

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Гриб Владислав Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 03.10.2023 13:23:09

Уникальный программный ключ:

637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»**

(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор института  
международной экономики,  
лидерства и менеджмента

\_\_\_\_\_/А.А. Панарин/

«19» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(уровень магистратуры)**

**Направленность/профиль  
«Менеджмент современной организации»**

**Формы обучения: очная, заочная**

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Управление инновациями». Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / А.А. Шестемиров – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 58 с.

Рабочая программа магистратуры составлена на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (зарегистрирован 21.08.2020 № 59391) согласована и рекомендована к утверждению

Разработчики:

К.э.н. А.А. Шестемиров

Ответственный рецензент:

Назарова Н.А., к.э.н., доцент, заместитель руководителя департамента налогов и налогового администрирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

*(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 17.05.2022г., протокол №6

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /к.э.н. А.А. Шестемиров/

(подпись)

Согласовано от Библиотеки \_\_\_\_\_ /О.Е. Степкина/

(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью** освоения дисциплины «Управление инновациями» является формирование у магистрантов профессиональных компетенций по применению имеющейся методологии и методических приемов к процедурам принятия и реализации управленческих решений в области инноваций на различных этапах инновационных процессов в условиях перехода российской экономики на инновационный тип развития.

Основные **задачи** дисциплины:

- познакомить обучающихся с основами инновационной теории и практики; приемами стратегического управления инновационным развитием, формирования инновационных стратегий; методами разработки и реализации инновационных программ и проектов, оценки их эффективности.
- выработать профессиональные навыки в области организации инновационной деятельности хозяйствующих субъектов и процессов венчурного предпринимательства,
- сформировать профессиональный подход к разработке и использованию современных схем привлечения государственного и частного венчурного капитала в инновационную сферу экономики;
- дать представление о месте и роли управления инновациями в инновационной сфере экономики, а также о месте и роли государства в регулировании инновационной сферы;
- научить анализировать специфику инновационных рисков в инновационной деятельности фирм, особенности инновационных процессов в России, проблем функционирования сектора исследований и разработок и коммерциализации их результатов; конъюнктуру инновационного рынка.

## РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Управление инновациями» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

### Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>Универсальные компетенции</b>			
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	<b>ИУК-6.1.</b> Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки <b>ИУК-6.2.</b> Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки <b>ИУК-6.3.</b> Владеет навыками определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование) \ уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)</b>		
<b>Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности</b>		
В Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля / 08.008 Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»		
Информационно-аналитическая		
<p><b>ПК-1</b> Способность формировать информационно-аналитические материалы для целей стратегического управления организациями и их подразделений</p>	<p>Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг В/01.7</p>	<p><b>ИПК-1.1.</b> <b>Знать:</b> Основы эффективных межличностных коммуникаций. Этика делового общения. Необходимый спектр финансовых продуктов и услуг. Экономические и юридические аспекты инвестиционной деятельности. Экономические и юридические аспекты страховой деятельности. Основные финансовые организации и профессиональные участники банковской системы. Основные организации и профессиональные участники страхового сектора. Основные организации и профессиональные участники рынка ценных бумаг и коллективного инвестирования. Общие принципы и технологии продаж Обзвон потенциальных клиентов с целью предложения финансовых продуктов и услуг. Нормативные и методические документы, регламентирующие вопросы подбора кредитных продуктов. Порядок составления и заключения договоров об информационном обеспечении инвестиционных программ имероприятий.</p> <p><b>ИПК-1.2.</b> <b>Уметь:</b> Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг. Предоставлять клиенту качественные профессиональные услуги, ориентированные на потребности и интересы клиента. Собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг. Выступать в качестве эксперта в процессе</p>

		<p>принятия клиентом важных финансовых (инвестиционных) решений.</p> <p>Рассчитывать стоимость финансовых решений, оценивая потенциальные риски.</p> <p>Осуществлять профессиональные консультации, гарантирующие понимание всех преимуществ, возможностей и рисков.</p> <p>Учитывать текущую финансовую ситуацию и перспективу при оценке предложений, направленных на решение финансовых задач клиента.</p> <p>Планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми(инвестиционными) услугами.</p> <p>Проверять достоверность информации об инвестиционной услуге с экономической и с юридической точек зрения.</p> <p>Отстаивать интересы клиента в повышении качества доступности и безопасности инвестиционных услуг.</p> <p><b>ИПК-1.3</b></p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>Предоставление потребителю финансовых услуг информации о состоянии и перспективах рынка, тенденциях в изменении курсов ценных бумаг, иностранной валюты, условий по банковским продуктам и услугам.</p> <p>Разъяснение сути финансовых продуктов, юридических и экономических характеристик финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Предоставление достоверной информации по контрагентам, условиям, требованиям к контрагенту, предмету сделки.</p> <p>Составление окончательного перечня предлагаемых клиенту финансовых продуктов.</p> <p>Консультирование клиента по вопросам составления личного бюджета, страхования, формирования сбережений, управления кредитным и инвестиционным портфелем.</p> <p>Разъяснение клиенту экономических и правовых последствий финансовых решений</p> <p>Определение (на основании запроса клиента) критериев отбора поставщиков финансовых услуг и подбор поставщиков в соответствии с выделенными критериями.</p> <p>Организация продажи финансовых продуктов (банковские депозиты, паевые фонды, брокерское обслуживание, обезличенный металлический счет) в рамках персонального финансового плана.</p> <p>Дополнительная продажа финансовых продуктов в рамках персонального финансового</p>
--	--	---

		<p>плана.</p> <p>Консультирование контрагентов по вопросам, относящимся к компетенции деятельности.</p> <p>Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации</p>
--	--	---

### РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ МАГИСТРАТУРЫ

Дисциплина «Управление инновациями» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений по выбору вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры).

В методическом плане данная дисциплина опирается на компетенции, полученные при изучении таких учебных дисциплин, как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Современные концепции менеджмента», «Финансовый менеджмент (продвинутый уровень)».

В свою очередь, дисциплина «Управление инновациями» создает методологическую основу для научно-исследовательской работы, производственной практики (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности), производственной (преддипломной практики для выполнения ВКР), государственной итоговой аттестации.

Указанные связи и содержание дисциплины «Управление инновациями» дают обучающимся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей деятельности магистра менеджмента.

### РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

*Таблица 4.1*

#### Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения

З. е.	Все-го часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур. раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
3 семестр							
5	180	8		28		108	36, эк-замен
Всего по дисциплине							
5	180	8		28		108	36, эк-замен

*Таблица 4.2*

#### Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на заочной форме обучения

3. З. е.	Все-го часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
3 семестр							
5	180	4		12		128	36, эк-замен
Всего по дисциплине							
5	180	4		12		128	36, эк-замен

### СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам/темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля)**

*Таблица 4.3*

#### Очная форма обучения

Те-мы\разделы(модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Все-го часов	
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа						Контактная работа по кур.р.
		Лаб.р	Пра к. /сем.					
Тема 1. Изменения в характере общественного развития			6		20		26	
Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления	2		4		20		26	
Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты			4		18		22	
Тема 4. Организация и формы	1		4		16		21	

управления инновациями								
Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления	1		2			20		23
Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности			8			14		12
Экзамен							36	36
Всего часов	8	0	28	0	0	108	36	180

Таблица 4.4

**Заочная форма обучения**

Те- мы/разделы(модули)	Контактная работа			Часы СР на под- готовку кур.р.	Ина я СР	Кон- троль	Все- го ча- сов
	Занятия лекцион- ного типа	Занятия семинар- ского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Изменения в характере общественного развития	2		2		22		26
Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления			2		22		24
Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты			2		22		24
Тема 4. Организация и формы управления инновациями	2		2		18		22
Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления			2		22		24



Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности			2			22		24
Экзамен							36	36
Всего часов	4	0	12	0	0	128	36	180

Таблица 4.5

**Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>Модуль «Общая часть»</b>		
	Тема 1. Изменения в характере общественного развития	Понятия научная мысль и «ноосфера». Переход к постиндустриальному обществу и «новая» экономика, основанная на знаниях. Экономическая природа знаний. Важнейшие факторы экономического роста, их эволюция. Роль и место инноваций в общественном воспроизводстве. Основные черты развития инновационного типа. Актуальность активизации инновационной деятельности. Тенденции и разновидности развития. Управление развитием. Экономические условия формирования восприимчивости к нововведениям. Инновационный потенциал. Инновационная активность.
	Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления	Управление процессами создания новых знаний. Управление освоением новшеств. Инновационный процесс как динамическая система. Схема инновационного процесса. Усовершенствование и инновация. Источники инноваций. Классификация (типология) инноваций. Продуктовые, технологические, организационно-управленческие инновации. Реактивные и стратегические инновации. Кривая взаимозависимости затрат и эффективности инноваций. Жизненный цикл инноваций.
	Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты	Понятия «инновационный менеджмент», «менеджмент инноваций», «Управление инновациями в бизнесе». Появление теории инноватики. Вклад Й. Шумпетера в становление и развитие управления инновациями. Циклы Кондратьева, Жуглара, Кичина, Кузнецца и их роль в управлении инновациями. Задачи менеджмента инноваций и управления инновациями.
<b>Модуль «Особенная часть»</b>		
	Тема 4. Организация и формы управления инновациями	Понятия «организационная структура» и «организационная схема управления инновациями». Организационная структура и функции науки. Организации, выполняющие исследования и разработки. Классификация научных организаций по секторам науки и типам организаций. Венчурное предпринимательство. Классификация инновационных предприятий. Фирмы-эксплеренты. Фирмы-пациенты. Фирмы-виоленты. Объекты инфраструктуры науки и инноваций.
	Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стра-	Значение выбора стратегий и понятие «стратегия», «стратегическое управление» и «инновационная стратегия». Виды инновационных стратегий и обоснование их выбора. Общие прин-

	тегического управления	ципы разработки инновационной стратегии. Прогнозирование в управлении инновациями.
	Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности	<p>Понятия «инновационная деятельность», «инновационный проект» и «инновационная программа». Подготовка и реализация инновационных проектов. Фундаментальные исследования. Прикладные исследования и разработки. Жизненный цикл инновации. Управление работами на стадиях жизненного цикла инновационного проекта.</p> <p>Государственное регулирование инновационной деятельности в России. Необходимость управления в инновационной сфере. Обоснование необходимости усиления государственного регулирования инновационной сферы деятельности. Теоретические основы, основные принципы, формы и методы государственного регулирования. Прямые и косвенные формы поддержки инновационной деятельности в России. Финансирование инновационной деятельности. Современное состояние и макроэкономический прогноз развития инновационной сферы в РФ. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года («Стратегия-2020»). Задачи и основные приемы и методы экспертизы инновационных проектов, финансируемых из бюджета. Методы отбора инновационных проектов для реализации. Показатели эффективности инновационного проекта и инновационной программы. Федеральная научно-техническая и инновационная программы.</p>

## ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения

### *Семинарские занятия*

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

### **Тема 1. Изменения в характере общественного развития**

1. Понятия научная мысль и «ноосфера».
2. Экономическая природа знаний.
3. Основные черты развития инновационного типа.
4. Инновационный потенциал.

#### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

## **Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления**

1. Управление процессами создания новых знаний.
2. Кривая взаимозависимости затрат и эффективности инноваций.
3. Жизненный цикл инноваций.

### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

## **Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты**

1. Понятия «инновационный менеджмент», «менеджмент инноваций», «Управление инновациями в бизнесе».
2. Циклы Кондратьева, Жуглара, Кичина, Кузнеця и их роль в управлении инновациями.
3. Задачи менеджмента инноваций и управления инновациями.

### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

## **Тема 4. Организация и формы управления инновациями**

1. Понятия «организационная структура» и «организационная схема управления инновациями».
2. Классификация научных организаций по секторам науки и типам организаций.
3. Венчурное предпринимательство.
4. Объекты инфраструктуры науки и инноваций.

### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального

университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>

2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления**

1. Значение выбора стратегий и понятие «стратегия», «стратегическое управление» и «инновационная стратегия».

2. Виды инновационных стратегий и обоснование их выбора.

3. Общие принципы разработки инновационной стратегии.

4. Прогнозирование в управлении инновациями.

#### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>

2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности**

1. Понятия «инновационная деятельность», «инновационный проект» и «инновационная программа».

2. Государственное регулирование инновационной деятельности в России.

3. Теоретические основы, основные принципы, формы и методы государственного регулирования.

4. Федеральная научно-техническая и инновационная программы.

#### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>

2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

**Для заочной формы обучения**

**Семинарские занятия**

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: изучение лекций, учебников, интернет-ресурсов, подготовка эссе.

### **Тема 1. Изменения в характере общественного развития**

1. Понятия научная мысль и «ноосфера».
2. Экономическая природа знаний.
3. Основные черты развития инновационного типа.
4. Инновационный потенциал.

#### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления**

1. Управление процессами создания новых знаний.
2. Кривая взаимозависимости затрат и эффективности инноваций.
3. Жизненный цикл инноваций.

#### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты**

1. Понятия «инновационный менеджмент», «менеджмент инноваций», «Управление инновациями в бизнесе».
2. Циклы Кондратьева, Жуглара, Кичина, Кузнеца и их роль в управлении инновациями.
3. Задачи менеджмента инноваций и управления инновациями.

#### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

#### **Тема 4. Организация и формы управления инновациями**

1. Понятия «организационная структура» и «организационная схема управления инновациями».
2. Классификация научных организаций по секторам науки и типам организаций.
3. Венчурное предпринимательство.
4. Объекты инфраструктуры науки и инноваций.

##### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

##### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

#### **Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления**

1. Значение выбора стратегий и понятие «стратегия», «стратегическое управление» и «инновационная стратегия».
2. Виды инновационных стратегий и обоснование их выбора.
3. Общие принципы разработки инновационной стратегии.
4. Прогнозирование в управлении инновациями.

##### ***Основная литература:***

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

##### ***Дополнительная литература:***

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

#### **Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности**

1. Понятия «инновационная деятельность», «инновационный проект» и «инновационная программа».

2. Государственное регулирование инновационной деятельности в России.
3. Теоретические основы, основные принципы, формы и методы государственного регулирования.
4. Федеральная научно-техническая и инновационная программы.

**Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

**Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>

2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

## РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Управление инновациями» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские занятия, происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, ориентированных на творческое осмысление студентами наиболее сложных вопросов в ходе обобщения ими современной практики международных отношений.

### Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

*Таблица 5.1*

#### Очная форма обучения

Наименование разделов\тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Изменения в характере общественного развития	Практическое занятие: дискуссия Тестирование по теме 1	2
Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (кейс 1) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 2.	2
Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (Кейс 5) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме сообщения, постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 5	2

Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности	Практикум Упражнения для развития практических навыков Изложение результатов самостоятельной работы в форме презентации, докладов, эссе Тестирование по теме 6	2
---	---	---

Таблица 5.2

**Заочная форма обучения**

Наименование разделов\тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (кейс 1) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 2.	2
Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (кейсы 2 и 3) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 3	2
Тема 4. Организация и формы управления инновациями	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (кейс 4) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 4	2
Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления	Практикум Упражнения для развития практических навыков Анализ конкретных ситуаций (Кейс 5) Доклады, эссе Изложение результатов самостоятельной работы в форме сообщения, постановки вопросов и их обсуждения в аудитории Тестирование по теме 5	2

**Практикум**

**Кейс 1. Изменения в характере общественного развития**

Электронные газы – газы, использующиеся на различных производственных этапах в электронной промышленности (микроэлектроника, дисплеи, фотовольтаика и т.



д.). Трифторид азота ( $\text{NF}_3$ ) – газ, основной сферой применения которого являются процессы травления и очистки камер при производстве полупроводников, LCD панелей и фотовольтаики.

В рамках данного кейса рассматривался проект создания промышленного производства электронных газов в России. Применение многих электронных газов в России ограничено в силу своих специфических характеристик. Например, применение таких газов, как  $\text{C}_2\text{F}_6$  и  $\text{C}_3\text{F}_8$ , ограничено законодательными нормами, применение газа  $\text{F}_2$  ограничено сложностями при эксплуатации и транспортировке, применение газов  $\text{C}_4\text{F}_8$ ,  $\text{CF}_4$  и  $\text{SF}_6$  ограничено топологией производства полупроводников и т.д. В силу вышеперечисленных ограничений в рамках проекта был выбран наиболее востребованный и перспективный электронный газ трифторид азота ( $\text{NF}_3$ ).

**Перспективы развития рынка.** Экспертами Компании ЛОГА Групп были оценены перспективы развития российского и мирового рынков электронных газов. В перспективе до 2017 г.  $\text{NF}_3$  продолжит замещать аналоги в процессах очистки камер. Объем потребления  $\text{NF}_3$  в процессах травления будет снижаться в связи с уменьшением объемов выпуска полупроводников с топологией  $\geq 90$  нм.

**Драйверы рынка.** Основными драйверами внедрения  $\text{NF}_3$  являются высокие показатели скорости и эффективности очистки камер и развитие законодательства в сфере экологической безопасности.  $\text{NF}_3$  является наименее вредоносным газом из всех аналогичных электронных газов, за исключением  $\text{F}_2$ , применения которого ограничено в силу высокой пожаро- и взрывоопасности. Поэтому в случае ужесточения экологических требований,  $\text{NF}_3$  вытеснит с рынка все свои аналоги.

**Ключевые факторы успеха.** На сегодняшний день основные мощности по производству  $\text{NF}_3$  расположены в Азии, 84 % потребления  $\text{NF}_3$  приходится на долю Юго-Восточной Азии, включая Республику Корея и Японию. Как следствие были выделены ключевые факторы успеха реализации проекта по созданию промышленного производства  $\text{NF}_3$  в России:

- доступ к дешевому сырью, географическая близость к потребителю;
- возможность предоставлять потребителям комплексные решения по поставке электронных газов;
- соответствие стандартам производителей оборудования, где используется  $\text{NF}_3$ .

#### **Технологии производства**

На сегодняшний день существует три основных технологии производства  $\text{NF}_3$ : электролиз кислых фторидов аммония, фторирование газообразным фтором твердых двойных аммонийных солей и фторирование расплава кислых солей бифторида аммония фтором. Сравнив все преимущества и недостатки каждой технологии, а также проанализировав технологии использования мировыми производителями, был сделан вывод, что самой эффективной и выгодной для РФ технологией производства  $\text{NF}_3$  является фторирование расплава кислых солей бифторида аммония фтором.

#### **Рекомендации по поддержке проекта**

На основании проведенного исследования были сформулированы рекомендации по развитию электронной промышленности в России, которые в настоящее время прорабатываются при поддержке государства:

- принятие стратегического решения о создании инновационных кластеров по поддержке производства микроэлектроники, которые, в свою очередь, обеспечат спрос на локальное производство электронных газов на территории России. Баланс производственных мощностей и локального производства компонентов, включая электронные газы, позволит обеспечить динамичное развитие микроэлектронной промышленности;
- обеспечение интеграции кластера и производителей электронных газов с существующими производителями оборудования, что позволит обеспечить сертификацию и возможность применения электронных газов без рисков потери гарантийного обслуживания оборудования;
- обеспечение поддержки кластера и российских производителей при выходе на международные рынки (сертификация, логистика и т. д.).

В результате исследования экспертами команды были сделаны следующие ключевые выводы для принятия инвестиционного решения о создании промышленного производства электронных газов в России:

- для успешного выхода на рынок требуется сертификация газов у поставщиков оборудования и возможность поставлять потребителю весь спектр требуемых газов, а не только NF<sub>3</sub> в отдельности;
- для создания экономического эффекта требуется производство большой мощности;
- в настоящее время цены на NF<sub>3</sub> снижаются за счет эффекта масштаба производства у основных производителей;
- в настоящее время и в ближайшей перспективе необходимости в производстве NF<sub>3</sub> высокой частоты не ожидается, так как большие объемы NF<sub>3</sub> используются для целей очистки камер, а не для травления. Ключевыми рынками сбыта NF<sub>3</sub> в ближайшей и среднесрочной перспективе станут производства LCD дисплеев и тонкопленочной фотовольтаики.

*На основании представленных данных проведите анализ возможностей инновационного развития предприятий, реализующих данную технологию, и России в целом.*

## **Кейс 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления**

Авторское право защищает продукты интеллектуального труда: контент веб-сайта, программное обеспечение, кино, аудиозаписи, статьи, художественные и научные работы.

Авторское право не позволяет другим людям использовать продукт вашей творческой деятельности без вашего разрешения. Оно позволяет вам требовать плату за право использования вашего продукта.

Исключения: 1) идеи (сюжет романа), 2) чистые факты, 3) все, что не зафиксировано (находится в чьей-то голове и не сохранено на носителях информации), 4) короткие названия: имена, заглавия, или маркетинговые лозунги.

Чтобы защитить вашу работу авторским правом, не нужно никаких длительных приготовлений, как в случае с патентом. Вы просто должны сохранить вашу работу на любом материальном информационном носителе и использовать следующую подпись после любой вашей работы: **Copyright © ваше имя, дата или © ваше имя, дата**

Казалось бы, все просто. Но обратная сторона медали заключается в том, что доказать именно ваше авторство крайне сложно. Отсюда – несколько советов, которые могут быть полезны Автору новшества:

**1. Простое неопровержимое доказательство.** Этот прием крайне прост и работает практически в любом уголке мира. Везде, где есть государственная почта. Обратите внимание, что частная компания уже не будет таким неопровержимым доказательством.

Автор берет плод своего интеллектуального труда, указывает нужную символику защиты авторских прав, относит на почту на любом информационном носителе, желательно как можно более долговечном, покупает конверт и... отправляет письмо самому себе.

На конверте Автора будет стоять штамп почтовой службы с датой.

Этот конверт будет являться неопровержимым доказательством вашего авторства в любом суде мира, в то время как тяжбы по похищению интеллектуальной собственности с веб-сайтов могут длиться годами.

**2. Влиятельный знакомый.** В обществе авторитет порой значит больше, чем доказательства. Если Автор работает с крупным заказчиком или у него высокопоставленный дядя, то их свидетельства и поддержка в деле Автора против злоумышленников могут быть очень важны. В роли влиятельного знакомого может выступить любой человек со связями, который располагает сведениями о вашей причастности к продукту интеллектуального труда.

**3. Челночная дипломатия.** Данный метод не совсем честный с правовой точки зрения, но эффективный.

**4. ISBN.** Это международный стандартный книжный номер. Это официальная, международно-признанная форма регистрации, которую используют издатели, книготорговцы и библиотеки для заказа, составления списков и складского учета.

**5. Компании, предлагающие регистрацию авторских прав.** В большинстве стран не существует государственных и или полугосударственных органов, регистрирующих авторские права. Исключением являются Соединенные Штаты Америки. У них есть сайт [www.copyright.gov](http://www.copyright.gov)

В Великобритании есть ведомство интеллектуальной собственности – [www.ipr.gov.uk](http://www.ipr.gov.uk) – это невероятно полезный сайт, но он не выполняет функции регистратора.

Есть много независимых коммерческих организаций, которые вы можете найти в Интернете, которые предлагают выступить в качестве регистратора ваших авторских прав за небольшую плату. Некоторые называют себя официальными организациями, используя в названии своей компании слово «Авторитет», а некоторые даже не просят вас выслать им копию вашей работы – от вас требуется регистрация и оплата.

Если вы решили заручиться поддержкой он-лайн регистратора, следует проверить гарантии, которые они предлагают. Стоить такая услуга вам будет примерно 50-60 дол. за 5 лет регистрации. И, по сути, их работа заключается в том, чтобы по первому вашему требованию приступить к работе по первым трем, вышеописанным пунктам.

**6. Специализированные онлайн сервисы.** В связи с ростом популярности и значения музыкальной индустрии появился целый ряд компаний, предлагающий услуги по удалению пиратского контента. Они стали настолько популярными и успешными, что даже книгоиздатели активно пользуются их услугами.

*Охарактеризуйте основные способы защиты прав на продукты интеллектуальной собственности (новшества).*

### **Кейс 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты**

На других рынках с другими сложившимися правилами игры инновационный подход может обеспечить настоящий прорыв. В любом случае, выбрав этот путь, генеральный директор компании должен понимать: основополагающим моментом в инновациях является персонал. Выбор инновационного пути развития неизбежно приводит к необходимости поиска и воспитания внутри компании лидеров, которые способны не только создать идею, но и довести ее до реального воплощения, превратив в рыночное предложение.

Отправной точкой для организации инновационного процесса стал учебный курс Advanced Management Programme в парижской бизнес-школе INSEAD в виде концепции «голубого океана» – Blue Ocean Strategy. Эта концепция предполагает разрушение классических законов построения стратегий. Согласно Blue Ocean Strategy, компания, которая стремится к прорыву в бизнесе, должна начать ориентироваться на несуществующий спрос и расширять долю рынка за счет расширения границ этого рынка. Blue Ocean Strategy изначально была ориентирована на крупные компании и все доступные кейсы по ее реализации также относились к крупному бизнесу. Digital Design – классический пример стартап-бизнеса, который занимает проактивную и даже агрессивную позицию на своем рынке. Фактически идея «голубого океана» была изначально заложена в стратегии компании, поэтому так органично в нее вписалась. Кроме того, в компании традиционно уделяется особое значение воспитанию талантов. В компании непрерывно идет процесс выявления потенциальных лидеров, что дает возможность развивающимся менеджерам вовремя переходить на новый уровень.

В Digital Design инновационный процесс был запущен в начале 2007 г. В первую очередь был проведен 2-дневный выездной семинар по Blue Ocean Strategy для сотрудников компании. Что особенно важно при организации инновационного процесса, он должен стать общим делом всей компании. Поэтому, какой бы поддержкой ни пользовались инициативы генерального директора, для продвижения идеи одного харизматичного лидера в компании недостаточно. Работа над идеями происходит в Digital Design в инновационных командах. В такие команды входят специалисты самых различных профилей, причем в них обязательно

участие маркетолога и менеджера по работе с клиентами, которые могут оценить рынок и оперативно «прощупывать почву». У каждой инновационной команды есть лидер – креатор, то есть тот специалист, который выступил с идеей и берет на себя ответственность по ее продвижению к рыночному предложению.

Изначально принцип работы в команде подразумевает некий fair process, когда каждый этап понятен и прозрачен для всех участников. Чтобы этот принцип реализовался, необходимо изменить культуру внутри компании. Для этого был организован коучинг всего персонала Digital Design и использовали для продвижения идеи нашего инновационного процесса внутренний портал. Обучение сотрудников проводилось по-разному с каждой целевой аудиторией: например, отдельно со средним менеджментом, отдельно с неформальными лидерами, сочетая групповую и индивидуальную работу. Например, идея «голубого океана» доносилась до 15 менеджеров. Мы намеренно уделили процессу обучения сотрудников особое внимание, потому как понимали, что мотивировать людей к работе над новыми идеями простым распоряжением невозможно. Очень важно обеспечить для сотрудников доступность любой информации и на практике прийти к политике открытых дверей. Сейчас у каждого сотрудника есть реальная возможность донести свою идею до акционеров компании, благодаря чему весь персонал ощущает вовлеченность в процесс. При этом важно, чтобы рядовые специалисты ощущали увлеченность топ-менеджмента инновационными идеями и его убежденность в верности выбранного пути.

Сегодня в Digital Design существует уже отработанный механизм создания инноваций. Первый этап – это собственно возникновение идеи, описание которой сотрудник размещает на специальном внутреннем портале, посвященном инновациям. На этом этапе особенно важно, как выстроен внутренний PR по инновационному процессу. В компании как минимум раз в полгода генеральным директором и вице-президентом по стратегии проводятся семинары по Blue Ocean Strategy, которые обязательно проходят все новые сотрудники компании.

После возникновения идеи начинается сбор инновационной команды, в которую обычно входят от 4 до 6 чел. И здесь особенно важна координирующая функция. В Digital Design эту роль выполняют сотрудники департамента инноваций, который был специально создан в компании с целью ведения инновационных проектов. В принципе, эта задача может быть передана и отделу маркетинга.

После формирования команды начинается непосредственная работа над идеей в соответствии с Blue Ocean Strategy. Сначала выстраивается так называемое стратегическое полотно – инструмент для визуализации стратегии компании и ее конкурентов. Стратегическое полотно – это график, отражающий критерии ценности предложения для клиентов и их субъективное мнение о соответствии характеристик предложения их ощущениям – так называемую кривую ценности. На основе стратегического полотна и формируется бизнес-стратегия предложения. Инновационная команда должна, прежде всего, ответить на вопросы: что, кому и как планируется продавать в рамках новой идеи? На этом этапе обязательно должны быть сформулированы стратегические преимущества нового предложения, то есть определено и четко описано, в чем заключается его ценность, уникальность, трудноповторимость, а также на каких внутренних ценностях компании оно основано. Наконец, создается экосистема предложения: команда описывает, каким образом цепочка ценностей доносится до конечного потребителя. Встречи инновационной команды регулярно проходят в течение 1–3 месяцев, в среднем 2 раза в неделю.

Ключевой момент в работе команды – первая презентация, которая делается всеми участниками перед советом директоров. По результатам этой презентации инновационная идея может быть отклонена, отправлена на доработку или сразу же утверждена. В последнем случае команда переходит к работе над стратегическим планом.

Для разработки стратегического плана могут потребоваться дополнительные вложения в идею – на эти цели в Digital Design выделяется специальный бюджет. Написание стратегического плана команде отводится 3 месяца. Выделенные средства могут быть израсходованы, например, на пилотный проект, тестирование системы, более детальное исследование рынка, организацию встреч с потенциальными заказчиками, закупку оборудования и

т.д. На этом этапе возможно привлечение в команду дополнительных человеческих ресурсов – финансовых и технических специалистов. Кроме того, к работе часто подключаются и руководители тех функциональных подразделений, в которых планируется развивать утвержденную идею.

Готовый инвестиционно-стратегический план снова презентуется совету директоров. Если презентация проходит успешно, то идея превращается в рыночное предложение. Далее руководство компании принимает решение о том, как это предложение будет вписано в портфель услуг Digital Design. Например, оно может войти в компетенцию одного из департаментов компании – так было у нас с решением для электронного документооборота Smart Start for DocsVision. Другой вариант: предложение становится отдельной бизнес-линией. Возможны даже ситуации, когда инновационная идея может послужить базисом для выделения самостоятельной компании.

Для стимулирования сотрудников к участию в инновационном процессе использовались не только средства внутреннего PR: предусмотрено также материальное вознаграждение в случае успешного продвижения инновационных идей. Сейчас участники наших инновационных команд мотивируются через участие в прибыли от продажи своей идеи. При этом 50 % от общего вознаграждения команды получает креатор. Также возможна карьерная мотивация – креатор идеи имеет реальную возможность, например, стать руководителем открываемой бизнес-линии.

В заключение хочется еще раз отметить: запуская столь масштабную инициативу, как инновационный процесс, генеральный директор должен взять на себя функции родоначальника, основного идеолога и двигателя этой активности. Важно не только личное общение с сотрудниками компании, но и правильное подключение к этой работе других топ-менеджеров. Например, сейчас, когда инновации уже работают и приносят реальные результаты, значительно возросла роль директоров функциональных подразделений.

При правильной организации процесса идеи, которые сотрудник компании создает и развивает сам, помогут сформировать общую верную стратегию компании. Развитие собственных идей будет более эффективным, чем развитие заимствованных, которыми сотрудники не столь увлечены. Тем более в условиях кризиса каждая новая идея дает возможность отойти от границ рынка, сделать клиенту уникальное предложение, нащупать новые потребности. Инновации – это не только сложная задача, но и путь к «мобильному подстраиванию» под заказчика. Поэтому только от инноваторов зависит возможность извлечь максимальные возможности из его идей.

*Дайте характеристику процесса управления инновациями на предприятии.*

#### **Кейс 4. Организация и формы управления инновациями**

**Предприятия – виоленты, пациенты, коммутанты или эксплеренты** Степень реализации стратегии фирмы по достижению конкурентоспособности выпускаемой продукции во многом зависит от оптимальности организационной формы инноватора (фирмы). Если стратегия коммутантов ориентирована на местный рынок, то не стоит ей навязывать создание нового товара или освоение нового рынка за тридевять земель.

Как вариант классификации стратегий нововведений, рассматривают 4 типа компаний (или типа стратегий) в зависимости от их целей (10): виоленты; коммутанты; пациенты; эксплеренты.

Виолентная (силовая) стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного (стандартного) производства. Фундаментальный источник сил – производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.

Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).

Примеры: автомобили «Тойота», «Шевроле», холодильники «Сименс», «Электролюкс», сигареты «Мальборо», «Кэмел» и др. К ним относится большинство российских крупных предприятий.

Пациентная (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция.

Их девиз: «Дорого, зато хорошо».

Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Эти фирмы называют «хитрыми лисами» экономик.

Для отечественных фирм эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а высискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Вероятно, в дальнейшем в пациенты превратятся многие наши передовые предприятия, в том числе оборонные.

Коммутантная (соединяющая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила местного неспециализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги. «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы» – лозунг коммутантов.

Виоленты и пациенты не всегда могут удовлетворить индивидуальные потребности, тогда на сцену выступают коммутанты, готовые использовать любую возможность для бизнеса. Они получили название «серые мыши». Повышенная гибкость коммутантов позволит им удерживать свои позиции в конкурентной борьбе.

Коммутантная стратегия характерна для многих частных российских фирм.

Эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений преимущественно 1-го хода.

Среди подобных фирм – первопроходцы в выпуске персональных компьютеров (ЭППЛ, «Зенит», «Осборн» и другие), биотехнологии («Джинентек») и др.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они привлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Они в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет 15 случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса.

Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится».

Труднее всего фирмам, придерживающимся стратегии эксплерента, так как им для выживания приходится одновременно повышать качество товаров и снижать их себестоимость. Чтобы удержаться в данном сегменте рынка при отсутствии возможности совершенствования технологии или организации производства, фирме часто приходится идти на снижение цены товара и уменьшение доли прибыли. Коммутанты и пациенты при сохранении на прежнем уровне издержек производства (при сохранении технологии и организации производства) повышают качество выпускаемых товаров путем внедрения инноваций. Виоленты реализуют стратегию внедрения инноваций в совершенствование технологии, организации производства, труда и управления. Фирмы, не внедрившие своевременно инновации в продукт и процессы, оказались неудачниками, рынок в соответствии с объективным законом конкуренции их вытеснил (или вытеснит).

Из рассмотренных стратегий наиболее рискованной является стратегия эксплерентов, так как им приходится решать двойную задачу.

Однако на частичном улучшении трудно удержаться на рынке. Исследования показывают, что главным фактором успеха новых товаров на рынках является повышение их качества. Например, в 1993 г. 58 % прибыли компаниям США дали новые товары.

В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании с целью монополизации выпуска товаров по радикальным инновациям и снижения влияния венчурного бизнеса на конечные результаты идут по пути концентрации и диверсификации производства. Компании (корпорации) США «Дженерал моторс», «Форд мотор», «Дженерал элек-

трик», японские «Сони», «Тойота», шведская «Электролюкс», германская «Сименс», южнокорейская «Самсунг» и многие другие организации свои стратегии формируют на основе следующих принципов:

- а) диверсификация выпускаемых товаров;
- б) сочетание в портфеле товаров, совершенствуемых в результате внедрения различных видов инноваций;
- в) повышение качества товаров и ресурсов за счет углубления НИОКР и активизации инновационной деятельности;
- г) применение по различным товарам, в зависимости от их конкурентоспособности, различных стратегий: виолентов, пациентов, каммутантов или эксплерентов;
- д) развитие международной интеграции и кооперирования;
- е) повышение качества управленческого решения и др.

Из сказанного можно сделать вывод: фирму можно назвать по типу стратегии только в том случае, когда она специализируется на одном виде выпускаемого товара или выполняемой услуги. Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним она часто применяет разные стратегии. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме. Здесь уместно напомнить поговорку: «Нельзя класть все яйца в одну корзину».

В целом анализ стратегий функционирования крупных фирм показывает, что с увеличением доли чистой конкуренции среди других структур рынка увеличивается доля эксплентной стратегии. «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

*Назовите примеры российских компаний – виолентов, пациентов, каммутантов или эксплерентов.*

### **Кейс 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления**

Комбинация трех вариантов спроса с тремя вариантами обеспеченности ресурсами дает девять типичных ситуаций, в которых может оказаться предприятие. Каждой проблемной ситуации (состоянию предприятия) можно поставить в соответствие преимущественную инновационную стратегию, которая направлена на решение проблем и изменение состояния в более благоприятном направлении: увеличение ресурсов и повышение спроса.

Отсутствие ресурсов ставит любое предприятие на грань банкротства, поэтому при любом состоянии рынка основной целью будет поиск (или накопление) ресурсов для развития, обновления производства и т.д. В случае отсутствия спроса на продукцию менеджмент рассматривает варианты ликвидации предприятия.

P1:C1. Состояние «агонии» предполагает ликвидационную стратегию, то есть продажу остатков продукции, оборудования, зданий, других ресурсов, сокращение штатов. Чаще всего это происходит в рамках процедуры банкротства предприятия. Однако среди предприятий, изучавшихся в рамках проекта, ни одно не было ликвидировано. В выборку попали только те предприятия, на которых инновации протекали достаточно успешно.

P1:C2. Средний (невысокий) спрос и отсутствие ресурсов ставят предприятие в ситуацию «кризиса». Инновационная стратегия такого предприятия лежит не в обновлении производства, а в сокращении издержек. Активность менеджмента направлена на поиск внешних инвесторов, которые зачастую приходят через процедуру банкротства.

P1:C3. Состояние «выживания» – высокий спрос на продукцию предприятия не подталкивает менеджмент к проведению активных преобразований, тем более что они не обеспечены ресурсами. Продукция продается, и за счет прибыли происходит замена выходящего из строя оборудования, может быть, на более современное. При такой пассивной стратегии ситуация может развиваться:

в сторону потери предприятием рыночных позиций вследствие прихода на привлекательный сегмент рынка сильных конкурентов;

накопления собственных достаточных ресурсов для проведения масштабных инноваций;

прихода внешнего инвестора.

P2:C3. «Стабилизация» – тоже ситуация высокого спроса. Но предприятие, имеющее некоторые ресурсы, использует их для закрепления в найденной рыночной нише. Стратегия стабилизации положения не предполагает масштабных инноваций, они носят локальный характер, или же ресурсы продолжают накапливаться для кардинальных преобразований.

Отсутствие спроса на продукцию побуждает предприятие к наиболее активным действиям, особенно при наличии ресурсов. Если их недостаточно, предприятие пытается изменить ситуацию, налаживая выпуск другой продукции.

P2:C1. «Регрессия»: новая продукция, которую начинает выпускать предприятие, технологически проще, чем та, от выпуска которой оно отказывается. Это ведет к общей деградации предприятия (используется более примитивное оборудование из имеющегося, постепенно снижается квалификационный уровень персонала и т. д.).

P3:C1. «Агрессия»: если у предприятия есть достаточные ресурсы, то оно проводит полноценную диверсификацию (смену продукта, а иногда и отрасли производства). Как правило, при этом закупается достаточно современная технология и импортное оборудование.

Средний уровень спроса (часто неустойчивого, колеблющегося) подталкивает предприятие к следующим инновационным стратегиям:

P2:C2. В ситуации «выживания» при недостаточных ресурсах происходит имитация инновационного развития: совершенствуется существующая на предприятии технология, несколько видоизменяется выпускаемая продукция, совершенствуется производственная и управленческая структура и т.д. Некоторые предприятия пытаются осуществлять более масштабные преобразования, однако ограниченность ресурсов приводит к тому, что они осуществляются «мелкими шагами», теряется комплексность преобразований и отодвигается на неопределенный срок отдача.

P2:C3. В ситуации «совершенствования» ресурсы позволяют предприятию концентрировать усилия на развитии продукта. Цели данной инновационной стратегии – повышение качества, снижение себестоимости, расширение ассортимента.

P3:C3. В идеальной ситуации «благополучия» у предприятия существуют все возможности для осуществления далеко идущих инновационных планов. Стратегия развития продукта (или сегмента рынка) предполагает проведение (или финансирование) научных исследований, новых технологических разработок. Стратегия роста направлена на расширение бизнеса (экспансию).

Представленные в схеме варианты состояний достаточно динамичны. На примере изученных нами предприятий можно видеть смену состояний даже за тот небольшой срок, который длилось исследование (3 года).

Идеальными «направлениями» развития предприятия в соответствии со схемой представляются:

увеличение собственных ресурсов – для предприятий, не обладающих ресурсами;  
принятие мер (инноваций) по увеличению спроса на продукцию – для тех предприятий, чья продукция не пользуется спросом.

Однако в реальности «траектории» предприятий не всегда соответствуют такому «идеалу».

**Инновационные стратегии в ситуации выживания.** В ходе экономических преобразований в странах СНГ большинство предприятий, в том числе и те, на которых проводилось наше исследование, оказались (одни раньше, другие позже) в ситуации выживания. Даже самым благополучным из традиционных предприятий не всегда хватало «запаса прочности», чтобы удержать свои позиции.

Предприятие «Фриз» долгое время существовало в ситуации P3:C3 – высокий спрос на продукцию и обеспеченность ресурсами. Избыток государственных ресурсов обусловил интенсивный рост и развитие предприятия. Так, в 1980–1982 гг. был построен новый корпус, в это же время был внедрен скоростной низкотемпературный метод обжига облицовочных плиток, который позволил осуществлять эту операцию в течение 25–30 мин. Отказ от обжига плиток в туннельных печах высвободил около 100 рабочих от тяжелого ручного труда. Несмотря на успехи в производстве керамических плиток, их выпуск был явно недостаточным.



Поэтому было принято решение о расширении предприятия. Намечалось увеличение производства плиток для полов, облицовочных и фасадных плиток. Предусматривалось организация производства нового вида продукции – санитарных керамических изделий.

Однако позже ситуация на «благополучном» предприятии «Фриз» осложнилась. Обострилась конкуренция, стало труднее продавать продукцию. «Раньше «на склад» практически не работали, а сейчас периодически затовариваемся» (из интервью с работником предприятия).

Политика нововведений в ситуации недостаточности ресурсов и среднего (чаще всего снижающегося) спроса (P2:C2) имеет свои отличительные черты. В основе решения о внедрении инноваций лежит идеология не развития, а выживания, т. е. поддержания жизненно важных функций предприятия. Цели инноваций сводятся в первую очередь к сохранению предприятия, консервации существующих форм функционирования, а не к получению прибыли.

С такой пассивной стратегии начали свое развитие большинство обследованных нами предприятий. Этой стратегии придерживаются те предприятия, для которых в 1990-е гг. не произошло существенных изменений в положении на рынке и специализации. Инновационные процессы на них выражены слабо либо протекают в рутинном режиме.

Машиностроительное предприятие «Спица» может служить типичным примером. В начале 1990-х гг. завод «Спица» занял образовавшиеся ниши на рынке велопродукции. В условиях кризиса и спада руководство предприятия избрало пассивную стратегию выживания, стремясь любой ценой сохранить целостность трудового коллектива, существующую номенклатуру продукции и традиционные экономические связи. И хотя на эти цели были растрочены средства нескольких крупных банковских кредитов, в том числе валютных, экономическое положение завода оставалось тяжелым, продукция плохо реализовывалась, участились простои и вынужденные неоплачиваемые отпуска, у предприятия появились задолженности перед поставщиками сырья, энергетиками, бюджетом и внебюджетными фондами, клиентами и т.д.

Пассивная стратегия выживания, выбранная в тот сложный период руководством предприятия, означала отказ от дорогостоящих технико-технологических нововведений и масштабных продукт-инноваций. На «Спице» возобладали тактика точечных нововведений, когда производство новой продукции осуществлялось небольшими партиями, часто на заказ, после выполнения которого сборка изделия приостанавливалась. Вследствие этого большинство инновационных проектов, реализованных на предприятии в 1995–1997 гг. (мотовелосипед «Кроха», комплекс средств реабилитации для инвалидов, велоприцеп, подростковые санки и снегокаты), оцениваются руководством как неудачные, поскольку они «особо экономиику завода не поправили» и, как следствие, были частично или полностью заморожены.

Пассивной стратегии выживания соответствует традиционная модель инноваций. Нововведения носят в основном «косметический» характер. Инновация сводится к замене устаревшего оборудования на более современное без существенных изменений в технологическом процессе. Внедрение новой продукции носит весьма условный характер и ограничивается заменой отдельных компонентов в рамках устоявшейся технологии производимого продукта.

В ситуации выживания «менеджмент предприятия ощутил, что состояние status quo чревато безнадежным проигрышем конкурентам на рынке продукции, и в этой связи предпринимает спонтанные попытки что-либо изменить, чтобы сделать предприятие конкурентоспособным... Такие нововведения с точки зрения управленческой стратегии носят «реактивный» характер, не связаны с заранее разработанными планами развития производства и напоминают «латание дыр». Какими-либо заметными изменениями в социальной структуре предприятия или в управленческих стратегиях они, как правило, не сопровождаются».

Для инновационных стратегий в ситуации выживания характерно решение проблем скорее за счет внутренних резервов, чем путем получения внешних вливаний. Естественно, что в случае значительного разрыва между наличием ресурсов и необходимостью затрат на нововведение проблема решается либо стратегией «малых шагов» («Сова»), либо разного рода тех-

нико-экономическими компромиссами (закупка оборудования по частям, переориентация на отечественное дешевое, но «недоделанное» оборудование («Сибирский хладокомбинат»), вынужденное использование кооперации («Котломаш»), покупка некомплектного («Угольная») или подержанного («Звезда») оборудования).

Стратегия «опоры на собственные силы» проявляется и при взаимодействии с научными организациями, обеспечивающими инновационный процесс. В условиях ограниченности финансовых возможностей руководство предприятий явно предпочитает использовать наличный интеллектуальный потенциал, аккумулированный в отделах главного конструктора, главного технолога, производственных подразделениях и др.

**Инновационные стратегии в кризисной ситуации.** Для предприятий могут сложиться совсем неблагоприятные ситуации за счет: снижения спроса на продукцию и/или уменьшения ресурсов.

Отсутствие спроса делает бессмысленным выпуск «профильной» продукции, и предприятие пытается выпускать что-то иное. Однако при недостатке ресурсов (P2:C1) такие попытки сводятся к регрессионной инновационной стратегии – выпуск новой продукции, которая технологически значительно проще, чем выпускавшаяся ранее.

Отсутствие рынка сбыта вынудило предприятие «Станок» перепрофилировать значительную часть производства на выпуск деревообрабатывающих станков, которые технологически на порядок ниже станков с ЧПУ. Предприятие временно решило проблему выживания в изменяющихся экономических условиях за счет осуществления инноваций регрессионного типа. Конечно, основная стратегическая цель предприятия (сохранение самостоятельности, работоспособности и производственной целостности) была достигнута, но за счет значительных издержек (потеряно место ведущего производителя на рынке, снижен качественный уровень производимой продукции, ухудшилась профессионально-квалификационная структура, вдвое сократился промышленно-производственный персонал, сведен к минимуму механизм передачи производственного опыта, сокращена социальная сфера).

Оборонный машиностроительный завод «Челнок» переориентировался на производство бытовой техники. Заводом приобреталось новое оборудование, но из-за ограничения денежных средств нового оборудования приобреталось очень мало, чаще всего изготавливались приспособления к устаревшему, выработавшему ресурс оборудованию. Периодически менялись только запасные части и приспособления к ним, спроектированные и изготовленные на самом заводе.

Еще одним ярким примером такой стратегии является случай с механическим заводом, анализируемый на первом этапе кейс-стади. Предприятием в 1993 г. было выпущено всего 69 единиц лесодеревообрабатывающей техники, в последующие годы производство машин снизилось до 8–11 единиц. Спад производства некогда востребованной продукции руководство предприятия пыталось компенсировать товарами «ширпотреба», изготовление которых не требует высокой квалификации от работников предприятия. Так, дополнительным видом продукции являлись предметы народного потребления: ограды, решетки, ящики для хранения овощей, дачные и банные печи и т.д. Для предприятий и организаций города предприятие начало выпускать мусорные баки, крышки для люков, трубы и т.д. Были случаи, когда рабочие сами внедряли разновидность какого-то ширпотреба и реализовывали через магазин предприятия. Все заказы носили краткосрочный характер и не способствовали улучшению экономического положения. Помимо спада производства существовали проблемы по выплате заработной платы (размерам и срокам выплаты), что, в свою очередь, привело к оттоку трудовых ресурсов с предприятия. Лучшие специалисты завода начали уходить на более стабильные предприятия, где заработная плата была выше и выплачивалась своевременно. Благодаря широкому выпуску товаров «ширпотреба», бартерным сделкам и взаимозачетам руководству предприятия удалось сохранить производство, поддерживать необходимые оборотные средства и коллектив.

Другая неблагоприятная ситуация – отсутствие ресурсов при ограниченном спросе (P1:C2). В ситуации кризиса, когда для радикального перепрофилирования предприятия нет средств, а поиск новых потребителей является проблематичным, наиболее естественной

представляется стратегия существенного снижения себестоимости. Данный мотив инновационной политики отчетливо проявился в деятельности обследованных предприятий (в частности, «Огни», «Хлебопродукт», «Совок»).

Очень часто эта категория инноваций подразумевает закрытие или консервацию нерентабельных производств, сокращение и сдачу в аренду производственных площадей и вообще «отсечение» неэффективных при данной рыночной конъюнктуре элементов предприятия (например, кемеровская «Таблетка»). В таких ситуациях вырабатывается основное, наиболее рентабельное направление производства, корректируется номенклатура производимых продуктов. Соответственно, нередко происходит сокращение штатов. В случае появления средств они расходуются на внедрение ресурсосберегающих технологий – нововведения нацелены на экономию расходов.

В ситуации кризиса часто предпринимаются меры по рационализации управления, которые выражаются во внедрении компьютерного учета и обработки информации в планово-экономическом отделе, ОТИЗе, бухгалтерии, отделе сбыта, отделе маркетинга. Подчас именно с этого начинались изменения на предприятиях, но складывается впечатление, что они носили случайный характер, решения принимались под впечатлением поездок директоров в зарубежные страны и не являлись логичными звеньями инновационной стратегии. Во всяком случае, к существенному снижению управленческих расходов они не привели, и вскоре их инициаторы осознали, что для выживания производства структурных изменений недостаточно, необходимы более кардинальные шаги.

**Пути к успеху.** Выход из самых неблагоприятных ситуаций (P1:C1, P2:C1, P1:C2) происходит, как правило, за счет привлечения внешних инвестиций. Очень часто внешний инвестор появляется в ходе процедуры банкротства предприятия или даже сам инициирует банкротство с целью смены руководства предприятия.

Стратегия «инноваций после банкротства» имеет место, когда предприятия фактически восстанавливаются с «нулевой точки», а неуспех прежних стратегий оказывается очевиден. В этих условиях любые преобразования, подкрепленные финансами, не могут не дать позитивный эффект (по сравнению с полной остановкой и развалом предприятия). Примерами предприятий, на которых производились такие инновации, являются сыктывкарские предприятия «Куручка Ряба» и «Керамика», мясоперерабатывающий комбинат «АМИС» (Москва).

**Стратегии инноваций.** ОАО «Химмаш» (Кемерово). В таких случаях «пассивная стратегия», претерпев крах, превращается в активную (производится изучение рынка, резко увеличивается номенклатура выпускаемой продукции и т.п.). Инновации «с нуля» обычно сопровождаются также социальными нововведениями (контракты, контроль над рабочей силой, в случае «Керамики» – вахтовый метод). Модернизацию после банкротства можно считать специфической проблемной ситуацией, при которой внедрение инноваций происходит наиболее интенсивно. Достаточно часто после банкротства происходит смена управленческой команды на более современную и «рыночно ориентированную», то есть инициаторами инноваций выступают менеджеры, имеющие опыт предпринимательской деятельности. В ряде случаев инициаторами и, что очень важно, финансовыми инвесторами, позволяющими осуществить нововведения, являются внешние собственники. К тому же ситуация банкротства оказывается достаточно удобной «стартовой точкой» для инновационной деятельности, поскольку замораживаются долги предприятия, а процесс санации иногда подразумевает привлечение инвестиций.

Банкротство предприятия «Ряба» в середине 1990-х гг. показало, что работа по старому уже невозможна. Поэтому сам вопрос возрождения предприятия был тесно связан с изменениями в ее работе, которые позволили бы выжить в условиях жесткой конкуренции.

Но процедура банкротства может и не начинаться, если у предприятия есть достаточные «административно-политические» ресурсы, которые менеджмент может «конвертировать» в инвестиции.

Вследствие кризисных процессов рентабельность белорусского ПО «Трактор» в 1995 г. составляла (-9 %). К тому времени выпуск тракторов упал на три четверти, и при этом вся

заводская территория была заставлена некомплектной продукцией, не находившей сбыта. Стремительно росли долги. Однако с октября 1995 г. по октябрь 1996 г. после назначения нового генерального директора завод увеличил выпуск товарной продукции в сопоставимых ценах на 8%. В 1997 г. этот показатель вырос еще на 10,4%, прибыль увеличилась более чем в 3 раза.

Положительные сдвиги объясняются во многом тем, что руководство республики помогло ПО «Трактор» в 1995–1997 гг. с отсрочкой уплаты задолженности по налогам, подержало бюджетной ссудой и в качестве гаранта при получении кредитов. Были предоставлены и некоторые налоговые и таможенные льготы при закупках по импорту сырья, материалов, комплектующих. Усилиями руководства республики были сняты излишние таможенные препоны на границах с Россией и другими государствами СНГ. «В этих условиях и коллектив объединения, увидев перспективу, сумел мобилизоваться на решение новых и сложных задач» (из интервью с генеральным директором).

В ситуации регрессии предприятие «Бумажник» постепенно отошло от выпуска обоев довольно низкого качества. Найдя внешних инвесторов, руководство «Бумажника» в середине 90-х годов взяло курс на выпуск качественного основного продукта (бумаги), востребованного на внешнем, рынке, и на технологические инновации. Руководители хорошо понимали, что без достаточного инвестирования в техперевооружение не удастся поддержать современный уровень производства, качество и конкурентоспособность продукции на внешнем и внутреннем рынке. Объем инвестиции на техперевооружение сыктывкарского «Бумажника» в последние годы не снижался и составлял значительную сумму из прибыли предприятия. Общие затраты ежегодно составляют 100–130 млрд руб. Совершенствование основного продукта (ситуация P3:C2), повышение качества сопровождалось внедрением технических, технологических, производственных, организационных и других видов инноваций. Инновационная стратегия на «Бумажнике» имеет комплексный характер и направлена на долгосрочное получение прибыли (переход к ситуации P3:C3).

Постепенное накопление опыта внедренных нововведений и улучшение экономического состояния предприятий приводит к тому, что цели инновационной активности уже не сводятся только к выживанию. Руководство предприятий перестает удовлетворять пассивная стратегия выживания, ориентированная на отказ от дорогостоящих технико-технологических нововведений и масштабных продукт-инноваций. Тактика точечных инноваций, когда производство новой продукции осуществляется небольшими партиями, часто на заказ (после чего выполнение изделий прекращается), связывается со стратегией выживания и не имеет будущего. Продукт-инновации имеют смысл тогда, когда они масштабны, связаны с улучшением технологии и модернизацией производства, имеют выход на создание комплекса: производитель – потребитель при условии сложения их средств.

Новый продукт – это всегда агрессия, «вторжение» на новые рынки (ситуация P3:C1). В конечном счете речь идет о поиске предприятием своей «ниши». Искать нишу – значит искать тот продукт, который пользуется платежеспособным спросом.

Так решил свои проблемы НПК «Стеклотара», объединив усилия с привлекательным партнером и постоянным потребителем в лице известного производителя водки – завода «Алмаз», обеспечившего необходимые финансовые условия для организации современного производства водочной бутылки. В результате этого альянса НПК «Стеклотара» получил возможность заменить старое оборудование и ввести новые мощности, а «Алмаз», предъявляющий высокие требования к качеству тары, получил удовлетворяющую его продукцию в необходимых объемах и поставщика, с которым удобно работать.

Наступательная (активная, агрессивная) инновационная стратегия рентабельна в длительной перспективе, ведь она требует новых вложений и тогда, когда еще, возможно, не окупились затраты на предшествующую инновацию. Следовательно, наступательная инновационная стратегия строится на непрерывном развитии и совершенствовании продуктов и технологий, и, в отличие от направленности на достижение краткосрочных экономических результатов, приоритет в ней отдается технологической результативности. Наиболее быстро действующим средством повышения технологического уровня является применение более

современной техники, выполнению этой задачи служат соответствующие изобретения, нововведения, а также квалификация, опыт работников, повышение культуры труда.

Среди постоянно модернизирующихся предприятий довольно много принадлежащих к пищевой промышленности («Парадиз», «Пищевик», «Сибирский хлебокомбинат», хлебо-булочные заводы в различных регионах и др.). Высокий динамизм их развития связан с тем, что они зависят от ситуации на перенасыщенных сегментах рынка, обслуживающих непосредственно население. Они существуют в условиях очень острой конкуренции с другими товаропроизводителями, колебания спроса на их продукцию в торговой сети сказываются на объеме продаж очень быстро, потому что цепочка, отделяющая их от «конечного потребителя», то есть населения, очень коротка. В результате предприятие вынуждено постоянно менять ассортимент и совершенствовать продукцию, чтобы привлечь внимание покупателя и уловить тенденции спроса: «Упал спрос на один вид продукции, нужно новую осваивать, иначе прогоришь. Закупаешь новую технику. Госстандарт выдвигает требование обязательной упаковки – ничего не остается делать, как выкраивать и покупать оборудование и материалы» (из интервью с директором Самарского хлебозавода). Инновации на предприятиях этого типа осуществляются по более или менее наработанной схеме, можно сказать, имеют «рутинный» характер.

*Какой вид стратегии избрали перечисленные предприятия? Ответ: стратегию инноваций.*

### **Кейс 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности**

Каким образом компания MNL структурирует свои инвестиции, и какие критерии их оценки она устанавливает, когда принимает решение о целесообразности финансирования инновационного проекта?

Ожидаемые доходности по отдельным инновационным проектам компании MNL, рассчитанные на момент одобрения проектов, в целом очень высоки. Фактическая средневзвешенная доходность составляет 43%, а наименьшая – 25%. Средняя доходность по утвержденным на местах проектам равняется 54%, а по централизованно одобренным – 33% (таблица).

#### **Доходность инновационных проектов, финансируемых компанией BSC**

<b>Размер проекта</b>	<b>Приведенная доходность, %</b>	<b>Примечание</b>
Инновационные проекты общей стоимостью > 4 млн дол. (централизованно одобренные)	33	Приведенная доходность определена по 8 проектам, взвешенным в соответствии с их затратами
Инновационные проекты общей стоимостью < 4 млн дол. (утвержденные на местах)	54	Приведенная доходность определена по 32 проектам, взвешенным в соответствии с их затратами
Все осуществляемые инновационные проекты	43	Приведенная доходность определена по всем осуществляемым в 2005–2006 гг. проектам, взвешенным в соответствии с их затратами

Компания MNL использует в качестве теста базовую доходность в 20%, но в контексте более высоких ставок, о которых шла речь выше (см. таблицу), выбор такой тестовой доходности не имеет практического значения, за исключением расчета динамического срока окупаемости инвестиций.

Определяя ту роль, которую играет сравнительный анализ ставок доходности при рассмотрении ее будущей инновационной программы, компания MNL установила, что она не делает акцента на размере инновационной программы и не учитывает на начальном этапе, какой из проектов превышает требуемую доходность и на сколько процентов. Расчет внутренней нормы доходности (ВНД) на основе дисконтирования потока денежных средств компания предпринимает лишь в качестве последней проверки по финансовым показателям только для тех проектов, которые уже попали в ее инновационную программу, и на том этапе, когда проекты уже готовы для окончательного утверждения.

Местные отделения компании BSC имеют возможность на ранней стадии инновационного проекта оценить вероятность его соответствия инвестиционным критериям путем анализа факторов, которые влияют на размер дисконтированного потока денежных средств (при этом не обязательно на основе вычислений на этой стадии). Однако тот факт, что ожидаемая доходность не определяется до тех пор, пока сам проект не включен в общую инновационную программу компании, означает, что компания MNL не может централизованно собирать информацию о тех проектах, которые являются наилучшими среди не вошедших в текущую программу.

Несмотря на то, что такая информация часто не содержит затратных показателей инновационных проектов, ее отсутствие означает, что компания BSC имеет ограниченную базу, на основе которой можно определить или доходы от более крупных инвестиционных проектов, или прирост от перераспределения инвестиционных средств между различными инновационными проектами (в случаях наличия финансовых ограничений).

Исполнительный директор этой компании, считает: «Прежде всего, инновационное предложение должно иметь реальные шансы добиться коммерческого успеха. А во-вторых – ясные перспективы прямого усиления и расширения одной из областей собственного бизнеса. Мы целенаправленно оказываем нашу помощь проектам производственных секторов промышленности, а также тех обслуживающих секторов, которые непосредственно связаны с производством. Мы обычно не поддерживаем другие направления в сфере обслуживания, такие как розничная торговля и ресторанный бизнес, гаражи и заправокные станции, жилищные комплексы».

В целом компания MNL свои инвестиции предпочитает производить в форме, приводящей к получению небольших купонов, но которые обычно являются кумулятивными. Это связывается с осторожной политикой компания MNL в распределении дивидендов при одновременном наличии у инновационного проекта реалистичной величины ВНД с учетом того, что долевое участие в капитале является особенно рискованной формой инвестиций. К сожалению, теория вознаграждения за риск часто забывается теми, кто соотносит наилучший возможный результат для кредитора только с затратами на получение обеспеченного займа.

Наконец, приобретаемые акции должны быть выкупаемыми на предварительно определенных условиях и обычно в течение 5 лет. Это создается для того, чтобы первоначальные владельцы инновационного предприятия имели возможность оградить себя от внешнего влияния, как только их бизнес встанет на ноги и будет самостоятельно обеспечивать свое развитие. В то же самое время это дает компании MNL возможность выйти из инновационного проекта и обеспечивает использование ее денежных средств в новом цикле для достижения ее главной цели – усиления и диверсификации деятельности в своей области».

*Охарактеризуйте критерии оценки инновационных проектов, используемые компанией MNL.*

## **РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной

работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы студента.

Формы самостоятельной работы обучающихся могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает:

- изучение специальной литературы,
- международных договоров,
- оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей;
- ответы на контрольные вопросы; само тестирование.

Таблица 6.1

**Самостоятельная работа**

<b>Наименование тем</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>
Тема 1. Изменения в характере общественного развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем сущность изменений в характере общественного развития в конце XX – начале XXI в.?</li> <li>2. Какие факторы определяют экономическое развитие государства?</li> <li>3. В чем различие понятий научно-технический «прогресс», «новшество», «инновация»?</li> <li>4. Дайте характеристику инновационной сферы России в начале XXI в.</li> </ol>
Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что нового в экономическую теорию внесли работы Н.Д. Кондратьева, Й. Шумпетера?</li> <li>2. Устарела ли теория нововведений Й. Шумпетера?</li> <li>3. В чем отличие управления от менеджмента?</li> <li>4. В чем экономическая сущность управления инновациями?</li> </ol>
Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление инновациями в бизнесе в общей системе управления.</li> <li>2. Основные функции управления инновациями.</li> <li>3. Основные задачи управления инновациями.</li> <li>4. Основные методы управления инновациями.</li> <li>5. Организационно-экономический механизм управления инновациями.</li> <li>6. Управление персоналом в инновационной организации.</li> </ol>
Тема 4. Организация и формы управления инновациями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте состояние инфраструктуры инноваций в России.</li> <li>2. Охарактеризуйте технопарковые структуры и их роль в инновационном развитии в России.</li> <li>3. Охарактеризуйте инновационные и венчурные предприятия и их роль в инновационном развитии в России.</li> <li>4. Охарактеризуйте венчурные фонды и их роль в инновационном развитии в России.</li> </ol>
Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите основные методы выбора инновационной стратегии предприятия.</li> <li>2. Охарактеризуйте понятия «стратегия управления инновациями», «стратегия» и «стратегическое управление».</li> <li>3. Дайте классификацию инновационных стратегий.</li> <li>4. Назовите основные методы оценки эффективности инновационных стратегий.</li> </ol>
Тема 6. Управление инновационными проектами и	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему необходимо управление инновационной деятельностью?</li> <li>2. В чем сущность стратегии государственного регулирования инновационной деятельности?</li> </ol>

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
программами и оценка их эффективности	3. Назовите основные положения концепции инновационной политики России? 4. Назовите основные меры, предпринимаемые на федеральном уровне управления для поддержания инновационной деятельности. 5. Назовите основные направления повышения эффективности деятельности инновационных организаций в России. 6. По каким результатам оценивается инновационная деятельность? 8. Какими показателями эффективности оценивается инновационный проект?

### 6.1. Темы эссе<sup>1</sup>

#### *Модуль «Общая часть»*

1. Составляющие инновационного процесса.
2. Управление инновационной организацией.
3. Варианты организации инновационного бизнеса:
4. Классификации инновационных предприятий.
5. Организационные структуры инновационного предприятия.
6. Планирование инноваций.
7. Инфраструктура организаций, обеспечивающая инновационную деятельность.
8. Обоснование инвестиций в инновационную деятельность.
9. Выбор инновационной стратегии предприятия.
10. Финансирование инновационных программ.
11. Разработка и продвижение инвестиционного проекта, базирующегося на инновациях.
12. Специфика бизнес-плана в инновационном бизнесе.
13. Маркетинг инновационного продукта.
14. Инновационные инвестиции.
15. Управление реализацией инновационных проектов.
16. Диффузия инноваций.
17. Роль инфраструктуры и роль социума в диффузии инноваций.
18. SWOT-анализ стратегического плана инноваций.
19. Концепция бенчмаркетинга.
20. ВУЗ – как инновационная структура.
21. Технопарки и бизнес-инкубаторы и их роль в развитии инновационного бизнеса.
22. Жизненный цикл продукта и цикличность инновационного процесса.
23. Концепция и рыночный отбор инноваций.
24. Новые рынки сбыта как фактор нововведения.
25. Международная кооперация в инновационном бизнесе.

#### *Модуль «Особенная часть»*

1. Глобализация с точки зрения инновационного процесса.
2. Инновационные возможности российских предприятий.
3. Продажа патентов, лицензий и «ноу-хау» как высокоприбыльный бизнес.
4. Технологический трансфер.
5. Инжиниринг как разновидность инновационного процесса.
6. Интеллектуальная собственность и ее защита в инновационном процессе.
7. Высокие технологии как основа инноваций.

<sup>1</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Студент может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.



8. Инновации в финансовой сфере.
9. Инновации в образовании.
10. Японский опыт инновационной стратегии.
11. Мотивация в управлении инновациями.
12. Творчество и процесс решения проблем (алгоритм и приемы управления различными стадиями инновационного процесса).
13. Правовое регулирование инновационной деятельности.
14. Оценка эффективности инноваций.
15. Необходимость усиления государственного регулирования инновационной сферы деятельности.
16. Государственная инновационная политика Российской Федерации: цели, задачи, структура, механизм формирования и реализации.
17. Прямые и внебюджетные формы поддержки инновационной деятельности в России.
18. Современное состояние и макроэкономический прогноз развития инновационной сферы в РФ.
19. Защита и учет интеллектуальной собственности.
20. Формирование политики ценообразования на новую продукцию.
21. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.
22. Технопарковые структуры.
23. Формирование портфеля объектов инновационного инвестирования.
24. Интеллектуальный продукт и его коммерциализация.
25. Малый инновационный бизнес.
26. Формы связи науки, образования и производства.

## **6.2 Примерные задания для самостоятельной работы**

### **Кейс 1**

Определите методы преодоления сопротивления изменениям в следующих ситуациях, выделите достоинства и недостатки выбранной тактики. Причины сопротивления инновациям

Ситуация

1. Сопротивление, основанное на отсутствии информации и анализа или на неточной информации
2. Инициатор не обладает всей необходимой информацией для разработки новшеств, поэтому другие имеют значительные возможности для сопротивления
3. Сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами
4. Кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и имеют большие возможности оказывать сопротивление
5. Инициаторы перемен обладают большой властью, но чувствуют сопротивление

### **Кейс 2**

В результате внедрения новшества 80 % рабочих предприятия стали работать на 25 % производительнее. На сколько процентов возросла производительность труда на предприятии в целом?

### **Кейс 3**

Три работника внесли последовательно рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое предложение экономит 35 % ресурсов, второе – 50 %, третье - 15 %. Какова экономия от всех трех рационализаторских предложений?

### **Кейс 4**

«Отель» расположен на морском берегу, прямо напротив моря. Это очень дорогой курорт. В отеле 120 номеров, большая часть их них — повышенной комфортности. Здесь останавливаются на праздники, во время деловых поездок. В отеле играют свадьбы, проходят выставки, конференции и деловые встречи. Рестораны и бары открыты не только для постояльцев отеля, но и для всех желающих. Кроме того, в отеле есть закусочная, магазин, комнаты для игр и бизнес-центр. Здесь большая автостоянка, в саду — площадки для крокета. Также есть бассейн под открытым небом, сауна и множество спортивных залов.

Несмотря на широкий спектр предоставляемых услуг, а также штат профессиональных и имеющих большой опыт работы служащих, дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Кроме того, анализ анкет, заполненных клиентами отеля, демонстрирует снизившийся уровень оценки предоставляемых отелем услуг.

Владельцы отеля озабочены одной мыслью: как поправить дела.

Задания к кейсу

1. Выполните морфологический анализ.
2. Назовите основные переменные ситуации.
3. Разложите переменные на как можно большее число компонентов.
4. Путем формирования цепочек из компонентов, относящихся к разным переменным, предложите инновационные подходы к оживлению спроса на услуги отеля.

#### Кейс 5

Вы инвестировали свои средства в новый проект. Каков Ваш выбор – получение 5000 \$ через год или 12000 \$ через 6 лет, при цене капитала:

а) 0 %, б) 12 %, в) 20 %.

Рекомендации: следует сравнить настоящую стоимость ожидаемых в будущем сумм и выбрать большую величину при соответствующей цене капитала.

#### Кейс 6

На рынке существует две модификации требуемого для внедрения новой технологической линии станка. М1 стоит 15000 \$, М2 стоит 21000 \$. Прогнозируемая прибыль на единицу продукции М1 – 20 \$, М2 – 24 \$.

Спрос на продукцию складывается в объеме 1200 единиц с вероятностью 0,4 и 2000 единиц с вероятностью 0,6. Какой станок предпочтительнее выбрать?

### РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1 В процессе освоения дисциплины «Управление инновациями» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

Таблица 7.1

#### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы \ средства контроля
<b>УК-6.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способности ее совершенствования на основе самооценки			
<b>ИУК-6.1.</b> <i>Знает</i> способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение,	1. Экономические и социальные последствия НТР. 2. Понятие «новая» экономика, основанная на знаниях. 3. Инновационный тип развития. 4. Понятия «наукоемкая продукция», «высокотехнологичные товары».	Письменный контроль/эссе (Модуль1, модуль 2: вопросы1-25), кейс (1-6) Экзамен (вопросы

	<p>становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>5. Классификация (типология) инноваций. 6. Основные источники инноваций. 7. Жизненный цикл инноваций. 8. Основные составляющие инновационной деятельности. 9. Основные положения государственной инновационной стратегии и политики России. 10. Финансирование инновационной деятельности. 11. Венчурные фонды в России. 12. Современное состояние инновационного потенциала России. 13. Наукограды и технополисы, их проблемы и роль в развитии экономики России. 14. Социальные проблемы инновационной деятельности в России. 15. Пути повышения инновационной активности в России. 16. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года («Стратегия-2020»).</p>	1-67)
<p><b>ИУК-6.2.</b> Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление</p>	<p>1. Перечислите методы определения потребности инновационного предприятия в инвестициях при реализации инновационного проекта, программы. 2. Дайте характеристику составу и структуре финансового плана бизнес-плана инновационного предприятия. 3. Содержание механизма инновационного развития инновационного предприятия.</p>	<p>Письменный контроль/эссе (Модуль1, модуль 2: вопросы1-25), кейс (1-6) Экзамен (вопросы 1-67)</p>

	инновациями в бизнесе как метод стратегического управления Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности		
<b>ИУК-6.3. Владеет</b> навыками определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности	1. Назовите методы и приемы анализа управления инновациями с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей. 2. Назовите основные подходы к управлению инновациями предприятия. 3. Назовите методы управления научными знаниями в создании новшеств. 4. Назовите основные проблемы высшего образования в условиях становления экономики знаний.	Письменный контроль/эссе (Модуль 1, модуль 2: вопросы 1-25), кейс (1-6) Экзамен (вопросы 1-67)
<b>ПК-1 Способность формировать информационно-аналитические материалы для целей стратегического управления организациями и их подразделений</b>			
<b>ИПК-1.1.</b> <b>Знать:</b> Основы эффективных межличностных коммуникаций. Этика делового общения. Необходимый спектр финансовых продуктов и услуг. Экономические и юридические аспекты инвестиционной деятельности. Экономические и юридические аспекты страховой деятельности. Основные финансовые организации и профессиональные участники банковской системы.	Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления	1. Раскройте содержание вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности. 2. Какие особенности принятия решений по управлению инновациями и их выбора для инновационного предприятия? 3. Цели и задачи решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эф-	Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы 53-58)

<p>Основные организации и профессиональные участники страхового сектора.</p> <p>Основные организации и профессиональные участники рынка ценных бумаг и коллективного инвестирования.</p> <p>Общие принципы и технологии продаж</p> <p>Обзвон потенциальных клиентов с целью предложения финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Нормативные и методические документы, регламентирующие вопросы подбора кредитных продуктов.</p> <p>Порядок составления и заключения договоров об информационном обеспечении инвестиционных программ и мероприятий.</p>	<p>Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>фektivности для обоснования инвестиционной стратегии предприятия.</p> <p>4. Раскройте сущность решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>5. Охарактеризуйте роль и место управления инновациями в общей системе управления.</p> <p>6. В чем заключаются основные функции управления инновациями?</p> <p>7. В чем заключаются основные задачи управления инновациями?</p> <p>8. Охарактеризуйте основные методы управления инновациями.</p> <p>9. В чем заключается организационно-экономический механизм управления инновациями?</p> <p>10. В чем заключаются особенности управления персоналом в инновационной организации?</p> <p>11. Назовите структуру персонала инновационной организации.</p> <p>12. В чем заключается мотивация персонала инновационной организации?</p> <p>13. Почему выделяются различные формы и методы управления инновациями на разных уровнях управления?</p> <p>14. Типология инновационных стратегий.</p>	
<p><b>ИПК-1.2.</b></p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Предоставлять клиенту качественные профессиональные услуги, ориенти-</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития</p> <p>Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления</p> <p>Тема 3. Управление</p>	<p>1. Перечислите методы разработки вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффектив-</p>	<p>Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы 41-48)</p>

<p>рованные на потребности и интересы клиента.</p> <p>Собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг.</p> <p>Выступать в качестве эксперта в процессе принятия клиентом важных финансовых (инвестиционных) решений.</p> <p>Рассчитывать стоимость финансовых решений, оценивая потенциальные риски.</p> <p>Осуществлять профессиональные консультации, гарантирующие понимание всех преимуществ, возможностей и рисков.</p> <p>Учитывать текущую финансовую ситуацию и перспективу при оценке предложений, направленных на решение финансовых задач клиента.</p> <p>Планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами.</p> <p>Проверять достоверность информации об инвестиционной услуге с экономической и с юридической точек зрения.</p> <p>Отстаивать интересы клиента в повышении качества доступности и безопасности инвестиционных услуг.</p>	<p>инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты</p> <p>Тема 4. Организация и формы управления инновациями</p> <p>Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления</p> <p>Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>ности.</p> <p>2. Дайте характеристику процессу разработки вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>3. Какие основные направления инновационной стратегии инновационного предприятия?</p> <p>4. Содержание механизма разработки решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p>	
<p><b>ИПК-1.3</b> <b>Владеть:</b></p> <p>Предоставление потребителю финансовых услуг информации о состоянии и перспективах рынка, тенденциях в из-</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития</p> <p>Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления</p>	<p>1. Как определить критерии социально-экономической эффективности деятельности предприятия стратегии управления инновациями и в инновационной деятель-</p>	<p>Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы</p>

<p>менении курсов ценных бумаг, иностранной валюты, условий по банковским продуктам и услугам.</p> <p>Разъяснение сути финансовых продуктов, юридических и экономических характеристик финансовых продуктов и услуг.</p> <p>Предоставление достоверной информации по контрагентам, условиям, требованиям к контрагенту, предмету сделки.</p> <p>Составление окончательного перечня предлагаемых клиенту финансовых продуктов.</p> <p>Консультирование клиента по вопросам составления личного бюджета, страхования, формирования сбережений, управления кредитным и инвестиционным портфелем.</p> <p>Разъяснение клиенту экономических и правовых последствий финансовых решений</p> <p>Определение (на основании запроса клиента) критериев отбора поставщиков финансовых услуг и подбор поставщиков в соответствии с выделенными критериями.</p> <p>Организация продажи финансовых продуктов (банковские депозиты, паевые фонды, брокерское обслуживание, обезличенный металлический счет) в рамках персонального финансового плана.</p> <p>Дополнительная продажа финансовых продуктов в рамках персонального финансового</p>	<p>Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты</p> <p>Тема 4. Организация и формы управления инновациями</p> <p>Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления</p> <p>Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>ности в целом?</p> <p>2. Как произвести выбор оптимального решения по управлению инновациями на основе критериев социально-экономической эффективности?</p>	<p>49-52)</p>
--	--	--	---------------

<p>плана.</p> <p>Консультирование контрагентов по вопросам, относящимся к компетенции деятельности. Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации</p>			
<p><b>ПК-2</b> Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития, стратегического управления и обеспечивать их реализацию</p>			
<p><b>ИПК-2.1.</b></p> <p><b>Знать:</b></p> <p>Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля</p> <p>Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю</p> <p>Позиции руководства экономического субъекта по дальнейшему развитию системы внутреннего контроля</p> <p>Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта</p> <p>Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития</p> <p>Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления</p> <p>Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты</p> <p>Тема 4. Организация и формы управления инновациями</p> <p>Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления</p> <p>Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>1. Раскройте содержание вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>2. Какие особенности принятия решений по управлению инновациями и их выбора для инновационного предприятия?</p> <p>3. Цели и задачи решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности для обоснования инвестиционной стратегии предприятия.</p> <p>4. Раскройте сущность решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>5. Охарактеризуйте роль и место управления инновациями в общей системе управления.</p> <p>6. В чем заключаются основные функции управления инновациями?</p>	<p>Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы 53-58)</p>



		<p>7. В чем заключаются основные задачи управления инновациями?</p> <p>8. Охарактеризуйте основные методы управления инновациями.</p> <p>9. В чем заключается организационно-экономический механизм управления инновациями?</p> <p>10. В чем заключаются особенности управления персоналом в инновационной организации?</p> <p>11. Назовите структуру персонала инновационной организации.</p> <p>12. В чем заключается мотивация персонала инновационной организации?</p> <p>13. Почему выделяются различные формы и методы управления инновациями на разных уровнях управления?</p> <p>14. Типология инновационных стратегий.</p>	
<p><b>ИПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>1. Перечислите методы разработки вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>2. Дайте характеристику процессу разработки вариантов решений, принимаемых предприятиями по управлению инновациями, и их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.</p> <p>3. Какие основные направления инновационной стратегии инновационного предприятия?</p> <p>4. Содержание механизма разработки решений, принимаемых предприятиями по управлению инноваци-</p>	<p>Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы 41-48)</p>

		ями, и обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.	
<p><b>ИПК-2.3</b> <b>Владеть:</b> Организация разработки предложений для руководства экономического субъекта по стратегии развития системы внутреннего контроля в экономическом субъекте и по политике в области внутреннего контроля Разработка риск-ориентированных годовых и оперативных планов работы системы внутреннего контроля, их представление на утверждение уполномоченным руководителям экономического субъекта, контроль их выполнения Руководство разработкой и утверждение внутренних регламентов, определяющих порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта Сбор, анализ и обобщение информации о российском и международном опыте работы систем внутреннего контроля, формирование заданий по разработке обоснованных направлений их развития Разработка завершающих документов по результатам выполнения заданий по разработке стратегии развития системы внутреннего контроля Внедрение стратегии развития системы внутреннего контроля в практику ра-</p>	<p>Тема 1. Изменения в характере общественного развития Тема 2. Новшества и нововведения как объект инновационного управления Тема 3. Управление инновациями в бизнесе: возникновение, становление и основные черты Тема 4. Организация и формы управления инновациями Тема 5. Управление инновациями в бизнесе как метод стратегического управления Тема 6. Управление инновационными проектами и программами и оценка их эффективности</p>	<p>1. Как определить критерии социально-экономической эффективности деятельности предприятия стратегии управления инновациями и в инновационной деятельности в целом? 2. Как произвести выбор оптимального решения по управлению инновациями на основе критериев социально-экономической эффективности?</p>	<p>Письменный контроль/эссе (1-24), кейс (5-6); Экзамен (вопросы 49-52)</p>

боты экономического субъекта			
------------------------------	--	--	--

## 7.2 Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (экзамену)

1. Содержание и взаимосвязь основных понятий в области управления инновациями.
2. Необходимость использования управления инновациями в практике системы общего управления. Взаимосвязь управления инновациями со специальными и научно-профессиональными дисциплинами.
3. Предпосылки возникновения управления инновациями. Основные принципы и задачи управления инновациями.
4. Основные идеи Й. Шумпетера: использование их в управления инновациями.
5. Теория цикличности Н. Кондратьева: взаимосвязь с управлением инновациями.
6. Формирование инновационной сферы организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
7. Инновационный потенциал организации: сущность, основные элементы и их характеристика.
8. Инновационный процесс: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
9. Жизненный цикл новшества: основные стадии, их характеристика и взаимосвязь.
10. Жизненный цикл нововведения по типу инновации (привести примеры).
11. Классификация инноваций по типу инноваций (привести примеры).
12. Классификация инноваций по принципу отношения к своему предшественнику (привести примеры).
13. Классификация инноваций по механизму осуществления (привести примеры).
14. Классификация инноваций по особенностям инновационного процесса (привести примеры).
15. Классификация инноваций по механизму осуществления (привести примеры).
16. Классификация инноваций в зависимости от природы возникновения (привести примеры),
17. Понятие и сущность правового обеспечения инновационной деятельности.
18. Финансовое обеспечение инновационной деятельности: принципы организации и основные задачи финансирования инновационной деятельности.
19. Основные цели и задачи управления инновациями.
20. Функции управления инновациями.
21. Сущность основных требований к формулировке целей инноваций.
22. Содержание работ по планированию инноваций.
23. Сущность функции организации инноваций.
24. Особенности контроля в управлении инновациями.
25. Профессиональные требования к менеджерам, работающим в области инноваций.
26. Особенности делегирования полномочий и мотивации в управлении инновациями.
27. Понятие и сущность информационного обеспечения инновационной деятельности.
28. Инновационный проект: понятие, классификация.
29. Процесс разработки и реализации инновационного проекта: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
30. Понятие и сущность экспертизы инновационных проектов.
31. Экспертиза инновационных проектов: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

32. Критерии отбора инновационных проектов: их характеристика и взаимосвязь.
33. Понятие и сущность финансово-экономической оценки инновационных проектов.
34. Понятие и сущность инновационной стратегии развития организации.
35. Основные виды инновационной стратегии: их характеристика и взаимосвязь.
36. Специфика стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность продукции на разных стадиях инновационного процесса.
37. Факторы и условия эффективности инновационной стратегии развития организации.
38. Стратегия сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала страны.
39. Понятие и сущность государственной инновационной политики. Направления реформирования системы государственного управления инновационной сферой.
40. Понятие и сущность государственного регулирования инновационной сферы.
41. Организационный механизм государственного регулирования инновационной деятельности: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
42. Понятие и сущность патентно-лицензионного регулирования инновационной деятельности.
43. Патентная защита объектов интеллектуальной собственности в РФ.
44. Понятие и сущность авторского права.
45. Понятие и сущность «ноу-хау».
46. Лицензирование инновационной деятельности.
47. Источники финансирования инноваций: их характеристика.
48. Понятие и сущность государственного бюджетного финансирования инноваций.
49. Понятие и сущность внебюджетного финансирования инноваций.
50. Собственные средства организаций как один из основных источников финансирования инноваций.
51. Перспективные источники финансирования инноваций: их характеристика.
52. Венчурный механизм финансирования инновационной деятельности: сущность, составные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
53. Практические формы осуществления рискованных капиталовложений.
54. Организация управления инновациями: основные аспекты.
55. Основные принципы совершенствования оргструктур управления инновациями.
56. Преимущества и недостатки крупной организации в разработке, освоении и реализации новой продукции и технологии.
57. Преимущества и недостатки малой организации в разработке, освоении и реализации новой продукции и технологии.
58. Основные организационные формы в крупномасштабном бизнесе, ориентированные на решение научно-технических проблем, их характеристика.
59. Малый бизнес и инновации.
60. Классификация малых инновационных организаций по состоянию и развитию.
61. Территориальные научно-производственные системы: понятие и классификация.
62. Понятие и сущность технопарка. Схема функционирования технопарка.
63. Классификация технопарков.
64. Инкубаторы бизнеса: понятие, национальная политика.
65. Рынок инновационной продукции: понятие, субъекты, объекты, отличительные особенности.
66. Понятие и сущность технологического трансфера.
67. Формы передачи технологий: их характеристика.

### 7.3. Примерные тестовые задания для

## контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний<sup>2</sup>

### Тест 1

1. Каково в среднем соотношение затрат на фундаментальные исследования, прикладные НИОКР и реализацию инновационной политики (освоение в промышленности новейших технологий, выпуск инновационной продукции и завоевание рынков сбыта).

- a) 1 : 2 : 3;
- b) 1 : 5 : 10;
- c) 1 : 10 : 100;
- d) 1 : 10 : 1000;
- e) 1 : 100 : 1000 .

2. Важнейшие направления государственной политики в области развития науки и технологий, цель, задачи и пути их реализации, а также система экономических и иных мер, формируемых и реализуемых с учетом обеспечения федеральных интересов и интересов субъектов РФ и стимулирующих научную и научно-техническую деятельность, отражены в документах (один ответ).

- a) Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике»;
- b) «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу»; c) Федеральный закон «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике».
- d) «О концепции перехода РФ к устойчивому развитию»;
- e) Постановление Правительства Российской Федерации «О формировании федеральных центров науки и высоких технологий».

3. Венчурная фирма – это (один ответ):

- a) фирма, финансируемая венчурным фондом;
- b) фирма, финансируемая коммерческим банком;
- c) фирма, финансируемая государством;
- d) фирма, финансируемая за счет собственных средств.
- e) фирма, финансируемая бизнес-ангелом.

4. Функции менеджмента:

- a) прогнозирование;
- b) организация;
- c) стимулирование;
- d) регулирование;
- e) контроль.

5. Модель инновационного процесса, делающая упор на параллельную деятельность интегрированных групп специалистов, работающих одновременно над идеей по нескольким направлениям (один ответ):

- a) последовательная;
- b) параллельно-последовательная;
- c) сопряженная;
- d) японская модель передового опыта;
- e) модель стратегических сетей.

### Тест 2

1. Главная цель инновационной политики: на современном этапе (один ответ):

a) освоение результатов фундаментальных и прикладных исследований в производстве, повышение технического уровня и конкурентоспособности производства для обеспечения прогрессивных структурных преобразований в экономике и выхода инновационной про-

---

<sup>2</sup> Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено»/«не зачтено»

дукции и высоких технологий на внутренний и внешний рынок, повышение конкурентоспособности продукции, замещение импортной продукции на внутреннем рынке и перевод на этой основе инновационно активного промышленного производства в стадию стабильного с нарастающей тенденцией экономического роста;

б) сохранение и развитие созданного научно-технологического и научно-производственного потенциала, его использование для поддержания современного и перехода на более высокие (в основном пятый и шестой) технологические уклады;

в) использование в реальном секторе экономики инновационных технологий и производств, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции, компьютерных информационных технологий и автоматизацию управления сложными технологическими процессами;

г) обеспечение благоприятных экономических и финансовых условий для активизации инновационной деятельности;

д) создание системы подготовки и переподготовки кадров в области инноваций и научно-технического предпринимательства, базирующейся на сети региональных центров инноваций.

2. Инновационная фирма – это:

- а) фирма, финансируемая венчурным фондом;
- б) фирма, финансируемая коммерческим банком;
- в) фирма, финансируемая государством;
- г) фирма, финансируемая за счет собственных средств;
- д) фирма, финансируемая бизнес-ангелом.

3. Какой ресурс является важнейшим в инновационной фирме:

- а) финансовый;
- б) временной;
- в) материальный;
- г) нематериальный;
- д) интеллектуальный.

4. Модель инновационного процесса, делающая упор на стратегическую интеграцию сил и средств (один ответ):

- а) последовательная;
- б) параллельно-последовательная;
- в) сопряженная;
- г) японская модель передового опыта;
- д) модель стратегических сетей.

5. Термин «эмерджентность» – это (один ответ):

- а) целостность системы;
- б) иерархичность;
- в) управляемость;
- г) оптимальность;
- д) адаптивность.

### Тест 3

1. Целью государственной политики в области развития науки и технологий является (один ответ):

а) создание организационных и экономических механизмов для повышения востребованности инноваций отечественным производством, обеспечения опережающего развития фундаментальной науки, важнейших прикладных исследований и разработок;

б) адаптация научно-технического комплекса к условиям рыночной экономики, обеспечение взаимодействия государственного и частного капитала в целях развития науки, технологий и техники;

в) рациональное сочетание государственного регулирования и рыночных механизмов, мер прямого и косвенного стимулирования научной, научно-технической и инновационной

деятельности при реализации приоритетных направлений развития науки, технологий и техники;

д) поддержка научных исследований и экспериментальных разработок в приоритетных направлениях развития науки, технологий и техники с учетом мировых тенденций в этой сфере;

е) переход к инновационному пути развития России на основе избранных приоритетов.

2. Инновационно-активное предприятие – это (лишнее зачеркнуть):

а) предприятие, в котором на новую продукцию приходится 10%;

б) предприятие, в котором на новую продукцию приходится 25%;

с) предприятие, в котором на новую продукцию приходится 50%;

д) предприятие, в котором на новую продукцию приходится 75%.

е) предприятие, в котором на новую продукцию приходится 100%;

3. Инновационный менеджмент – это (один ответ):

а) современный метод ведения менеджмента;

б) современный метод управления;

с) современный маркетинг;

д) менеджмент инноваций;

е) современный метод организации кризис-менеджмента.

4. Подсистемами в системе менеджмента являются:

а) маркетинг;

б) управление проектами;

с) управление качеством;

д) управление продажами;

е) финансовый менеджмент.

5. Модель инновационного процесса, делающая упор на важность рынка и реакцию на него НИОКР (один ответ):

а) последовательная;

б) параллельно-последовательная;

с) сопряженная;

д) японская модель передового опыта;

е) модель стратегических сетей.

#### Тест 4

1. Модель инновационного процесса, учитывающая уровень развития инфраструктуры рынка и адаптирующаяся к ней:

а) последовательная;

б) параллельно-последовательная;

с) сопряженная;

д) японская модель передового опыта;

е) модель стратегических сетей.

2. Категории «новая технологическая система» и «технологическая революция» ввел:

а) М. Кластер;

б) Х. Фримен;

с) Г. Менш;

д) Д. Шмуклер;

е) А. Кляйнкнехт.

3. Менеджмент – это:

а) руководство социально-экономическими системами;

б) способ реализации функций и действий, которые связаны с управлением, руководством, координацией, контролем, использованием ресурсов с максимальной эффективностью, установлением взаимодействия внутри организации, мотивацией к осуществлению деятельности работников, ее целевой ориентацией и т.д.

- с) особый вид деятельности по целенаправленной координации действий участников процесса совместной трудовой деятельности в организации;
  - д) руководство и руководители различного уровня на предприятии;
  - е) наука об организации деятельности социальной системы для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.
4. Фазы (стадии) инновационного проекта (лишнее зачеркнуть):
- а) фундаментальные исследования;
  - б) прикладные исследования;
  - с) прединвестиционная;
  - д) инвестиционная;
  - е) предпринимательская.
5. На каком рынке происходит коммерческий обмен инновационными продуктами?
- а) фондовый рынок;
  - б) инвестиционный рынок;
  - с) продуктовый рынок;
  - д) рынок инноваций;
  - е) рынок технологий.

### Тест 5

1. Технологическим ядром 5-го технологического уклада являются (лишнее зачеркнуть):
- а) электронная промышленность;
  - б) программное обеспечение;
  - с) оптико-волоконная техника;
  - д) роботостроение;
  - е) добыча и переработка газа;
  - ф) синтетические материалы;
  - г) телекоммуникации.
2. Автором первой работы «Инновации и экономический рост» является:
- а) М. Кластер;
  - б) Х. Фримен;
  - с) Г. Менш;
  - д) Д. Шмуклер;
  - е) А. Сахал.
3. Параметры, характеризующие жизненный цикл инновации:
- а) технические и экономические;
  - б) временные и экономические;
  - с) временные и технические;
  - д) объемные и затратные;
  - е) затратные и качественные.
4. На достижение каких целей направлен инновационный менеджмент?
- а) разработку инноваций;
  - б) получение инноваций, их массовое производство и сбыт;
  - с) достижение конкретных инновационных целей, оптимальных результатов за счет рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
  - д) реализацию инноваций;
  - е) оптимизацию производственной деятельности.
5. Какой ресурс является важнейшим в инновационной фирме?
- а) финансовый;
  - б) временной;
  - с) материальный;
  - д) нематериальный;



е) интеллектуальный.

## Тест 6

1. Менеджмент – это:

- а) руководство социально-экономическими системами;
- б) способ реализации функций и действий, которые связаны с управлением, руководством, координацией, контролем, использованием ресурсов с максимальной эффективностью, установлением взаимодействия внутри организации, мотивацией к осуществлению деятельности работников, ее целевой ориентацией и т.д.
- в) особый вид деятельности по целенаправленной координации действий участников процесса совместной трудовой деятельности в организации.
- г) руководство и руководители различного уровня на предприятии;
- д) наука об организации деятельности социальной системы для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

2. Технологическим ядром 4-го технологического уклада являются (лишнее зачеркнуть):

- а) автомобилестроение;
- б) тракторостроение;
- в) цветная металлургия;
- г) вычислительная техника;
- д) органическая химия.
- е) добыча и переработка нефти.

3. Какая страна является родиной венчурного финансирования?

- а) Россия;
- б) Великобритания;
- в) Германия;
- г) США;
- д) Франция.

4. Элементы жизненного цикла нового продукта (лишнее зачеркнуть):

- а) структура;
- б) продолжительность;
- в) объем;
- г) качество;
- д) затраты.

5. Важнейшие направления государственной политики в области развития науки и технологий, цель, задачи и пути их реализации, а также система экономических и иных мер, формируемых и реализуемых с учетом обеспечения федеральных интересов и интересов субъектов РФ и стимулирующих научную и научно-техническую деятельность, отражены в документе (один ответ):

- а) Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике»;
- б) «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу»;
- в) Федеральный закон «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике».
- г) «О концепции перехода РФ к устойчивому развитию»;
- д) Постановление Правительства Российской Федерации «О формировании федеральных центров науки и высоких технологий».

### **7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания**

#### **7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации**

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций.

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.1

### Шкала оценивания на экзамене

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Таблица 7.4.1.2

### Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу</li> </ul>

### 7.4.2. Письменной работы ( эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления.
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
- 7.Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.

#### Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

### 7.4.3. Тестирование

Таблица 7.4.3 Шкала оценивания тестирования

Оценка	Критерии оценивания тестирования
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

### 7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

**Качество знаний** характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

**Умения**, как правило, формируются занятиях семинарского типа, а также при выполнении лабораторных работ. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от студента проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

**Навыки** - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении студентом практико - ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом студент поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными студентами (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов; частота тестирования определяется преподавателем.

**Семинарские занятия** основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоя-

тельных заданий и качество усвоения знаний. Степень участия каждого студента в занятиях учитывается оценками, которые влияют на экзаменационную отметку. Решение задач, тестов, упражнений является составным элементом экзамена.

## **РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***8.1. Методические рекомендации по написанию эссе***

*Эссе* (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена ссылками на источники международного права, авторитетные точки зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### ***8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов***

*Кейс-метод (Case study)* – метод анализа реальной международной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации,

иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### ***8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач***

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта (анализ проектов международных документов, критика, разработка схем и др.);
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем международных отношений (анализ внешнеполитической ситуации, деятельности международной организации, анализ международной практики и т. п.);

- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например формулирование целей миссии, и т. п.).

## РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Основная литература:**

1. Набок О. Команда рулит: управление изменениями в цифровой среде / Набок О.. — Москва : Альпина ПРО, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-206-00149-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131619.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Ласкова Т.С. Экономика и управление инновациями: микроуровень : учебник / Ласкова Т.С., Никитаева А.Ю.. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-9275-3744-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117173.html>
2. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса для выполнения выпускной квалификационной работы, включая программное обеспечение**

Перечень информационных технологий, используемых при прохождении практики, включая программное обеспечение, Интернет-ресурсы, базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

### **Интернет-ресурсы, ,**

1. Бюро экономического анализа (Россия) <http://bea.triumvirat.ru/russian>
2. Коллекция текстов российских ученых, переводы статей и книг известных западных экономистов <http://www.libertarium.ru>
3. Сайт Всемирного банка <http://www.vsemirnyjbank.org/>
4. Сайт всемирной торговой организации <http://www.wto.ru/>
5. Сайт Евразийского экономического сообщества <http://evrazes.com>
6. Сайт Евростата <https://ec.europa.eu/eurostat/>
7. Сайт Международного валютного фонда <http://www.imf.org>
8. Сайт Международной организации труда <http://www.unrussia.ru>
9. Сайт министерства финансов Российской Федерации <https://www.minfin.ru/ru/>
10. Сайт Пенсионного фонда Российской Федерации <http://www.pfrf.ru>

### **Современные профессиональные базы данных**

11. Сайт Росстата <http://www.gks.ru>
12. Сайт Федеральной налоговой службы [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
13. Сайт Центрального банка Российской Федерации <https://www.cbr.ru>

### **Информационно-справочные и поисковые системы**

14. справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru>
15. ЭБС «IPRsmart» <http://www.IPRsmart.ru>

### ***Комплект лицензионного программного обеспечения***

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

### ***Свободно распространяемое программное обеспечение***

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

### ***Программное обеспечение отечественного производства:***

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

## **РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.