел обогатиться.

Поздравительная картошка



Допустим, вы хотите поздравить человека по любому поводу. Что вы сделаете? Подарите ему открытку? Если да, то вы слишком устарели! Продвинутые люди посыпают поздравительную... картошку! Да, вы все правильно прочитали. В зарубежном интернете существуют сервисы, где вы можете заказать отправку поздравительной картошки на любой адрес.

На картофеле напишут поздравление, поместят его в красивую коробочку и отправят на нужный адрес. Разумеется, за деньги, хоть и небольшие. И это приносит создателям прибыль в десятки тысяч долларов!

Продам воздух и мусор!



А как вам идея продажи воздуха? Существуют сайты, где вы можете купить, например, чистый канадский воздух! Он продается в баллонах для

вдыхания и любой желающий может заказать доставку в любую точку мира. А опавшие листья интересуют? Без проблем - их тоже можно купить. А мусор? В Нью-Йорке есть компания, которая продает самый настоящий мусор. Его буквально берут из мусорных контейнеров, отмывают и упаковывают в пакетики. В пакетике может оказаться что угодно! Разумеется, кроме испорченных продуктов. И все это стоит больших денег, но люди покупают!

Курицы напрокат



Хотите свежих качественных куриных яиц? Надоело покупать их в магазине? Проблема легко решается - просто возьмите деревенских куриц напрокат и пусть они несут вам яйца! Звучит странно? Зря вы так, потому что в США есть такая услуга. Вам привезут столько куриц, сколько вам нужно и на любой срок.

Ухаживать за ними и кормить будете вы. Вам все объяснят и вы обязаны вернуть их в том же состоянии, в котором взяли. А можете оставить их себе и просто купить. Смех смехом, но услуга становится все более популярна и огромное количество людей не только берут куриц напрокат, но и оставляют их себе! Оказывается, держать куриц - это интересно и увлекательно.

Вопросы к кейсу:

1. Какие еще невероятно безумные идеи, которые принесли большие доходы, Вы знаете?
2. Составьте настоящую бизнес-модель по одной из приведенных в кейсе идей.

3. Напишите собственную безумную идею. Составьте бизнес-модель воплощения этой идеи.

Задания к теме 3 «Иновационные стратегии организаций»

Вопрос для дискуссии:

1. Как Вы думаете, действительно ли существуют факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур?

2. Как Вы считаете, есть ли исчерпывающий перечень инструментов преодоления сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур?

3. На Ваш взгляд, следует ли использовать знание об этапах развития компаний-эксплерентов для поддержки стартапов?

4. Можно ли сказать, что компании-пионеры – единственные источники инноваций?

5. На Ваш взгляд, больше позитивных или негативных моментов в стратегии следования за лидером, которую выбирает ряд инновационных компаний?

Кейс «Типология компаний и их инновационные стратегии»

Большое значение для разработки и пропаганды инноваций имеют компании средних размеров, специализирующиеся на производстве продукции в определенной нише, например, производство и установка входных дверей, кровельных систем или оборудования для инженерных коммуникаций. Чтобы стать лидерами в своей узкой области, такие компании должны иметь хорошо отлаженное производство, большой потенциал для создания или адаптации новых разработок и систему обеспечения высокого качества продукции. Такие компании делают ставку на выпуск продукции высокого качества — круг потребителей здесь узок и стабилен, поэтому фирма, выпустившая некачественный продукт, рискует потерять большинство клиентов, придерживаются концентрации ресурсов в избранной узкой области, стараются обособить свою нишу и отсесть конкурентов. Но эти же особенности делают организацию уязвимой — из-за

узкой специализации она сильно зависит от рыночной конъюнктуры. Также существует опасность поглощения предприятия более сильными крупными компаниями, производящими продукцию для массового потребителя)

В свою очередь, эти крупные компании демонстрируют силовое инновационное поведение. Такие предприятия задают стандарты в отрасли и определяют ключевые направления её развития. На начальном этапе компания активно развивается в выбранном перспективном направлении. Однако высокая динамика развития сопровождается неустойчивостью положения компании в молодой, развивающейся отрасли. Благодаря внушительным ресурсам, хорошей организации производства и сбыта продукции, они имеют значительные преимущества в определенном сегменте рынка. Поскольку первоочередными задачами для них являются удержание уже достигнутых и отвоевание новых позиций на рынке, возможные усовершенствования нацелены, прежде всего, на снижение издержек производства и реализации продукции. Решение этих задач, как правило, заключается в переходе на новые ресурсосберегающие технологии. Таким образом они могут обеспечить повышение рентабельности при более низких ценах для потребителей и тем самым добиться завоевания большей доли рынка.

С течением времени развитие фирмы замедляется, её положение на рынке стабилизируется. Наличие ресурсов, развитая инфраструктура и устойчивая конкурентная позиция позволяют осуществлять инвестирование различных перспективных направлений. Компания на этой стадии способствует продвижению востребованных рынком инноваций и извлекает максимальную прибыль из применения нововведений в различных отраслях экономики.

Если пустить ситуацию на самотек, компания из-за чрезмерной диверсификации своей деятельности потеряет устойчивость.

Еще один тип компаний, которые быстро реагируют на изменения рыночного спроса, например, выпуская товары-имитаторы или

удовлетворяя локальные потребности и индивидуальный спрос, также связывают экономику в единое целое. Такие фирмы характерны для сферы обслуживания. Этих компаний большинство, и роль их в инновационном процессе двояка: не беря на себя риски по продвижению инноваций, они предпочитают использовать хорошо зарекомендовавшие себя технологии или выпускают подражания ранее успешным инновационным продуктам других компаний.

Наконец, важнейшую роль играют те фирмы, которые внедряют нововведения. Их главной проблемой является необходимость мощной финансовой поддержки, так как процесс инновационной деятельности, связанный с разработкой нового эксклюзивного конкурентоспособного товара, требует вложений. Неудивительно, что часть таких предприятий разоряются и исчезает, но есть и те компании, которые смогли добиться успешных результатов благодаря высокой потребительской ценности и конкурентоспособности продукта.

Вопросы и задания:

1. Перечислите все четыре типа инновационных компаний по классификации Л.Г.Раменского и Х.Фризевинкеля по мере упоминания их в тексте.
2. Укажите главные конкурентные преимущества каждого типа.
При необходимости воспользуйтесь интернетом.
3. Какой тип наилучшим образом подходит для создания и продвижения радикальных инноваций?
4. Какие еще классификации инновационных компаний Вы знаете?
5. На примере известной Вам компании покажите трансформацию из одного типа в другой.

Задания к теме 4 «Методы и инструменты цифровой трансформации предприятия»

Вопросы для дискуссии:

1. На Ваш взгляд, возможностей или угроз больше в применении технологий цифровой трансформации?
2. Считаете ли Вы, что изменения бизнес-среды под воздействием цифровых преобразований будут кардинальными?
3. Какое мнение Вы разделяете: больше перспектив у цифрового предприятия в условиях Sharing economy или Experience economics?
4. Рассуждая об инновациях, Уберизацию, Финтех или Краусорсинг Вы поставите на первое место?
5. Можно ли сказать, что реализуемый с 2025 года национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» необходим современной России?

Кейс «Аналитическое исследование финансово – хозяйственной деятельности торгового предприятия»

В таблице 1 отражена динамика основных экономических показателей торгового предприятия за 2023-2024 годы.

Показатели	Единица измерения	2023	2024	Отклонение (+ ; -)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Объем реализации	Тыс. руб.	136648	142360		
Себестоимость проданных товаров	Тыс. руб.	130205	132899		
Валовая прибыль	Тыс. руб.	6443	9461		
Уровень валовой прибыли	%	4,72	6,65		
Коммерческие расходы	Тыс. руб.	-	204		
Управленческие расходы	Тыс. руб.	4028	3560		
Уровень коммерческих расходов	%	-	0,14		
Уровень управлеченческих расходов	%	2,95	2,50		
Прибыль от реализации	Тыс. руб.	2415	5697		
Рентабельность продаж	%	1,77	4,00		
Прочие расходы	Тыс. руб.	84	90		
Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	2331	5607		

1	2	3	4	5	6
Налог на прибыль	Тыс. руб.	559	1121		
Чистая прибыль	Тыс. руб.	1772	4486		
Рентабельность по чистой прибыли	%	1,30	3,15		
Среднегодовая стоимость ОС	Тыс. руб.	342,51	404,10		
Фондоотдача	Руб.	0,40	0,35		
Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	5300	5000		
Среднемесячная заработка 1 работника	Тыс. руб.	10,77	10,68		
Численность	Чел.	41	39		
Производительность труда	Тыс. руб./чел.	3333	3650		

Исследование ритмичности выполнения плана за 2023 г.

Месяц	План, тыс.руб.	Факт, тыс.руб.	% выполнения плана	Коэффициент ритмичности
1	2	3	4	5
Январь	5050	5250		
Февраль	5190	4900		
Март	4850	4300		
Апрель	3980	3250		
Май	3150	2750		
Июнь	3670	3700		
Июль	4050	4100		
Август	3540	3750		
Сентябрь	5250	5300		
Октябрь	4440	4320		
Ноябрь	5890	5950		
Декабрь	17000	15000		
Итого	66060	62570		

Исследование индексов сезонности развития розничного товарооборота в действующих ценах в разрезе по кварталам 2023, 2024 гг.

Кварталы	2023год		2024 год		Отклонение (+/-)	Темп отклонения %
	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
1 квартал	14450		16270			
2 квартал	9700		12130			
3 квартал	13150		16410			

1	2	3	4	5	6	7
4 квартал	25270		29000			
Всего за год	62570		73810			

Исследование показателей по труду в 2023, 2024 г.г.

Показатели		2023 год	2024 год	Отклонение (+/-)	Темп роста %
1	2	3	4	5	
Розничный товарооборот в действующих ценах	62570	73810			
Розничный товарооборот в сопоставимых ценах	51320	62500			
Численность работников	28	30			
Среднегодовая выработка на 1 работника в действующих ценах	2234	2460			
Среднегодовая выработка на 1 работника в сопоставимых ценах	1832	2083			

Исследование реализации по группам товаров

Наименование товара	Реализовано		Темп роста, %	Товарооборот, тыс. руб.		Темп роста, %
	2023 г.	2024 г.		2023 г.	2024 г.	
1	2	3	4	5	6	7
Зубная паста, шт.	712	951		7856	9210	
Гель для стирки, шт.	654	841		6541	7350	
Бытовая техника, шт.	315	430		3412	4652	
Посуда, шт.	211	300		1532	1865	
Пакеты хозяйствственные, шт.	458	600		3512	5514	
Салфетки бумажные, шт.	212	145		1484	1015	
Шампунь мужской, шт.	547	698		4376	5584	
Шампунь, шт.	313	478		1565	2390	
Итого	3422	4443		30276	37580	

Структура товарооборота по товарам в 2023-2024 гг.

Наименование товара	Товарооборот, тыс. руб.		Структура, %		Изменение в структуре
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	
1	2	3	4	5	6
Зубная паста, шт.	7856	9210			
Гель для стирки, шт.	6541	7350			
Бытовая техника, шт.	3412	4652			
Посуда, шт.	1532	1865			
Пакеты хозяйствственные, шт.	3512	5514			
Салфетки бумажные, шт.	1484	1015			
Шампунь мужской, шт.	4376	5584			

1	2	3	4	5	6
Шампунь, шт.	1565	2390			
Итого					

Задание к кейсу:

1. Провести аналитическое исследование финансово – экономической деятельности организации
2. Как с помощью визуализации данных и интерактивных dashboards создавать визуально наглядные отчеты и дашборды?
3. Наглядно представить аналитическое исследование финансово-экономической деятельности организации с применением различных инновационных технологий.

Тестовые задания

1. К типичным инновационным изменениям, согласно теории Й. Шумпетера, нельзя отнести
 - а) внедрение продукта с новыми свойствами
 - б) новые рынки сбыта
 - в) новые способы мотивации
 - г) использование нового сырья и материалов
2. Какая группа инноваций не относится к классификации инноваций согласно подходу Ларри Кили:
 - а) конфигурация
 - б) продажи
 - в) предложение
 - г) опыт
3. Технические или внешние изменения в продуктах, оставляющие неизменным конструктивное исполнение и не оказывающие достаточного влияния на цену, периметры, функции продукта, называются
 - а) псевдоинновации
 - б) радикальные инновации
 - в) прорывные инновации
 - г) поддерживающие инновации

4. Инновационная деятельность компании отражает
- а) способность компании осваивать финансовые ресурсы
 - б) способность компании эффективно расходовать ресурсы
 - в) способность компании участвовать в выполнении государственных заказов
 - г) способность компании воспринимать и использовать интеллектуальный и научный потенциал
5. Концепция подрывных инноваций впервые была предложена
- а) Э. Роджерсоном
 - б) Г. Мешем
 - в) К. Кристенсеном
 - г) Г. Чезборо
6. Основоположник теории «открытых инноваций»
- а) К. Кристенсен
 - б) Й. Шумпетер
 - в) А. Сливотски
 - г) Г. Чезборо
7. Автором теории «креативного разрушения» является
- а) Й. Шумпетер
 - б) Н. Кондратьев
 - в) А. Остервальдер
 - г) К. Кристенсен
8. Исследователь, разработавший важную для бизнеса теорию миграции ценности
- а) А. Остервальдер
 - б) Й. Шумпетер
 - в) Г. Чезборо
 - г) А. Сливотски

9. Руководство Осло – это документ

- а) содержащий нормативы по расходованию ресурсов на производство инновационной продукции
- б) руководство по сбору и анализу данных по инновациям
- в) регулирующий таможенную деятельность
- г) регулирующий инвестиционную деятельность

10. Принципами построения бизнес-модели являются

- а) цепочка создания инновационной стоимости представляет сегодня естественные возможности для открытия
- б) инвестиционный портфель компании должен представлять только гарантированно доходные и малорисковые проекты
- в) инвестиционный портфель компании должен содержать только прорывные проекты
- г) бизнес-модель должна быть нацелена на управление цепочкой создания инновационной стоимости
- д) ни одна компания не может все делать лучше других

11. Основными характеристиками бизнес-модели являются

- а) измеримость
- б) индивидуальность
- в) обобщенность
- г) устойчивость
- д) прозрачность

12. Роль инновационного потенциала в развитии организации

- а) способствует повышению производительности труда
- б) способствует повышению конкурентоспособности организации
- в) способствует снижению производственных рисков
- г) определяет направления инвестиций в развитие организации
- д) определяет стратегию развития организации

13. Последствия кризиса для закрытых бизнес-моделей

- а) неиспользованные идеи препятствуют прохождения идей, принятых к внедрению
- б) неиспользованные идеи способствуют появлению нового знания о рынке
- в) неиспользованные идеи деморализуют специалистов, которые ими занимались
- г) неиспользованные идеи препятствуют утечке инноваций
- д) неиспользованные идеи – это бессмысленное расходование ресурсов

14. Применение аутсорсинга в бизнес-модели целесообразно на

- а) этапе разработки проектов
- б) этапе выбора проектов
- в) этапе генерации идей
- г) этапе коммерциализации
- д) этапе распространения новшества

15. Источники и последствия прорывных инноваций

- а) организационно-распорядительная деятельность органов власти и управления региона, направленная на удовлетворение потребностей его населения
- б) вызывают незначительные изменения в применяемых технологиях
- в) система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития социально-экономической системы
- г) управление социально-экономическими организациями и территориями
- д) имеют внезапный или постепенный успех
- е) являются результатом эффективного управления бизнесом
- ж) фундаментально трансформируют или создают совершенно новые рынки
- з) предвидят или удовлетворяют совершенно новые потребности клиентов

16. Какие инновационные стратегии относятся к продуктовым?

- а) маркетинговые стратегии;
- б) сервисные стратегии;
- в) финансовые стратегии;

- г) бизнес стратегии;
- д) стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий;
- е) стратегии, направленные на создание и реализацию новых технологий;
- ж) производственные стратегии;
- з) стратегии, связанные с созданием новой структуры, новых методов.

17. Что является основным показателем, свидетельствующим о коммерциализации новшества?

- а) окончание исследований новой идеи;
- б) завершение испытаний нового образца;
- в) стабилизация объемов производства производимой продукции;
- г) выход на рынок нового продукта;
- д) технологическое освоение масштабного производства новой продукции.

18. Какая из стратегий интенсивного роста содержит преимущественно продуктовые инновации?

- а) стратегия, направленная на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом;
- б) стратегия, направленная на развитие рынка и заключающаяся в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем;
- в) стратегия, заключающаяся в развитии товара и состоящая в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке.

19. На каком этапе жизненного цикла инноваций инвестиции носят рисковый характер?

- а) этап научных исследований;
- г) этап роста производства нового продукта;
- б) этап ОКР;
- д) этап зрелости;
- в) этап внедрения нового продукта на рынок;
- е) этап спада.

20. Какие из приведенных инновационных стратегий выделял Й. Шумпетер?

- а) создание нового продукта;
- б) создание новой организационной структуры;
- в) использование новой технологии производства;
- г) использование новой организации производства; д) создание новых материалов;
- е) открытие новых рынков сбыта;
- ж) открытие новых источников сырья.

Часть 2. Методические указания для выполнения проектной работы, связанной с инновациями

Проектная работа предназначена для демонстрации компетенций, закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплин, связанных с инновациями управлением ими. Эта деятельность даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или получить финансовую выгоду.

Проектную работу можно выполнять индивидуально или в группе.

Деятельность начинается с формулировки, если необходимо, то с помощью преподавателя, интересующей его проблемы. Затем обсуждается предполагаемый результат деятельности, который носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих инициаторов проекта. Результат становится решением проблемы.

В ходе реализации проектной работы студент самостоятельно и на занятиях отрабатывает различные формы документов, из которых складываются инициирующая и планирующая часть проекта. Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования инновационного проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент, и показывать его готовность решать данные задачи на практике.

Инновационный проект разрабатывается студентом или группой студентов самостоятельно и по мере разработки по элементам представляется преподавателю.

Правила составления проекта:

1. Проект имеет четкие сроки выполнения.
2. Проект должен быть доступен в изучении и понимании, т.е. понятен широкому кругу людей, а не только узкому кругу специалистов.

3. Используется деловой стиль написания.
4. В проекте должны присутствовать не только положительные, но и отрицательные моменты, степень риска.

5. Проект должен быть одновременно и серьезным аналитическим документом и средством рекламы.

Основные разделы отчета по разработанному и реализованному проекту.

Проект должен иметь титульный лист и оглавление (вторая страница). Титульный лист имеет следующее содержание:

- название проекта;
- даты его подготовки и срок исполнения;
- кто подготовил проект, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя (руководителя) и его телефон;
- для кого подготовлен проект;
- иногда рекомендует включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению, - так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

В самом общем виде проект состоит из 8 разделов:

- резюме или общее описание актуальности проекта;
- характеристика товара (продукции, работы, услуги) или мероприятия;
- организационный раздел;
- инструменты разработки и реализации проекта;
- юридический раздел;
- финансовый раздел:
- раздел, посвященный рискам и проблемам при реализации;
- приложения.

Резюме является одним из самых важных разделов. Основная задача резюме – заинтересовать предполагаемого адресата проекта, например, банк или инвестора, в дальнейшем его изучении. Зачастую, это наиболее часто

читаемый раздел проекта, а, в ряде случаев, единственно изучаемый его раздел.

По объему резюме состоит из 1-2 страниц (иногда 3-4, резюме большего объема делать не рекомендуется), предельная простота, лаконичность, минимум специальных терминов – вот основные требования к резюме. Его текст должен быть понятен не только специалисту – предельная простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Несмотря на то, что резюме открывает проект, составляется оно в самом конце работы над проектом, когда уже готовы все остальные разделы.

Примерный перечень вопросов к разделу «Резюме»:

1. Что представляет собой проект, продукция или услуга;
2. Место реализации проекта;
3. Цель проекта;
4. Сведения об участниках проекта – инициатор проекта, заемщик, инвестор (при наличии);

Характеристика товара (продукции или услуги) или мероприятия. В этом разделе необходимо показать, что представляет собой продукция (услуги). Основное внимание должно быть уделено товарным характеристикам продукции:

- конкретное описание товара и способов его применения, при этом свойства товара должны быть увязаны с потребностями его потенциальных покупателей;
- отличительные качества от уже имеющихся на рынке товаров;
- уровень защиты товара (располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой);
- тенденции применения данного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться, возможны ли новые способы его применения), т.е. описать жизненный цикл товара.

В этот раздел рекомендуется включить наглядное изображение товара, например, рисунки или фотографии, для улучшения его восприятия потенциальными адресатами проекта. В этом разделе также целесообразно определить круг потенциальных покупателей и описать каким образом Вы планируете их завоевывать.

При наличии соответствующих данных, в ряде случаев имеет смысл привести перечень потенциальных потребителей уже проявивших заинтересованность в Вашей продукции.

Организационный раздел. В этом разделе проекта необходимо показать, кто и чем будет заниматься, как организовано взаимодействие между всеми участниками проекта и как планируется координировать и контролировать их деятельность. Также имеет смысл привести сведения о команде управления проектом, их образовании и опыте работы в данной области, показать каким образом будут распределяться обязанности и ответственность, продемонстрировав матрицу ответственности.

Если же речь идет о проекте, для разработки и реализации которого необходимо привлечь сторонних сотрудников, то следует определить какие именно специалисты и на каком этапе потребуются вам для успешного ведения дел, на каких условиях вы будете их привлекать (на постоянную работу, в качестве совместителей, по контракту и т.п.), какие требования будут предъявляться к кандидатам, предусматриваются ли мероприятия по повышению квалификации и т.п.

Инструменты разработки и реализации должны включать в себя структурную декомпозицию работ, календарный график и график Гантта, сетевой график, матрицу ответственности и другие. Это дает возможность показать, что команда будет в состоянии разработать или реализовать проект в заданные сроки.

Юридический план. Этот раздел оформляется в тех случаях, когда организационно-правовая форма предприятия или другие юридические

асpekты реализации инвестиционного проекта имеют принципиальное значение. Раздел должен включать ответы на следующие вопросы:

- каков правовой статус, форма собственности an предприятии;
- какими правами будет располагать потенциальный инвестор;
- какими юридическими правами располагает предприятие;
- какими лицензиями и патентами владеет компания для реализации проекта;
- как юридически оформляются отношения между заказчиком и исполнителем проекта.

Финансовый раздел проекта. Финансовый раздел состоит из плана прибылей и убытков и плана-баланса. К ним может присоединяться план по точке безубыточности. Если в проекте предусмотрены инвестиции, этому также уделяется внимание.

Rиски и проблемы оформляются так, чтобы были отражены следующие вопросы:

- выявление и классификация факторов риска;
- оценка чувствительности проекта к различным рискам;
- разработка сценариев осуществления проекта (нормального, пессимистического, оптимистического);
- оценка эффективности проекта с учетом вероятности осуществления различных сценариев.

Можно отразить мероприятия, которые Вы намерены проводить в случае наступления того или иного события с целью минимизации возможных потерь.

Приложения содержат вспомогательные материалы: копии документов предприятия, громоздкие таблицы и расчеты, первичные и справочные материалы, иллюстрации вспомогательного характера и прочее.

Итогом проектной работы становится обоснование и планирующая часть инновационного проекта, который в случае реализации принесёт

практическую пользу студенту или организации, заказавшей проект. Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада или презентации, в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и её полноте.

Темы проектных работ, связанные с инновациями

Выбор темы проектной работы зависит от желания студента, согласованного с преподавателем. Желательно, чтобы выбор студентов не совпадал в рамках учебной группы.

Темы проектных работ, связанных с инновациями:

1. Использование возможностей цифровых платформ в деятельности предприятий;
2. Использование модели открытых инноваций в деятельности предприятий;
3. Использование цифровых платформ для выхода на внешние рынки;
4. Использование цифровых технологий для повышения производительности предприятий;
5. Оптимизация операционной деятельности предприятия с помощью информационных технологий;
6. Разработка предложений по совершенствованию существующего продукта компании;
7. Разработка предложений по созданию продукта с новыми свойствами;
8. Разработка предложений по увеличению ценностного предложения компании с помощью партнеров;
9. Трансформация каналов коммуникации с клиентами с помощью цифровых технологий;

10. Трансформация каналов сбыта продукции компании с помощью цифровых технологий.

Заключение

Управление инновациями (инновационный менеджмент) - особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение инновационных целей фирмы на основе рационального использования научных, организационных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Поэтому актуальность появления данного практикума не вызывает сомнений. Решение представленных в практикуме заданий, теста и кейсов позволит подготовиться к практической деятельности в сфере управления инновациями, осознать, какие задачи стоят перед современными менеджерами в этой области и какие инструменты для решения связанных с этим проблем имеются в арсенале сегодняшнего управленца. А выполнение проектной работы даст возможность продемонстрировать освоенные компетенции и самостоятельность, творческий и системный подходы.

Авторы надеются, что освоенные компетенции помогут студентам в изучении таких дисциплин как «Инновационный менеджмент», «Инновации и цифровая трансформация бизнеса», «Инновации и современные модели бизнеса», а также ряда других.

Рекомендуемые источники и литература

Нормативные акты:

1. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»// Национальный проект. Официальный сайт. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/>
2. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, на 2017 – 2030 годы. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.
3. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». N 210-ФЗ от 27 июля 2010 года.
4. Федеральный Закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ от 13.07.2015 г.
5. Федеральный Закон Российской Федерации «Об электронной цифровой подписи» № 1-ФЗ от 10.01.2002 г. (в редакции последующих законов).

Литература:

1. Васильева Е.В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. (Как понять клиентов и создать полезный опыт в экономике впечатлений): монография / Е.В. Васильева. - Москва: Русайнс, 2018, 2020. - 204 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934928>
2. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 372 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535911>

3. Гаврилов, Л. П. Цифровой бизнес : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 311 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/545098>

4. Инновации и современные модели бизнеса: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям подготовки (квалификация (степень) "бакалавр") / Т.Г. Попадюк, Н.В. Линдер, А.В. Трачук [и др.]; Финуниверситет. — Москва: Инфра-М, 2022 — 334 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1876532>

5. Инновации и цифровая трансформация бизнеса: рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа «Управление бизнесом/ Bachelor of Business Administration (BBA)», профили: «Бизнес и предпринимательство/Business & Entrepreneurship», / Bachelor of Business Administration (BBA), Управление маркетингом / Marketing Management/ А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Т.В. Ховалова. – Москва: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2022

6. Интернет-предпринимательство: практика применения дизайномышления в создании проекта: учебно-практическое пособие для направлений бакалавриата и магистратуры "Бизнес-информатика" / Е.В. Васильева, Н.Ф. Алтухова, А.А. Громова [и др.]; Финуниверситет; под ред. Е.В. Васильевой Москва: Кнорус, 2021. - 307 с. - (Бакалавриат и магистратура). – Текст : непосредственный. – То же. - 2022. - ЭБС BOOK.ru. – URL:<https://old.book.ru/book/943687>

7. Кристенсен, К. Дilemma инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании: пер. с англ. / К. Кристенсен. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 240 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/10753>; То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838937>

8. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 527 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510861>

9. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 235 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/543732>

10. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с. - Текст: непосредственный. - То же. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/916078> ; ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/351>

11. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / Майкл Портер. - 4-е изд. Москва :Альпина Пабл., 2016. - 715 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/615259>; То же. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/8932>

12. Спирионова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спирионова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/540847>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
<http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znaniум <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
<https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

Проектная работа

по дисциплине:

«_____»

Вариант _____

Тема - *

Студент/студенты:

Группа:

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность программы бакалавриата:

Личное дело № ***.**/***/*****

Преподаватель:

Челябинск 20____