

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Курс лекций

*для студентов, обучающихся на II ступени получения
высшего образования по специальности 1-25 80 01 Экономика*

2021

005.591.6(075.8)

5

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 28.06.2021 (протокол № 10)
и Научно-методическим советом БГСХА 30.06.2021 (протокол № 10)*

А. М. Артеменко

*В. В. Чабатуль;
А. В. Грибов*

Артеменко, А. М.

/ — . – 135
ISBN 978-985-882-165-4.

1-25 80 01 .

**УДК 005.591.6(075.8)
ББК 65.050я75**

ISBN 978-985-882-165-4

©

ВВЕДЕНИЕ

:

-

II

-

.

:

«know-how»

«know-

Т е м а 1. КОНЦЕПЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

Основные понятия лекции:

;

;

;

1.1. Ключевые понятия дисциплины и их взаимосвязь

«

(

)» [].

.

)

[].

—

social innovation).

—

).

«

» [].
развитие

11–13],

[17,

-
-

-

-

-

.

1.

(
-
(
),

-

,
[625–626],

неразрушающую модернизацию

– эволюция предприятия
модернизация –

Системная

innovation, novelty, novation)

-

innovation) –

–

–

,

8-

–

innovation).

–

–

–

–

—

—

innovator) –

innovation lifecycle)



1.1.

«

»

1.2).



diffusion of innovations) –

;

,

.

—

[19]

creative destruction)

,

,

—

1.2. Направления влияния инновационной деятельности на развитие организации и других участников бизнеса

, —

2035 ;

2000 ;

-

;

%

);

81 48,2 — 35 4,2

);

:

Industrie 1.0 –

(XIX);

XVIII

Industrie 2.0 –

XX);

Industrie 3.0 –

(70- XX);

Industrie 4.0 –

-

,

Пример 1. *Две фундаментальные долгосрочные тенденции, которые трансформировали бизнес-ландшафт в течение последних нескольких десятилетий, – это развертывание инфраструктуры цифровых технологий и долгосрочная глобальная тенденция государственной политики и экономической либерализации. Стоимость трех основных возможностей цифровых технологий (вычислительной мощности, хранения данных и пропускной способности) по сравнению с их производительностью снижается экспоненциально и более быстрыми темпами, чем стоимость предыдущих технологических достижений, таких как электричество и телефоны [16].*

Пример 2. *Немецкая стратегическая инициатива по занятию ведущей роли в сфере индустриальных информационных технологий – «Industrie 4.0», – позволит Германии остаться конкурентоспособной на мировом рынке экономики и сохранить высокий уровень заработной платы. С помощью киберфизических систем (CPS) произойдет рост производительности ресурсов, эффективности производства, что спровоцирует появление более гибких моделей организации труда. Используя такие системы компании будут иметь конкурентное преимущество в привлечении лучших сотрудников (Хеннинг Кагерманн, профессор, президент Acatech – Национальной академии наук и производства Германии).*

Этапы эволюции развития организаций [26, с. 7–13]

1.	)
2.	
3.	Grid
4. -	
5.	()

80–90-

-

six sigma»;

Пример 3. *Корни многих деловых нововведений имеют весьма почтенный возраст. Так, цитируя Ли Куан Ю, газета The New York Times отмечает, что кроме трудолюбия помогает китайцам быть успешными гуаньси, или социальный нетворкинг: использование связей, – совершенно естественное дело. Китайцам незачем извиняться за свое стремление максимально использовать связи друг друга, доступ к самым разнообразным возможностям. Так поступают англосаксы, так поступают евреи, индусы и мусульмане.*

).

1.2. Классификация инноваций сельского хозяйства [39]

-	
	,

41 % – 17 %).

– 15

1

0,34

),

(Antonio Ghezzi),

« »

); 2)

Пример 4. CP Group, производитель агропродукции в Юго-Восточной Азии (в собственности тайских миллиардеров Тханина Чираванона и его братьев, оборот в 2016 г. 13,2 млрд. долл.), купила бельгийскую компанию Tops Foods. На вопрос Nikkei Asian Review о том, зачем ведущей экспансию в Азии группе понадобилось поглощение в Европе, получен ответ: эта компания располагает самыми передовыми производственными средствами; всего лишь 7 человек способны производить по 200 000 упаковок с обедами в сутки, что позволит обойтись без профсоюзов, а используя сеть продаж Tops Foods в Европе, мы сможем продавать там продукты из стран Южной Азии (Ведомости от 28.08.2017).

).

Пример 5. В ответ на рост спроса потребителей на растительные продукты – заменители мяса, Cargill инвестировала в Bflike, стартап, созданный Blue Ocean Xlerator (BOX) NV (частный инкубатор-акселератор из Вагенингена, Нидерланды), который готов стать лидером в области новых технологий в быстро развивающихся категориях заменителей мяса и рыбы. Партнерство объединяет обширные решения Cargill в области пищевых ингредиентов с рецептами и технологиями Bflike, чтобы дать производителям продуктов питания и розничным торговцам возможность быстро и по доступной цене выводить на рынок вкусные продукты на растительной основе. Ожидается увеличение мирового объема потребления протеина к 2050 г. почти вдвое, а растительный протеин в качестве дополнения к животному протеину поможет удовлетворить растущее желание потребителей иметь больше возможностей в рамках сбалансированной диеты (Белгин Кесе, директор сегмента). Стартап Bflike поддержит производителей продуктов питания и розничных торговцев в коммерциализации их собственных альтернативных продуктов из мяса и рыбы с помощью запатентованной новаторской технологии получения альтернативных мясных и рыбных продуктов на растительной основе, практически неотличимых от своих аналогов животного происхождения, с похожим внешним видом (как в сыром, так и в приготовленном виде), текстурой, вкусовыми ощущениями, характеристиками плавления и кулинарными характеристиками. Сотрудничество Cargill-Bflike позволит клиентам беспрепятственно переходить от пилотного проекта к коммерциализации и позволит им быстро расширяться, используя собственный производственный процесс и оборудование, при поддержке надежных поставок Cargill критически важных ингредиентов [7].

).

1.3. Факторы, оказывающие влияние на развитие цифровых экосистем

1.	
3.	
4.	
5.	
a	
7.	

,

,

:

,

—

Hands Free Hectare (

.

-

-

-

[10].

Вопросы для самопроверки

1.

?

2.

3.

4.

5.

Т е м а 2. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия лекции:

2.1. Свойства организации как источники ее инновационных возможностей

—

[623].

—

—

;

—

-

—

—

—

—



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Пример 1. Ежегодно *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* формирует рейтинг эффективности компаний в области обращения с сельскохозяйственными животными. Оценивается более 150 компаний, классификация производится по шести уровням. На уровни 1 и 2 выходят компании, которые наилучшим образом включили вопросы

защиты животных в свою стратегию. В 2020 г. только 22 организации достигли высших уровней (Cargill – четвертый раз подряд). За 2019 г. Cargill сделала несколько инвестиций, направленных на защиту животных. Так, в рамках проекта в Китае, основанного на искусственном интеллекте, прослушиваются голоса цыплят, чтобы выявить закономерности, которые могут сигнализировать о проблеме со здоровьем или благополучием, прежде чем ее заметит человеческий глаз. В Ирландии компания инвестирует в стартап, который использует программное обеспечение компьютерного зрения для мониторинга питания, здоровья и благополучия крупного рогатого скота с возможностью распространения на другие виды [4].



[12,]

») [13].

[11].

-).

,

-

).



.3

- - [].

-

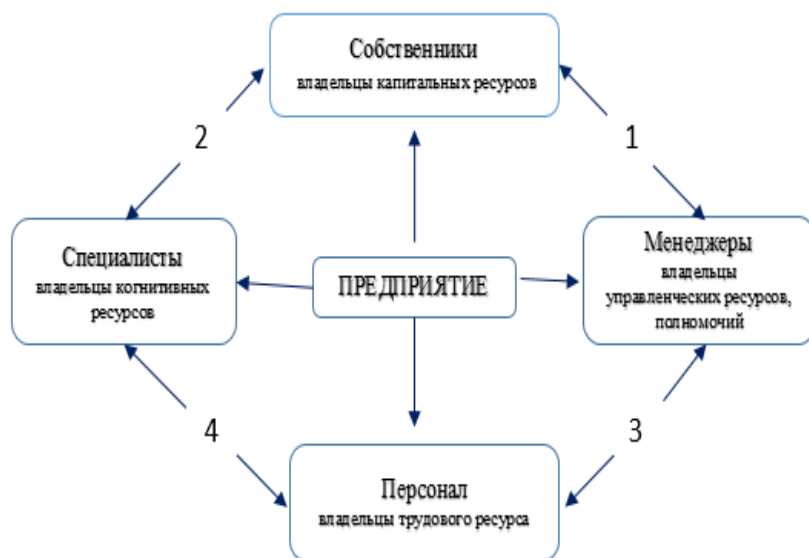
[12, 39–40].

2.4).



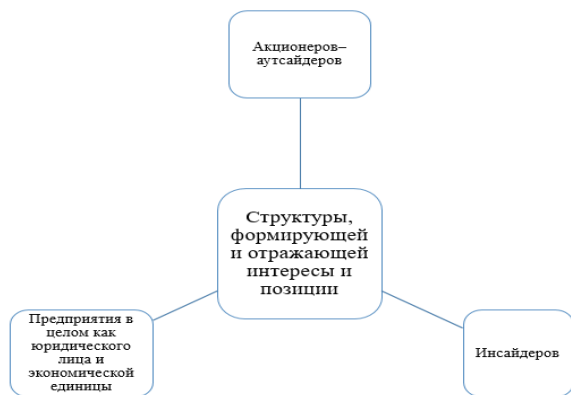
[]

[].



2.5.

).



2.6.

).



.7

).

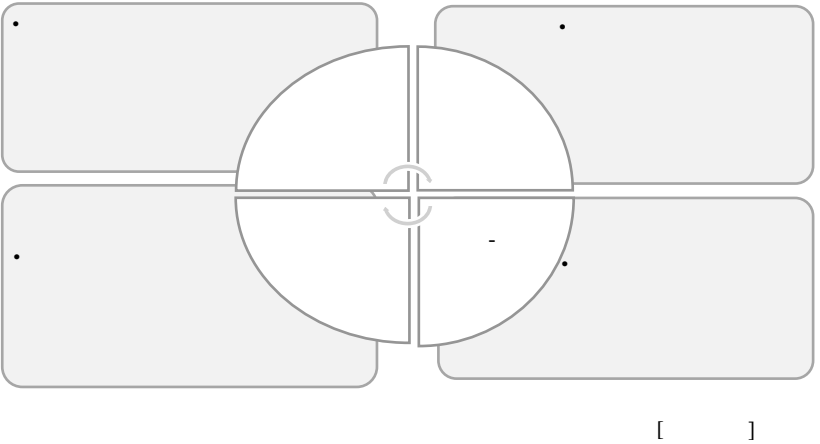


.8

— целостные

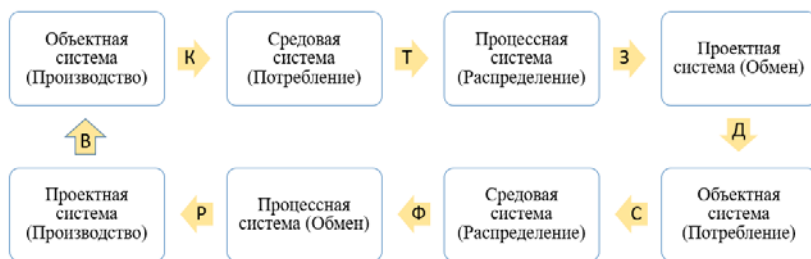
Пример 2. С. Паулаускас, владелец группы компаний VMG, отмечает, что модернизировать существующее предприятие намного легче, чем строить с нуля: есть обученные люди, знающие все процессы, есть рынок. Покупать можно бизнес. Если ничего не зарабатываешь, это не бизнес, это покупка имущества. Цену имущества для покупки может определить международный оценщик. Один из критериев оценки любого проекта – срок окупаемости. В деревообработке деньги должны отбиться в течение 7 лет. Если это базисное предприя-

тие, вроде плитного или фанерного производства, речь может идти о 10 годах (срок работы оборудования – 25 лет).



.1).

.1. Основные процессы на предприятии [5]



2.2. Содержание взаимодействия между различными типами экономических систем [13, с. 204–206]

1				
	2	3	4	5

1	2	3	4	5

).

Пример 3. *Часть персонала компаний VMG, «стратегическая» (понимает и разделяет идею компании, умеют выражать свои мысли, свое отношение к тому, что они делают), трудилась в Беларуси со старта. Через год-два в проекте остаются только местные кадры. Стратегическая команда отправляется на новый проект. И у нас нет такого, что я – начальник, ты – дурак. Мне может позвонить любой рабочий-станочник. Никаких проблем. И так должно быть – потому что мы делаем общее дело. А вот когда надо выполнять то, о чем мы договорились, тогда существует иерархия, ответственность. Мы с Эгидиусом работаем 15 лет. Ни разу я не сказал: будешь делать так, как я говорю. И не потому, что я не знаю таких слов. Знаю. Но я должен доверять своим людям. И у меня есть основания им доверять: мы не нарушили обещаний, данных государствам, банкам и людям (С. Паулаускас, владелец группы компаний VMG).*

2.3. Действия по изменению «профиля» системы в желательном направлении

	-

2.2. Особенности распространения в организации инновационных продуктов и инновационных технологий

Пример 4. Компания Kraft Heinz в угоду инвесторов списала 1,22 млрд. долл. США на бренд. Генеральный директор: «Нам нужно работать над нашими компетенциями на будущее. Компания недостаточно сделала для рекламы своих брендов, особенно среди латиноамериканцев». Есть сомнения, что неосведомленность о бренде является главной проблемой. Бренды десятилетней давности (кофе Maxwell, мясо Oscar Mayer, кетчуп Heinz, сливочный сыр Philadelphia) не совсем популярны среди покупателей, которые ищут более свежие и полезные продукты. Компания остро нуждается в новых привлекательных продуктах. Именно НИОКР – ахиллесова пята компании. Компания вкладывала в исследования и разработки в 2016–2018 гг. 0,4 % от объема продаж. Mondelez International, другой производитель продуктов питания, аналогичный по продажам с Kraft Heinz, но

с более чем удвоенной рыночной капитализацией, потратил на НИОКР 1,4 % продаж в этом же периоде. Nestle и Unilever вкладывают около 2 % продаж, Danone – около 1,5 %, PepsiCo – 1,2 %. Разница в абсолютных расходах на НИОКР: Kraft Heinz – 109 млн. долл на НИОКР в 2018 г., Nestle – 1,7 млрд. долл. [3].

-

Пример 5. Проект «Кашира» – это концепция монопродуктового завода группы «Черкизово», Россия. Проблема заключалась в следующем. Процесс производства на существующих предприятиях группы был отчасти интуитивным, система разрозненной: если связанность процессов поддерживали с помощью MES (системы управления производством), то связь процессов производства и логистики с финансовым контуром поддерживалась уже организационными мерами и ручными сверками.

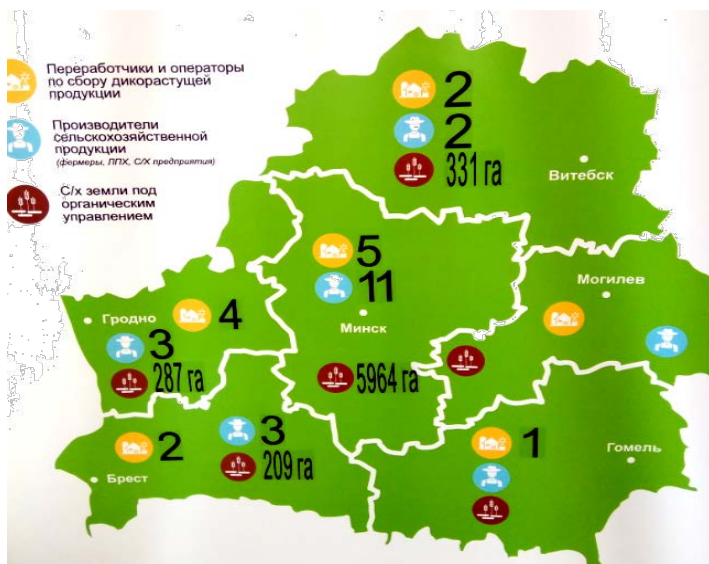
Требования к решению. На новом предприятии системы MES и ERP (планирования ресурсов) должны легко синхронизироваться, а в идеале – работать на одной платформе; решения практически не требовали доработки.

Метод поиска решения. Чтобы решить типичные для индустрии проблемы, компания запустила проект, получивший амбициозное название «Завод будущего». Изучив мировой опыт в области внедрения технологических решений, авторы проекта создали на его основе принципиально новый бизнес-процесс. Критическая масса технологий и технических решений в сфере мясопереработки позволяет создать полностью роботизированный завод. К таким технологиям относятся AGV (automated guided vehicle), single-arm robots (роботизированные руки-манипуляторы), автоматические склады для хранения, оснащенные аппаратурой для управления температурными режимами, автоматические решения для упаковки.

Сложности внедрения. Отсутствие инжиниринговой компании, готовой взять на себя реализацию проекта. Труднее всего было наладить взаимодействие между разными поставщиками оборудования,

услуг, технологий и решений. Решение – создали «правильную оболочку», которая объединила всех и сфокусировала на общей цели, на уникальном масштабном проекте.

Результат. Сплав традиционных технологий и роботизации, интернета вещей и искусственного интеллекта рождает новые процессы, которые позволяют повысить производительность, бережно использовать ресурсы, гарантировать стандарт качества, иметь полную прозрачность производственной цепочки комплексных проектов замкнутого цикла при производстве колбас, полностью автоматизировать процессы; повысить скорость принятия решений; улучшить процессы управления качеством; сократить штат: на новом заводе работают 150 человек, в то время как на старом предприятии аналогичной мощности – 700; задать новое направление развития мясной индустрии в России. Открылись проблемные узлы в масштабе компании [11].



-2021)

2.3. Критерии отнесения предприятий к динамично растущим

(

(

Пример 6. *AeroFarms, мировой лидер в области вертикального земледелия в помещениях заняла 2-е место в списке FoodTech 500 за 2020 г. (1-е место в 2019 г.). Сертифицированная B-Corp., AeroFarms нарушает традиционные цепочки поставок, строя фермы на основных маршрутах распределения и вблизи населенных пунктов, значительно сокращая выбросы углерода в результате перевозки и распределения листовой зелени. На закрытых фермах компании с контролируемым экологическим контролем компания выращивает продукты питания круглый год, независимо от климата и погодных явлений, с урожайностью в 390 раз больше, чем на полевых фермах на 1 м² при использовании до 95 % меньше воды и отсутствии пестицидов. Это возможно благодаря запатентованной и отмеченной наградами технологии на стыке наук, таких как биология растений, механическое проектирование, контроль окружающей среды, наука о данных, генетика растений. В марте 2021 г. AeroFarms заключила соглашение о слиянии с Spring Valley Acquisition Corp. Объединенная компания станет публичной (Nasdaq) с оценочной стоимостью собственного капитала около 1,2 млрд. долл. США.*

»,

[]

-

-
-
-
).

2.4. Система показателей, характеризующих инновационное развитие организации

- 1) :
(
);
2)
(
);
3)

.
AeroFarms
,
).

-



AeroFarms

Brix –

50

AeroFarms,

. Ключевые показатели эффективности компании AeroFarms

		100%-
		125

Вопросы для самопроверки

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- ?
- 5.

**Т е м а 3. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Основные понятия лекции:

.

3.1. Типология «активного меньшинства», условия их появления и проявления себя на предприятии

,

—

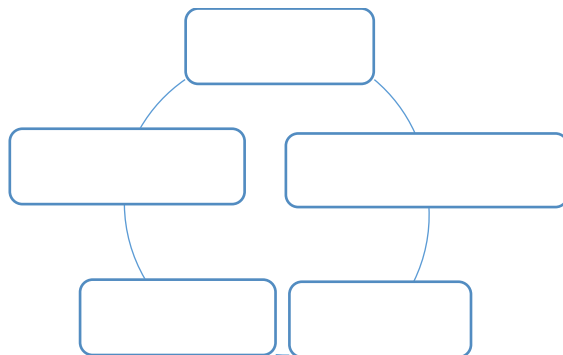
—

;

—

—

3.1).



— — — (—),
—

— « — — » —

— —

Пример 1. Лучший китайский специалист в сфере искусственного интеллекта Эндрю Ын с 2014 г. руководил отделом научных разработок в Baidu (китайский аналог Google). В начале 2018 г. он заявил, что

в апреле покинет китайскую компанию. Стоимость акций Baidu тут же обвалилась с 225 до 167 долл. за акцию, или на 1,5 млрд. долл. По мнению Wall Street Journal, уход Бина негативно скажется на всех ИТ-компаниях Китая, которые занимаются развитием искусственного интеллекта.

— ,

—

—

nerd –

2)

-

-

2020

(70

).

),

3.2. Эффективные собственники и направления их поддержки

-

Пример 2. Провел эксперимент. Собрал персонал среднего уровня, без топ-менеджмента. Давайте, говорю, жалуйтесь, кляузничайте.

Люди хотят открытости, хотят понимать перспективы, знать, для чего они работают, что создают. А создают они – лучший мир. У нас есть стратегия. Мы знаем, куда идем и почему работать надо так, чтобы беречь окружающую среду, соответствовать всем нормативам и стандартам, быть глобально конкурентоспособными. Мы выбрали работу по принципу циркулярной экономики, или экономики замкнутого цикла, основанной на возобновлении ресурсов и максимально полном их использовании: получив сырье, стремимся получить из него максимальную добавочную стоимость (С. Паулаускас, владелец группы компаний VMG).

Value Added (EVA – Economic

—

-

-

effective owner)

3.3. Обеспечение специалистами предлагаемой новации

Пример 3. В ООО «Эхо» наряду с обычной квашеной капустой выпускаются кимчи, корейская морковь, капуста по-грузински (на основе традиционных рецептов корейцев и грузин, которых приглашали на производство, чтобы обучить сотрудников своему ремеслу). В поисках рецептуры основатели компании проехали по деревням Нижегородской и соседних областей. Хозяек с самой вкусной капустой приглашали к себе на производство за вознаграждение. За то время, пока деревенская хозяйка работала на производстве, команда должна была обучиться ее искусству и адаптировать рецепт к большим объемам [23].

-),

10

98 % – – ;
 32 % – – ;
 10 % – – ;
 2 % – .

Пример 4. На официальном сайте стартапа размещен состав ключевых сотрудников и их функционал: К. Берч – основатель и генеральный директор (стратегические направления, международные

проекты), М. Фюглисталлер – продажи и маркетинг (прозрачный маркетинг и продажи), М. Мессмер – разработка и производство продуктов (приоритеты вкус и качество), Ф. Вестермайр – электронная коммерция и общение (руководство интернет-магазином, работа в социальных сетях). В консультативный совет входят: Т. Бруннер, профессор, преподаватель потребительского поведения; М. Грант, директор Центра всемирной продовольственной системы; П. Збинден, кулинар; Д. Цванциг, руководитель отдела исследований и разработок в пищевой промышленности; Д. Моретти, доктор.

:

, hard skills

;

soft skills

;

digital skill

(

).

—

.

intrapreneurs) –

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

,

—

—

—

—

,

—

—

—

—

40

10

5

-

—

48

—

,

—

improvement suggestion)

-

—

—

—

—

— 5.

-

-

-

, —

—

.

3.4. Управление антиинновационными реакциями персонала

—

[21].
pseudo

innovations)

anti-innovation) –

-

[22].

–

antiinnovation

consciousness)

-

Вопросы для самопроверки

1.

2.

3.

4.

?

5.

Т е м а 4. РЫНОК ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Основные понятия лекции:

; ;
; - ; ;
.

4.1. Современные тенденции и ведущие технологии в мировой экономике

XX -

-

—

:

—

—

—

—

—

—

—

-

4.2).



-2021)



-2021)

-

-

-

Пример 1. Согласно данным Центра исследований структурной политики ВШЭ, Россия – незначительный участник рынка передовых технологий. В качестве индикатора выступила относительно низкая (0,2–0,5 %) доля России в мировом экспорте высокотехнологичной продукции в 2002–2018 гг., тогда как в 2018 г. в мировом валовом объеме экспорта высокие технологии занимали 21,4 %. Одновременно страна вяло приобретала иностранные разработки (доля в мировом импорте 0,3–1,6 %). Россия закупала технологии у развитых стран Запада, а продукцию отправляла в основном в страны бывшего СССР, поскольку постоянно находится под санкциями. В 2018 г. Россия экспортировала «космической» продукции и услуг на 4,25 млрд. долл., ядерных технологий – 1,17 млрд. долл., биотехнологий – 0,77 млрд. долл., электроники – 0,5 млрд. долл. Исследование остановилось на 2018 г., хотя данные за два следующих года уже есть. Чиновники уже

отчитались, что Россия в 2020 г. побила рекорд по несырьевому экспорту. По данным Российского экспортного центра, страна продала на внешнем рынке товаров и услуг на 161,3 млрд. долл. против 155,1 млрд. долл. годом ранее.

2015

32-

3D-

2030

)

« »

4.3).

).



Essento



-2021)

Пример 2. Первым продуктом стартапа Essento из Швейцарии стали протеиновые батончики из насекомых. Когда производство было налажено, возникла новая проблема: люди не могли побороть чувство брезгливости, когда узнавали, из чего состоит батончик, который им предстоит съесть. Чтобы сломать стереотип о «противности» продукта, снимали короткие видео, в которых случайные дегустаторы пробуют батончики, не зная об их составе, и рассказывают об ощущениях. Рекламная акция никогда не вызывала негативной реакции, наоборот, люди приятно удивлялись тому, что по вкусу еда из насекомых не отличается от обычных снеков. Офлайн-продажи обеспечивали доступ к огромной аудитории. Кроме того, чтобы решиться на покупку, продукт нужно обязательно подержать в руках. Сейчас в магазинах можно приобрести 6 видов батончиков, остальные (всего их около 20) можно купить в онлайн-магазине Essento. Швейцария не входит в ЕС, где производство пищевых продуктов из насекомых не регламентируется и, по сути, запрещено. Объем мирового рынка продуктов из насекомых сегодня составляет около 600 млн. долл., к 2025 г. вырастет до 1 млрд. долл., а более глобальный рынок альтернативных белков (растительных, искусственного мяса и продуктов из насекомых совокупно) составит 6 млрд. долл. [27].

— 2013—

—

—

Series C

Series B

;

—

-2,9

28

%

- 1,08

-2

34,5
40 %).

- 36,1

-

-

- 1,09

- 1,8 %),

.

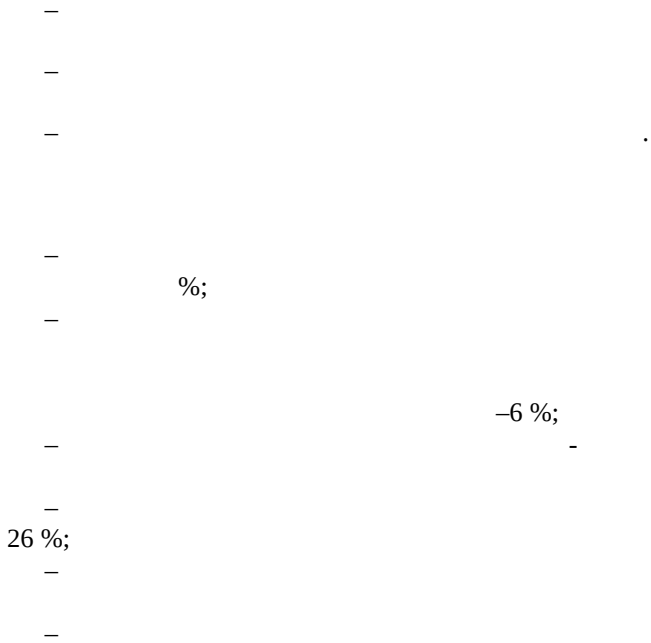
- 4,2

-

- 12,1 %).

26

-



Пример 3. Технологически процесс приготовления еды из насекомых похож на птицеводство. Есть маточное поголовье, которое дает инкубационное яйцо, далее яйцо инкубируют, откармливают до выхода на плато массы. Потом разделяют на живую биомассу и остатки кормового субстрата, сушат и при необходимости концентрируют протеин. В мире около 2000 видов насекомых, пригодных в пищу, но в культуре содержатся и разводятся всего три: черная львинка (80 % энтомологического протеина), сверчки и мучной хрущак (И. Соколов, генеральный директор российской биотех-компании «Энтопротэк»).

-

—

—

-

—

).



-2021

).

Пример 4. Cargill приобрела долю в стартапе Memphis Meats, работавшем технологией выращивания мяса из самовоспроизводящихся клеток животных. Компании не раскрыли размер инвестиции. Это первый случай, когда традиционный производитель мяса инвестирует в зарождающийся сектор «чистого мяса». Благодаря инвестициям расходы компании на производство фунта говяжьего фарша (0,45 кг) быстро снижаются. Так, в 2017 г. (через 1,5 года после создания) они стали ниже 2400 долл. (в 2016 г. они достигали 18000 долл., тогда как на прилавке он стоит около 4 долл., или в 4500 раз дешевле) [5].

- gazelle firms)

).

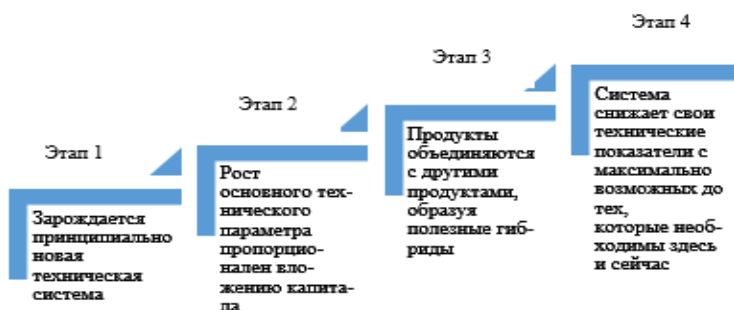
4.3. Инновационный маркетинг и специальные каналы продвижения инновационных продуктов на рынок

—

Пример 5. Освальдо де Фалько, выпускник Международного университета социальных наук Гвидо Карли в Риме и наследник семейной фермы в итальянской Калабрии, обнаружил новую рыночную нишу, проанализировав разницу между ценами на органические мандарины в магазине и средней реализационной ценой фермеров (2,8 евро против 0,2 евро). Идея новой модели бизнеса состояла в том, чтобы соединить напрямую производителей и покупателей, сократив цепочку поставок. Организационное воплощение – стартап Biorfarm, объединивший покупателей и небольших фермеров, выращивающих органические продукты. Сегодня на сайте проекта (<https://www.biorfarm.com/>) любой человек из Италии, Германии, Франции, Нидерландов и Бельгии может приобрести фруктовое дерево, создав собственный «цифровой фруктовый сад». А присоединившись к специальной платформе

(число пользователей платформы растет), можно в режиме реального времени следить за тем, как фермеры выращивают урожай, и уже через 48 часов после сборки получить свежие яблоки или груши с собственных деревьев прямо домой. Сложности проекта – нахождение надежного партнера по логистике, который работает быстро и поддерживает необходимые качество и свежесть продукции, усовершенствование упаковки, чтобы быть готовыми к летнему спросу на фрукты и расширить рынок, включив в проект иностранных производителей, которые хотят стать «цифровыми фермерами» [29].

4).



- 10 %;
- 20 %;
- 26 %;
- 26 %;
- 7 %;
- 11 %.

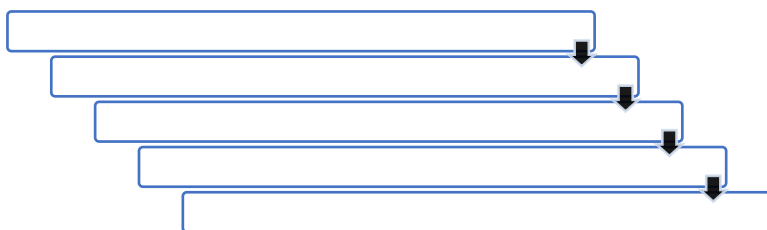
Пример 6. «Эхо» представило около 10 образцов квашеной капусты (группа ферментированных продуктов в ряду с корейской кимчи и китайской комбучей) с разными приправами, ягодами и другими добавками. Команда оптового поставщика World Wide Exporters отобрала 3–4 и отправила на дегустацию в Австралию. Партнеров австралийской сети Woolworth (900 магазинов) товар вначале не удовлетворил. Рецепт дорабатывалась, после каждого изменения образцы отправлялись в Австралию курьерской службой, партнеры пробовали и снова просили внести изменения: уменьшить количество сахара, соли, чеснока, увеличить количество перца, добавить популярную у австралийцев куркуму. Одобрение получила капуста трех видов: острая, с хреном и морковью, куркумой. Поставки (5–6 % производимой продукции) осуществляются в австралийскую сеть Woolworth (900 магазинов) и в 1500 независимых магазинов и кафе, позднее – в Новую Зеландию. Продолжительность доставки морем – 8–9 недель, неделя на отгрузку. В супермаркетах квашеная капуста располагается в вегетарианской секции и относится к категории здорового питания. Этикетки для австралийской версии продукции ООО «Эхо» печатаются в Европе, затем отправляются на завод производителя пластиковой тары и впаиваются в банки в процессе отливки (рис. 4.7) [23].



[32].

Пример 7. Производители молока пытаются справиться с падением продаж и активно ищут, как можно улучшить продукцию. Так, Danone начала продавать в США напиток Sir Bananas – молоко с добавлением фруктового пюре, – который по замыслу производителя должен выгодно отличаться от других молочных напитков со вкусовыми наполнителями. Fairlife, совместное предприятие Coca-Cola и Select Milk Producers, продает «ультрафильтрованное» молоко, содержащее больше кальция и протеина по сравнению с обычным, а также молочные коктейли с пребиотиками и антиоксидантами. A2 Milk продает молоко, не содержащее протеина, который может вызывать у некоторых людей расстройство пищеварения.

).



**4.1. Аргументы «за» и «против» выращивания радужной форели
в водоемах республики**

1.	
2.	
3.	
4.	4.
	5.
	6.
	—

—

—

—

—

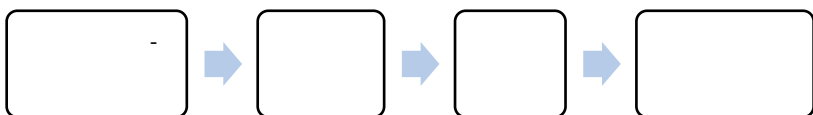
—

—

—

—

).



—

—

Вопросы для самопроверки

1.

2030»?

2.

3.

—

4.

5.

Т е м а 5. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Основные понятия лекции:

;

-

5.1. Роль правительства в формировании инновационной системы развития организации

,

.

.

[34]

XVII

—

экстрактивного

(инклюзивный

[35]

–1994

– 1,8

– 0,9

– 0,4

Пример 1. В конце XIX в., с ростом фондовых рынков, многие европейские страны сталкивались с финансовыми мошенничествами. В ответ на злоупотребления немецкий законодатель в 1892 г. предложил малым и средним фирмам, не имевшим доступа к внешним рыночным инвесторам и рынкам капитала, социальное изобретение – корпоративную форму GmbH (*Société à Responsabilité Limitée* или *Società Responsabilità Limitata*). К началу XXI в. доминирующая GmbH не охватывает инициативы, осуществляемые современными стартапами. В США вдохновляющим опытом являются быстрорастущие корпорации с инвесторами на внешнем рынке и IPO в качестве конечного результата. Согласно европейской традиции, публичная компания должна стать подходящей формой для стартапов, что весьма дорого. Закон о компаниях во многих европейских странах не предлагает подходящего места для стартапов. В период 2012–2017 гг., Италия превратила организационную форму SRL в инструмент для финансирования итальянскими стартаперами своего бизнеса через венчурный капитал и предоставление доступа к краудфандингу и рынкам капитала [33].

Euronews

Пример 2. *Стартап Essento работает на европейском рынке по производству кормов для насекомых с 2013 г. и, будучи пионером в Швейцарии, инициировал изменение закона, которое привело к одобрению съедобных насекомых в качестве продуктов питания. Так, с 1 мая 2017 г. в Швейцарии вступила в силу легализация употребления насекомых в пищу, 18 ноября 2019 г. в Германии начались продажи бургеров с насекомыми Essento, а 23 июня 2020 г. успешно завершена процедура краудфандинга для вывода на рынок снеков из насекомых в Германии и Австрии.*

42

).

COVID-19

15 %,

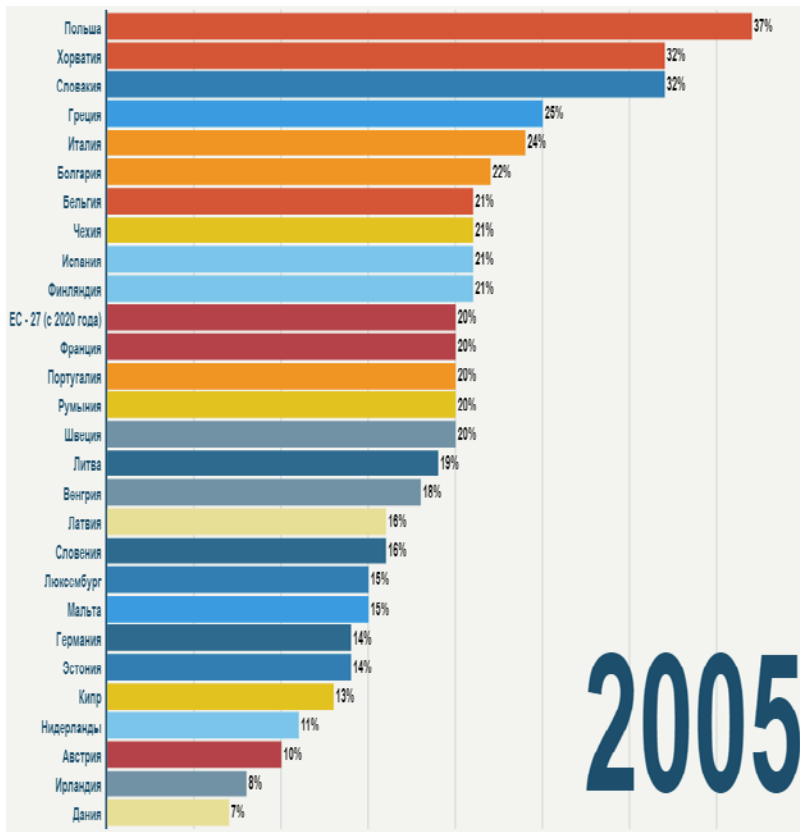
18 %

3 .

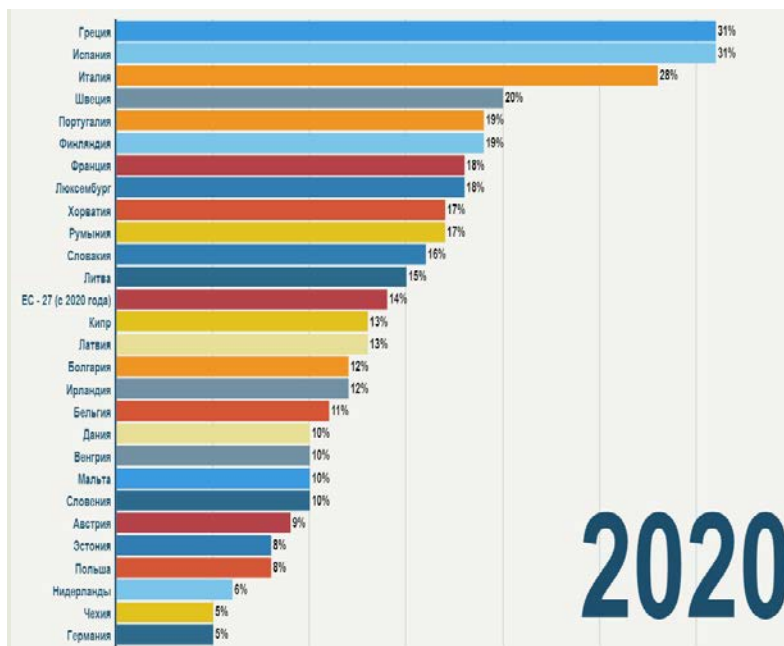
15 24

29

5.1, 5.2).



[40]



[40]

%

-

European

Advanced Manufacturing Support Centre)

- : .

- , ;
(0,5–1 [41].

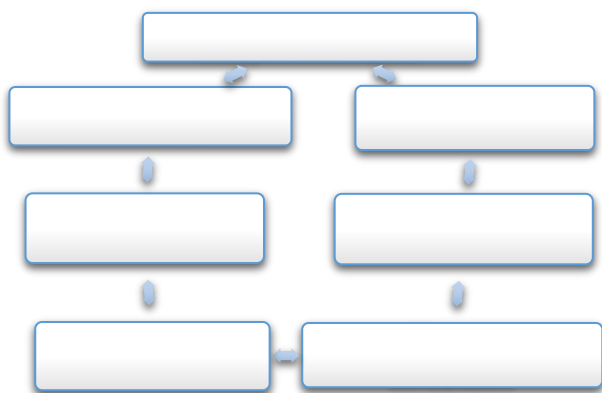
-

-

-

,

, -
-
).



5.2. Инновационное, инвестиционное и финансовое обеспечение различных этапов развития организации

System,

– –

National Innovation

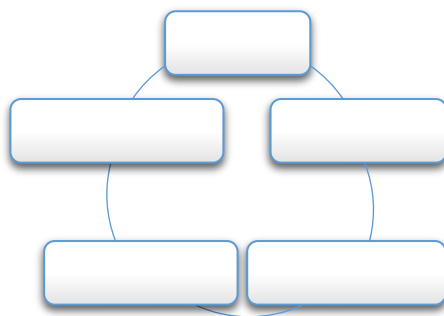
	-	
-		-
-		
-		
-	-	-
-		
-		
-		
-		-
-		-
-		
-	-	
-		-

-
-
-

the innovative mechanism) –

-

).



,

-

.

-

;

-

;

—

;

—

;

—

.

—

—

2016—

—

[31]

— .

(

-

.

5.3. Требования и ограничения государства в формировании и реализации научно-технической и инновационной политики организации

-

—

—

-

-

-

—

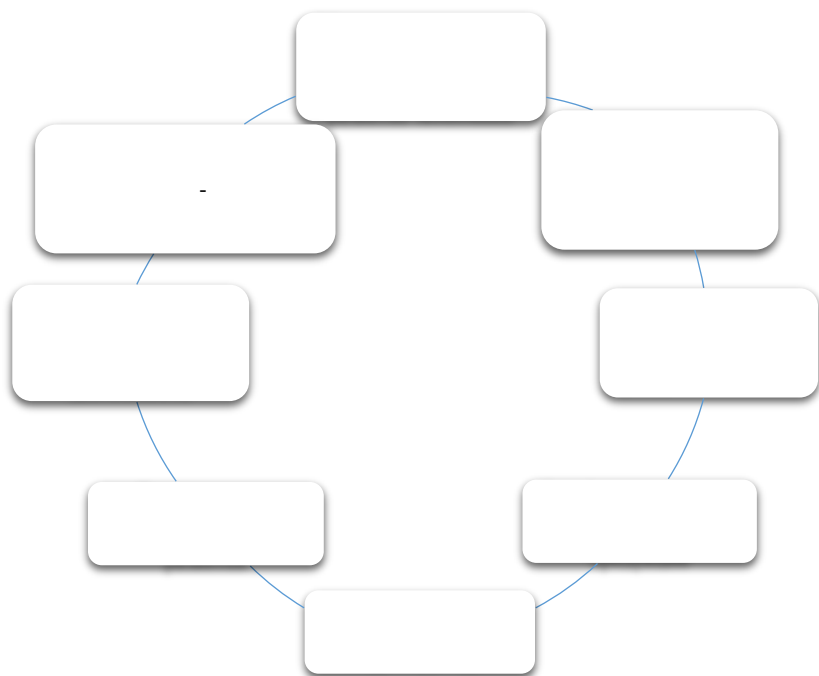
-

—

—

-

5.5



-

259 -

2016- :

- ,6 %

(

- 9,7 -

9,1 - 8,2 - 17,7

- %);

-

21,5 - 13,1

%),

(25,6 %);

- 33 %;

-

60 (),

50

-

2015 -

1) :

2) -

3) -

4)

5)

6)); 1.13-2

202

-

-

-

-

-

-

—

—

-

—

—

2017

-

% (

)

-518,53 .

-

—

—

-

—

-

(21 %);

(21 %);

—	—	—
	—	
—		
—	—	
	—	
—		
—		

5.4. Критерии выбора организациями приоритетных направлений в области научно-технологического развития

(

—

— :

—

—

—

5.1).

. Оценочные баллы и относительные веса критериев [38]

1	2	3	4
1			1,0
1.1	:		1,0
—	—	3	
—		2	
—		1	
1.2	:		0,5
—		3	
—		2	
—		1	
—	—	0,5	
—		0	
2	:		1,0
—		2	
—		1	
—		0	
3	:		1,0
—		3	

1	2	3	4
	–	2	
	–	1	
	–	0	
3.1	:		0,9
	–	1	
	–	2	
	–	2	
	–	0	
3.2	:		1,0
	–	4	
	–	3	
	–	2	
	–	1	
3.3	:		0,9
	–	3	
	–	2	
	–	1	
	–	0	
3.4	:		0,5
	–	4	
	–	3	
	–	2	
	–	1	
	–	0	
3.5			1,0
	–	1	
	–	0	
3.6			1,0
	–	2	
	–	0	
4			1,0
4.1	- :		0,5
	–	1	
	–	0,5	
	–	1	
	–	0,2	

1	2	3	4
	–	1	
	–	1	
	–	0,5	
	–	0,5	
4.2	:		0,6
	–	3	
	–	2	
	–	1	
	–	0	
5			0,8
5.1	) :		0,8
	–	2	
	–	1	
	–	0	
5.2	:		0,9
	–	1	
	–	0	
6			1,0
6.1	:		1,0
	–	2	
	–	1	
	–	0	
6.2	- :		1,0
	–	2	
	–	1	
	–	0	
6.3	- :		1,0
	–	2	
	–	1	
	–	0	

5.5. Прямые и косвенные методы поддержки инновационной деятельности организаций АПК

–

–

-
-
-
-
-

1.

2.

3.

4.

.

Вопросы для самопроверки

1.

2.

3.

4.

5.

?

-

?

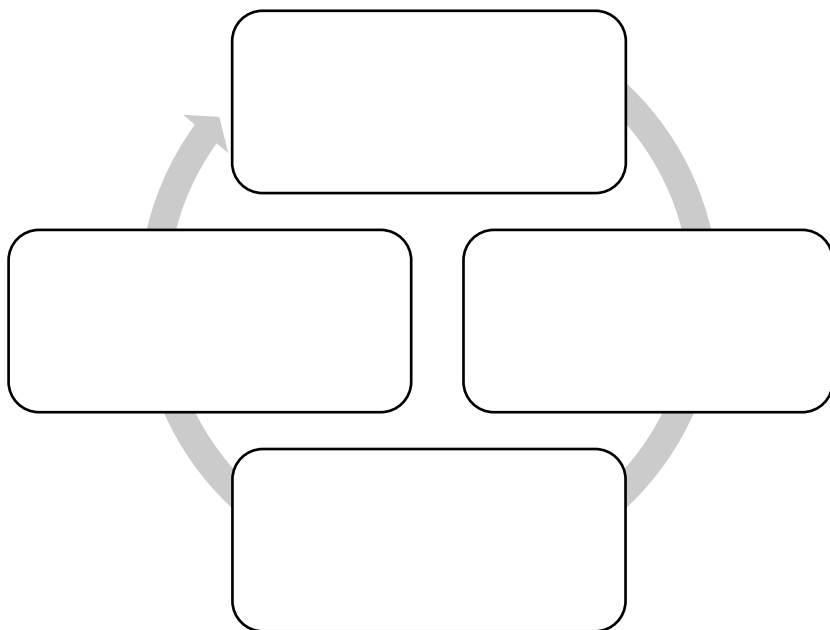
,

Т е м а 6. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Основные понятия лекции:

;
;
;
;
.

6.1. Управление изменениями в организации



[26]

)

.

—

-

,

;

—

;

—

—

;

—

(
)

;

—

;

—

(

);

—

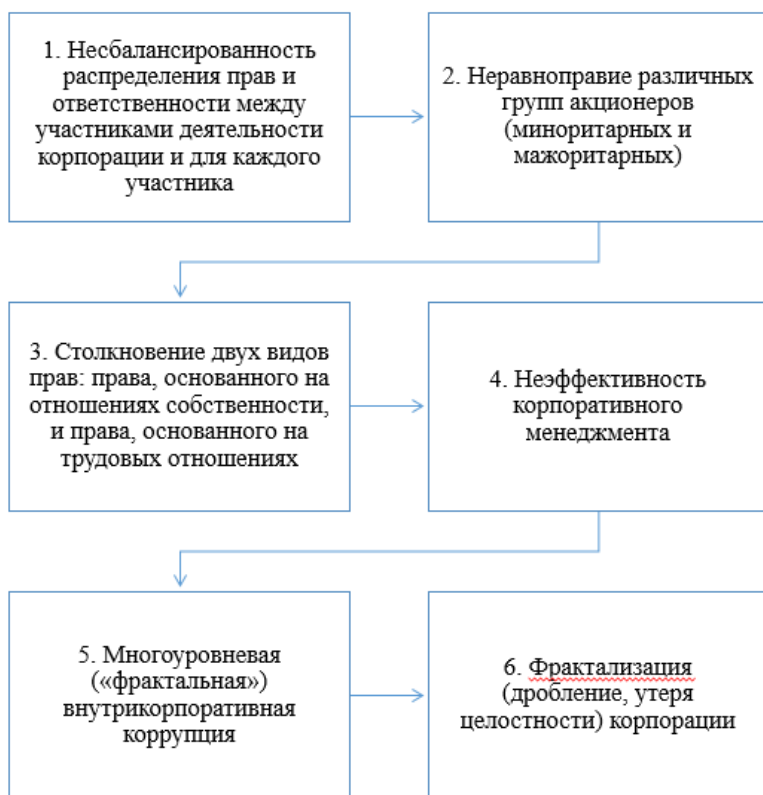
);

—

).

—

-



).



Пример 1. 7-Eleven Japan (SEJ) построила фундамент для исполнения, который помог сделать сеть круглосуточных магазинов восьмым по величине розничным продавцом в мире. Основа исполнения SEJ позволяет каждому из 10 000 магазинов компании индивидуально управлять запасами, гарантируя, что все они генерируют быстрый оборот на своих больших запасах свежих продуктов. Основой для создания фонда SEJ для исполнения является сеть из 70 000 компьютеров, которые собирают данные в точке продажи о каждом клиенте и каждом проданном товаре. Каждый день данные о точках продаж анализируются для использования на следующее утро. Другие оцифрованные процессы позволяют каждому магазину размещать заказы и получать поставки 3 раза в день. SEJ обучает всех своих 200 000 сотрудников использовать доступную информацию о точках продаж, продуктах, погоде и регионах не только для заказа продуктов, внесенных в списки, но также для создания гипотез о возможных новых продуктах. Затем фонд SEJ связывает сотрудников с производителями для разработки и тестирования новых изделий. В среднем в магазине 7-Eleven в Японии 70 % продуктов, продаваемых каждый год, являются новыми [].

[43; 44; 45]

эволюционная логика

адаптационная логика

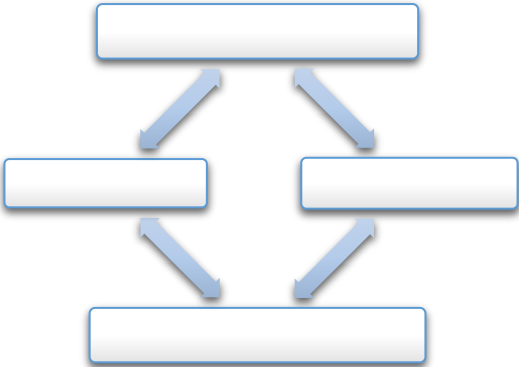
, персональная логика

—

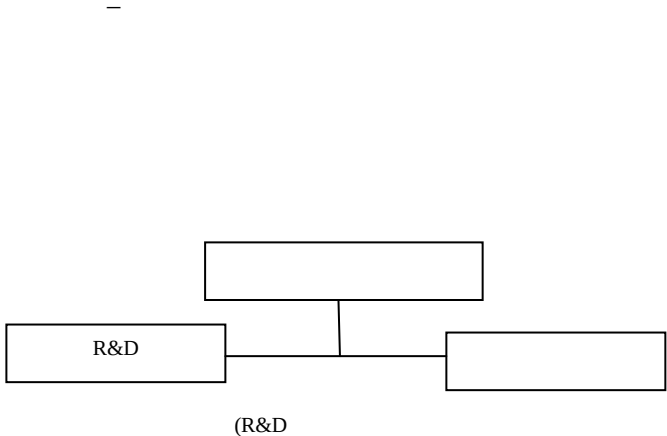
survive (

6.2. Организация НИОКР (R&D) инновационных организаций, способы нахождения прогрессивных идей

).



-



10 временную целевую группу – проектную группу, –3 –

Пример 2. РНПЦ онкологии и медицинской радиологии тестирует новую технологию лечения рака способом *in vitro*. Суть технологии следующая. Берется опухоль и помещается в пробирку. Затем на нее воздействуют лекарствами, что позволяет подобрать оптимальное лечение, не экспериментируя на человеке. При этом нарабатывается база данных о возможностях лекарств в зависимости от типа человека, его генной предрасположенности. В мире персональный подход считается инновационным. По прогнозам, через 10 лет ученые приблизятся к разгадке причины появления рака, а значит, и излечению этой болезни.

Пример 3. Владимир Линев – генеральный директор УП «АДАНИ», профессор, изобретатель, автор более 100 патентов в различных областях приборостроения. Создал предприятие, которое производит самую современную медтехнику (технологии пятого технологического уклада). «АДАНИ» разрабатывает, производит и поставляет на мировые рынки (в том числе в США) цифровые рентгенографические сканирующие системы, основанные на оригинальной запатентованной технологии получения цифрового рентгеновского изображения.

Пример 4. Владимир Кононов – директор СП «ЛОТИС ТИИ», выпускник кафедры лазерной физики и спектроскопии физического факультета БГУ, кандидат технических наук, лауреат Государственной премии в области науки и техники. Совместное белорусско-японское предприятие за время существования изготовило и поставило более 1 000 лазеров и лазерных систем, которые относятся к дорогостоящему высокотехнологичному оборудованию. Эта продукция (до 90 %) успешно используется в России, на Тайване, в Польше, Китае, Испании, Южной Корее, Сингапуре, Германии, Италии, Англии. Стоимость одного лазера – сотни тысяч долларов, в то время как себестоимость товара достаточно низкая. Предприятие получает серьезную прибыль за счет высокой добавленной стоимости. При этом продаются технологии, которые у нас отработаны или нет возможности их освоить.

IT-

Пример 5. Основатели «убийцы скайпа», Viber Тальмон Марко и Игорь Магазинник продали свой стартап японской компании Rakuten в 2014 г. Вырученные деньги позволили им сосредоточиться на новом проекте, который, по их признанию, изменит мир. При этом предпри-

ниматели продолжают помогать Viber в роли консультантов. Создали очень толковую команду, которая способна двигаться вперед самостоятельно. В результате Rakuten продолжает проект и успешно развивает дело – в Viber теперь есть игры и публичные чаты. Разрабатывается совместный с компанией Rakuten стартап. Планируется открытие дев-центров (англ. developer center) в Минске и Израиле (поскольку в обеих странах разработчики высочайшего класса).

Пример 6. Институт биоорганической химии Национальной академии наук Беларуси состоит из 200 сотрудников, из них 17 докторов наук (1 академик, 3 члена-корреспондента) и 57 кандидатов наук. Специализированные отделы института разрабатывают иммунохимические и молекулярно-биологические наборы реактивов для медицинской и ветеринарной диагностики, фармацевтические субстанции для производства противоопухолевых препаратов, создают технологии производства и применения стимуляторов роста и средств защиты растений. Разработанная продукция выпускается на базе собственного хозяйственного опытного производства (англ. selfsupporting pilot production). Возглавляет институт Усанов Сергей Александрович, доктор химических наук, член-корреспондент НАН Беларуси, профессор, видный ученый и организатор науки. Благодаря ему сформировано новое современное направление исследований в области биоорганической химии, биохимии, молекулярной биологии. Под его руководством проводятся широкие исследования в рамках международных проектов с научными сотрудниками из Германии (университет Саарсбрукен), Финляндии (университет Куопио), Японии (университеты Осаки, Хиросимы и Фукуоки) и США (университет Техаса в Далласе). Структурное подразделение института – научно-производственный центр «ХимФармСинтез» по выпуску фармсубстанций и готовых лекарственных форм – охватывает полную технологическую цепочку: от фармсубстанций до готового препарата. Продукция (препараты для лечения онкологических заболеваний и заболеваний сердечно-сосудистой системы) – наукоемкая, дорогостоящая, нужная в небольших количествах. Стоимость – от 100 долл. до 5 000 долл. за один грамм. Производство подобных субстанций организовано лишь в нескольких странах, обладающих высоким научным потенциалом. Малая распространенность подобных производств вызвана сложностью технологического процесса многоэтапного химического синтеза с использованием разнообразных видов сырья и проводимого при различных технологических параметрах. Гибкая технологическая система малых производственных центров дает возможность осуществлять

— ,

— ,

— ,

—

—

—

—

**6.3. Основные документы, регламентирующие деятельность
группы инноваций и развития на предприятии**

,

the fan organization innovation),

Пример 7. *Генеральный директор McDonald's Стив Истербрук пересмотрел меню McDonald's и сократил количество наименований, продолжил эксперименты с выводом в продажу новых гамбургеров, добавил больше самостоятельности регионам, разрешив подавать региональные блюда вроде McLobster в Новой Англии или пирога с персиками и манго на Гавайях, делал ставку не на глобализацию, а на необходимость «понять местный настрой, местную культуру и местные вкусы», впервые бигмак стали делать разных размеров. Он изменил имидж McDonald's в сторону современного заведения, которое беспокоится о здоровом питании, запустил сайт *takeyourourownmind* (ответы на вопросы о бизнесе и еде компании).*

6.4. Основы предпринимательского менеджмента в новом рискованном предприятии

venture capital company)

1	2	3
2. -		1. 2. 3.
3. -		1. 2. 3.
4.		

.

—

.

—

—

—

—

–3

–

– 0,8

–

)

–

–

«

-

),

-)» [47].

Вопросы для самопроверки

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Т е м а 7. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ

Основные понятия лекции:

; - ;

7.1. Венчурный (инновационный) проект и механизмы венчурной деятельности

—

innovation project) –

[48].

—

—

,

1

)

—

)

•

,

—

—

49].

— — — — —)

.

—

—

—

— — —

2.

,

—, ,

3.

—
4.

4.

1

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

);

—

-

—

—

—

—

**7.3. Сферы деятельности проект-менеджера, функции,
распределение обязанностей между участниками
инновационного проекта**

7.1. Организационная структура управления проектами

4. Распределение функций между участниками инновационного проекта

[illegible]



Пример 1. По мнению Роджера Гормана, гендиректора ProFinda (преобразует организации с помощью технологий, делает их гипер-подключенными, открывает миру их универсальные навыки и учит использовать всю сеть сотрудников и контактов), у любой организации в мире есть две опоры: сотрудники и их навыки, непосредственно рабочий процесс, которые нужно сблизить. Работа в условиях панде-

мии показала, что хорошая команда складывается не из-за близости сотрудников. Важно объединение команды, проекта и правильного опыта. Наша система позволяет нужным экспертам найти контакты с нужными людьми в нужное время, по нужному проекту. Именно это приведет к появлению чего-то грандиозного (N. Lindo, Евроньюс).

—
—
—
—

:

-

project management) –

.

—

[37]

Google Maps JavaScript API

).

The screenshot displays a Google Maps interface with a purple polygon overlaid on a satellite image of a field. A white dialog box is open, allowing users to input various parameters for the polygon. To the right, a legend explains the symbols used in the data.

Save

- Площадь: 52.82 га
- Ширина захвата: м
- Рабочий ход: 251.77 км
- Средняя длина по-ч.: 1.96 км
- Количество поворотов: 167
- Рабочая скорость: км/ч
- Чистое рабочее время: 18.43 ч
- Повороты: 5.66 км
- Скорость на поворотах: км/ч
- Вспомогательное время: 1.5 ч
- Доп. расстояние на препятствия: м
- Доп. время на препятствия: мин
- КПД по расстоянию: 96.76 %
- КПД по времени: 88.89 %

Легенда

- (S) **Площадь** - площадь выделенного участка в га
- (HS) **Размер комбайна** - ширина комбайна в м
- (L) **Длина поля** - полезное расстояние, которое нужно пройти машине чтобы убрать поле в м
- (N) **Количество борозд** - общее количество борозд
- (V) **Скорость комбайна** - приблизительная скорость комбайна при уборке в км/ч
- (T) **Время** - время, которое необходимо затратить для уборки 1 комбайном в ч
- (E) **КПД** - КПД (коэффициент полезного действия)

Google Maps JavaScript API

[37]

1	2
3.	).
4.	.
5.	.
6.	.
7.	.

—

Вопросы для самопроверки

1.

2.

3.

4.

?

5.

Т е м а 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Основные понятия лекции:

-

;

-

.

8.1. Три сферы инновационной инфраструктуры развития организации

innovation infrastructure) –

-

-

—

.

- , -

1) -

);

);

).

,

[6].

8.2. Объекты инновационной инфраструктуры

—

-

-

-

- 5

-

-

-

-

.

-

-

-

-

-

-

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

.

-

-

-

science and technology park) –

-

—

—

—

—

—

-

-

-

8.1. Характеристики разновидностей технопарков

1. -	- -		
2. -	- - - -		
3. -	- - - -	-	-
4. - -			

(. *state science and technology*)

-

centre of technology transfer) –



[50]

—
—
—

—
—

8.3. Проблемы и новые вызовы инновационной инфраструктуре

—

—

—

—

—



500

65

22,9

[36

21

-

-

%)

– 74 %

– 70 %, –

64 %).

Пример 2. Земельный банк под управлением цифровых сервисов компании «ИнтТерра» (Россия) в конце мая 2021 г. достиг 7 млн. га (совокупное число пользователей флагманского продукта компании – единой системы управления агрономической службой предприятий сельского хозяйства «СкайСкаут»). Системой частной agrotech-платформы пользуются более 1000 российских сельхозпредприятий, в том числе крупнейшие в стране поставщики средств защиты растений («Август»), ряд крупнейших дистрибьюторов средств защиты растений и семян («Агротек Альянс»). По составленным картографическим материалам в цифровом банке земельных участков «ИнтТерры» можно увидеть границы полей, информацию о выращиваемых культурах, их вегетационном периоде, собственнике земельного участка. Специфические данные по каждому оцифрованному пери-

метру сельскохозяйственных земель помогают разработчикам «СкайСкаута» гибко настраивать функционал своей системы под нужды конкретного региона с учетом агроклиматических, экономических и десятков других параметров, предлагать фермерам максимально персонализированные сценарии повышения продуктивности их предприятий. С использованием данных оцифрованных земель можно создать цифровую модель, или «цифрового двойника» агропредприятия. Платформа помогает принять грамотные управленческие решения на протяжении всего цикла сельскохозяйственных работ. Так, учитывая особенности продуктивности каждого поля, вычисленные на основе многолетних наблюдений с помощью спутниковой съемки, сельхозпредприятие может точнее распределить ресурсы на момент планирования с тем, чтобы избежать лишних затрат и получить максимум с высокопродуктивных полей (В. Бузу, генеральный директор «ИнтТерра»).

Вопросы для самопроверки

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

XXI .?

1. Lankhorst, M. Enterprise Architecture at Work. Modelling, Communication and Analysis / M. Lankhorst [et al.] // 2-ed. – Springer-Verlag Berlin, Heidelberg. – 2009. – 352 .
2. Schekkerman, J. The Economic Benefits of Enterprise Architecture / J. Schekkerman. – Trafford Publishing, Victoria, British Columbia, 2005. – 296 .
3. Baruch, L. Kraft Heinz: How About Some More R&D [Electronic resource] / L. Baruch // Seeking Alpha. – Mode of access: <https://seekingalpha.com/article/4285122-kraft-heinz-how-r-and-d>. – Date of access: 13.08.2019.
4. Where does Cargill rank on animal welfare? Among the best, according to this global benchmark [Electronic resource] / Cargill Inc. – Mode of access: <https://www.cargill.com/-/story/where-does-cargill-rank-on-animal-welfare>. – Date of access: 02.04.2020.
5. Bercovici, J. Why This Cardiologist Is Betting That His Lab-Grown Meat Startup Can Solve the Global Food Crisis [Electronic resource] / J. Bercovici // INC. MAGAZINE. – Mode of access: <https://www.inc.com/magazine/201711/jeff-bercovici/memphis-meats-lab-grown-meat-startup.html>. – Date of access: 12.11.2017.
6. - [<https://www.vedomosti.ru/opinion/articles-distantsonnie-kommunikatsii>. – 14.06.2016.
7. Cargill invests in start-up Bflike to help food manufacturers and retailers offer a new generation of plant-based meat and fish alternative products [Electronic resource] / Cargill Inc. – Mode of access: <https://www.cargill.com/2021/cargill-investment-bflike>. – Date of access: 22.04.2020
8. Conversano, V. Digital transformation and i-Flex, enable your business to deal with changes [Electronic resource] / V. Conversano // EMAGAZINE. – Mode of access: <https://www.som.polimi.it/en/digital-transformation-and-i-flex-enable-your-business-to-deal-with-changes/>. – Date of access: 10.03.2021.
9. Ross, J. W. Enterprise architecture as strategy: creating a foundation for business execution / J. W. Ross, P. Weill, D. C. Robertson. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006. – 256 p.
10. – 2020. – 7. – –27.
11. [] // : https://hbr-russia.ru/partner_cases/sap/pao-gruppa-cherkizovo. –
12. // – 2019. –). – –46.
13. –
14. [] / <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/06/07/832100-venchurnoe-sledstvie>. –
15. Projected Farm Unit Economics Summary [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.aerofarms.com/wp-content/uploads/2021/05/AeroFarms-Analyst-Day-Presentation-May-2021-.pdf>. – Date of access: 10.05.2021.
16. 2017. – : https://hightech.fm/2017/03/25/china_usa. – : 26.06.2021.

17. ,
 // – 2011. – 1. –
 –16.
18. – 2021. – – –97.
19. – – .
20. Kilgore
SPAC Spring Valley Acquisition [] / T. Kilgore // March 26, 2021. –
 : <https://www.marketwatch.com/story/aerofarms-to-go-public-with-merger-valued-at-12-billion-with-spac-spring-valley-acquisition-2021-03-26>. – :
 26.06.2021.
21. Mensch, G. Es fehlen Basisinnovationen für den Wirtschaftsaufschwung [Electronic resource] / G. Mensch // TELEPOLIS. – Mode of access: [https:// www.heise.de/tp/features/Es-fehlen-Basisinnovationen-fuer-den-Wirtschaft.html](https://www.heise.de/tp/features/Es-fehlen-Basisinnovationen-fuer-den-Wirtschaft.html). – Date of access: 12.02.2021.
22. /
 . – : <http://cyberleninka.ru/article/n/antiinnovatsii-kak-faktor-makroekonomicheskoy-nestabilnosti-na-primere-proizvodnyh-finansovyh-instrumentov>. –
23. [] /
 // FORBES WOMAN. – <https://www.forbes.ru/forbes-woman/391985-kak-prodavshchica-iz-nizhnego-novgoroda-postroila-biznes-na-15-mlrd-rublei-i->
24. –
25. / –
 2008. –
26. Cummings, T. G. Organization Development & Change / T. G. Cummings, C. G. Worley. – 10- d. – Nelson.: Cengage Learning, 2015. – 810 .
27. [] /
 Forbes. – <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/405667-lichinki-v-klyare-i-burger-iz-sverchkov-zachem-adept-grety-tunber>. –
28. []
 pravda-li-chto-tehnologii-v-rossii-otstali-navsegda. – <https://plus-one.vedomosti.ru/>
29. [] //
 <https://platform.plus-one.ru/news/2021/04/14/6566-p-kak-sozdat-tsifrovuyu-fermu-i-nbsp-vyraschivat-ovoschi-po-nbsp-podpiske-p->
30. []
] /
 <https://platform.plus-one.ru/news/2021/03/29/kak-fermerskie-agroparki-ozhiviat-rossiyskuyu-glubinku-sozdatut-dlya-nee-novye-perspektivy->

31. [<https://www.vedomosti.ru/-management/blogs/2015/10/21/613718->. –
32. Brocklesby, J. Designing a viable organization structure / J. Brocklesby, S. Cummings // Long Range Planning. – 1996. – Vol. 29. – 1. – 49–57.
33. Giudici, P. Startups and Company Law: The Competitive Pressure of Delaware on Italy (and Europe?) [Electronic resource] / P. Giudici, P. Agstner // The Faculty of Law, University of Oxford, 2019. – Mode of access: <https://www.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2019/09/startups-and-company-law-competitive-pressure-delaware-italy-and->. – Date of access: 30.09.2019.
34. –
2006. –
35. Keefer, P. From the Ivory Tower to the Corridors of Power: Making Institutions Matter for Development Policy / P. Keefer, M. M. Shirley. – Mimeo: World Bank, 1998. – 260 .
36. –
- 225–228.
37. –
- // – 2019. – 2. – –82.
38. –
- gknt.gov.by/opencms/opencms/ru/Documents/PRIKAZ-GKNT-158_25_05_2015.rtf. –
39. – 2011. – – 74.
40. Gauret, F. / F. Gauret, N. Lloyd // Euronews, 2021. – <https://ru.euronews.com/next/2021/03/10/ru-real-economy-youth-unemployment>. –
41. Proesmans, B. Employee Engagement As A Crucial Factor For Bringing About Change B. Proesmans // ADMA project. – Mode of access: <https://adma.ec/blog/2021/06/11/employee-engagement-as-a-crucial-factor-for-bringing-about-change/>. – Date of access: 12.06.2021.
42. [// BIK Ratings. – . – https://asercapital.by/wp-content/uploads/2021/01/Rynok_venchurnogo_finansirovaniya_v_RB.pdf. – 15.02.2021.
43.]/ // <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/871263->. –
44.]/ //

45. upravlenie-izmeneniyami/873039. – <https://hbr-russia.ru/management/>
46.]/ // <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/874655>. –
47. Neis, M. Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer; «Geld ist gar nicht so entscheidend» / M. Neis // Podcast Unternehmensgründung. – Mode of access: <https://www.august-wilhelm-scheer.com/>. – Date of access: 27.01.2021.
48. 10 ,
- 425- , 2013.
49. : , – <http://www.president.gov.by/press39558.html>. –
50. Svensson, R. Growth through Research and Development – what does the research literature say? // R. Svensson. – VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems, 2008. – 72 .
- 20.04.2021. – <https://www.kommersant.ru/doc/4782133>. –

.....	3
.....	5
.....	19
.....	38
.....	52
5.	69
.....	92
7.	107
.	119
.....	131

Артеменко

Н. П. Лаходанова
Н. Л. Якубовская

¹/₁₆

- .