

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

**Институт управления и государственной службы  
Кафедра менеджмента и экономической безопасности**



УТВЕРЖДАЮ:

Государственной службы  
Р.Г. Харьковский

апрель 2023 года

**Б1.О.04 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ!**

**«УПРАВЛЕНИЕ ИНОВАЦИЯМИ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа: «Маркетинг»

Луганск - 2023

## Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление инновациями» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Маркетинг» – 45 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управление инновациями» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952).

### СОСТАВИТЕЛЬ:

докт. экон. наук, профессор Тисунова В.Н.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности «14» 03 2023 г., протокол № 3

Заведующий кафедрой менеджмента и экономической безопасности Бисул В.Н. Тисунова

Переутверждена: «  »    2023 г., протокол №   

Согласована (для обеспечивающей кафедры): Т.С.Максимова Т.С. Максимова  
Заведующий кафедрой маркетинг

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической комиссии института

Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины – является изучение и обобщение имеющихся знаний о функциях и методах управления инновациями, особенностях и механизмах инновационной деятельности; формирование принципиальных методических подходов и научных инструментов относительно экономического обоснования проектных решений инновационного характера; развитие практических навыков управления процессами разработки и реализации инноваций, как основного фактора развития экономики современного общества.

**Задачами** данного курса является получение студентами:

- знаний об основных понятиях, приемах инновационного управления и инновационном процессе;
- знаний об основах организации проектной деятельности в современных организациях, методах и техниках создания бизнес моделей;
- умений применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач;
- умений проводить анализ рынка и оценивать новые рыночные возможности;
- практических навыков владений методами разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, анализа практик управления и применения результатов анализа для решения профессиональных задач;
- практических навыков реализации лидерских и коммуникативных способностей.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Управление инновациями» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Ядро дисциплины составляют особенности принятия решений в управлении инновациями. В основу преподавания дисциплины положены принципы и методы экономического, системного анализа, а также общенаучные методы исследования (анализ, обобщение, логический), направленные на рассмотрение в ближайшей и долгосрочной перспективе максимизации именно инновационного фактора, как решающего условия создания конкурентных преимуществ организации, обеспечивающих устойчивое ее развитие.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Информационные технологии в управлении проектами», «Современный стратегический анализ», «Управленческая экономика», «Теория и практика делового администрирования» и служит основой для освоения дисциплины «Финансовые технологии в организациях», «Когнитивный менеджмент».

Курс «Управление инновациями» является необходимой для освоения общепрофессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<b>ОПК-1.1.</b> Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления. <b>ОПК-1.2.</b> Проводит обобщение и критический анализ практик управления.	<b>знать:</b> источники, компоненты, категории и отличительные признаки инноваций; субъекты и институты, обеспечивающие поддержку инновационной деятельности в Российской Федерации; внутри- и межфирменные организационные формы инновационной деятельности; особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления; способы эффективного взаимодействия субъектов инновационного процесса; истоки теории инноваций и циклы инновационного развития; <b>уметь:</b> применять методы поиска идей и инноваций в практике управления и управлять процессом внедрения инноваций; применять методы определения и ранжирования заинтересованных в инновациях лиц; организовывать эффективное взаимодействие для внедрения управленческих, организационных и процессных инноваций с целью достижении конкурентного преимущества; оценивать роль инноваций, технологий и знаний в развитии организации; проводить мониторинг практики взаимодействия стейкхолдеров в рамках национальной и локальных (корпоративных) инновационных систем; <b>владеть:</b> методами анализа практик управления и применять результаты анализа для решения профессиональных задач.
<b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, выявлять и оценивать новые рыночные возможности,	<b>ОПК-4.1.</b> Руководит проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления <b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и	<b>знать:</b> основы организации проектной и процессной деятельности в современных организациях; модели и методы инновационного менеджмента; основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии; основные методы и подходы к реализации инновационной стратегии; модели формирования инновационных и технологических стратегий; основы построения, расчета и анализа основных показателей экономической эффективности инновационной деятельности; методы и технологии создания бизнес-плана для

разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	развития инновационных направлений деятельности соответствующие им бизнес-стратегии	и	<p>обоснования инновационного проекта;</p> <p><b>уметь:</b></p> <p>формулировать цели проектной и процессной деятельности в современных организациях с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива; уметь проводить анализ рынка и оценивать новые рыночные возможности; формировать инновационные стратегии для конкретных продуктов предприятия; разрабатывать модели распространения инноваций со стороны спроса и предложения; проводить количественное прогнозирование и моделирование управления инновационными процессами; определять ожидаемую доходность инновационных проектов и формировать портфель инвестиций; formalизовано описывать проект как объект управления; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;</p> <p><b>владеть:</b></p> <p>навыками руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления; методами разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности; информационными технологиями для прогнозирования и управления инновационными процессами.</p>
---	---	---	--

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
<b>Объем учебной дисциплины (всего)</b>	<b>144 (4 зач. ед)</b>	-	<b>144 (4 зач. ед)</b>
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего)</b>	<b>72</b>		<b>8</b>
<b>в том числе:</b>			
Лекции	36		4
Семинарские занятия			
Практические занятия	36		4
Лабораторные работы	-		-
Курсовая работа (курсовой проект)	-		-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчетно-графические работы, индивидуальные задания и	-		-

т.п.)			
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>72</b>	-	<b>136</b>
Форма аттестации	экзамен	-	экзамен

#### **4.2. Содержание разделов дисциплины**

### **Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ, РАЗВИТИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ**

Место управление инновациями в комплексе дисциплин по теории и практике управления. Цели и задачи учебной дисциплины. Формирование инновационной культуры.

Возникновение и развитие теории управления инновациями. Научно-технические достижения и научно-технические нововведения: взаимосвязь и взаимозависимость. Нововведение (инновация) как объект управления. Основные понятия управления инновациями.

Классификация инноваций. Виды инноваций. Продуктовая инновация. Процессная инновация. Маркетинговая инновация. Организационная инновация.

### **Тема 2. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Экономические и общественно-философские концепции инновационного развития. Периодизация общественного развития с позиций теории инноваций. Научно-технические эры: движущие силы развития и причины сменяемости. Концепция технологических укладов и их смены в процессе развития общества.

Понятие технологического уклада. Смена технологических укладов по периодам доминирования. Характеристика современных технологических укладов и их развития. Влияние технологического уклада на стратегический выбор развития организации.

Экономический цикл. Технологическая платформа. Экономические циклы Н.И. Кондратьева, Саймона Кузнеца, Джозефа Китчена, Клемана Жюгляра.

### **Тема 3. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Понятие и сущность инновационной деятельности. Виды инновационной деятельности. Индикаторы инновационной деятельности. Структура инновационной деятельности.

Технология осуществления инновационной деятельности.

Участники инновационной деятельности. Инновационные роли персонала. Факторы, поддерживающие и усиливающие новаторство.

Основные виды организационных структур инновационных предприятий.

Сопротивление персонала предприятия инновациям. Конфликты в процессе инновационного развития. Методы и подходы к преодолению сопротивлению инновациям и разрешению конфликтов.

Особенности организации оплаты и стимулирования труда в инновационной деятельности.

#### **Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ**

Инновационный процесс. Характеристика стадий и этапов инновационных процессов.

Жизненные циклы инновации. Цикличность инновационных процессов. Инновационные циклы и организация инновационной деятельности. Основные этапы жизненного цикла продукта и их характеристика. Характеристика стадий инновационного развития.

Сущность и содержание инновационного менеджмента. Задачи инновационного менеджера. Особенности управления инновационной деятельностью. Система управления инновациями. Сущность и содержание методов и приемов инновационного менеджмента.

#### **Тема 5. НАЦИОНАЛЬНЫЕ И ЛОКАЛЬНЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ) ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ**

Основные положения концепции национальных инновационных систем (НИС). Цели, задачи и структура НИС. Отечественный и зарубежный опыт построения НИС. Основные элементы инновационной системы: их роль, функции и взаимодействие.

Сущность локальных (корпоративных) инновационных систем.

Понятие инфраструктуры инновационной деятельности. Состав компонентов инфраструктуры инновационной деятельности. Бизнес-инкубаторы. Научные и технологические парки. Технополисы (наукограды). Актуальные направления развития инфраструктуры инновационной деятельности.

#### **Тема 6. ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

Задачи государства в инновационной сфере Выбор приоритетных направлений исследований и разработок. Формы поддержки инновационной деятельности. Опыт внедрения инновационных проектов в государственно-частном партнерстве. Инвестиционный налоговый кредит.

Критические технологии. Национальные проекты в области инновационного развития. Международная инновационная деятельность. Система международных организаций, содействующих инновационному и технологическому развитию.

Нормативно-правовые основы формирования инновационной экономики в РФ. Программно-целевой подход формирования инновационной экономики.

Инновационная модель развития экономики региона. Инновационные кластеры.

Стратегия инновационного развития РФ. Стратегия развития науки и инноваций РФ.

## **Тема 7. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИЙ**

Объекты интеллектуальной собственности и права на них. Результаты интеллектуальной деятельности. Интеллектуальные права. Объекты промышленной собственности. Объекты авторского права.

Правовая охрана объектов авторского права. Особенности охраны программного обеспечения. Патентное право, как основа создания и сохранения монополии на рынке. Правовая охрана секрета производства (ноу-хай).

Введение исключительных прав в гражданском обороте. Использование объектов промышленной собственности. Правомочия патентообладателя. Ограничения прав патентообладателя.

Структура исключительных прав. Лицензионный договор, виды лицензий.

Формы защиты прав интеллектуальной собственности.

## **Тема 8. КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК**

Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: сущности и особенности на разных стадиях жизненного цикла. Понятия «НИОКР» и «коммерциализации и трансфера технологий». Объекты коммерциализации. Сценарии коммерциализации результатов научно-технической деятельности. Идентификация стадии развития технологии. Инвестирование процесса создания и коммерциализации результатов научно-технической деятельности. Участники процесса создания и коммерциализации результатов научно-технической деятельности.

Сопровождение процесса коммерциализации результатов научно-технической деятельности: оценка технической полезности технологии; оценка патентно-правовой ситуации; маркетинговые исследования; оценка стоимости технологии.

Трансфер результатов научно-технической деятельности на уровне организаций и государств. Интересы участников трансфера технологий. Центры трансфера технологий и знаний.

Сущность диффузных процессов и их основные направления.

## **Тема 9. ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС В СТАНОВЛЕНИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**

Содержание понятий «венчурный бизнес», «венчурный капитал», «венчурный капиталист», «венчурное финансирование», «фонд венчурного капитала».

Основные направления финансирования венчурного капитала. Венчурный капитал как источник финансирования инновационного предпринимательства. Значение венчурного капитала для современной экономики.

Субъекты венчурной деятельности.

Принципы работы венчурных фондов. Основные характеристики отличия венчурного финансирования от традиционных форм кредитования инновационных проектов.

Мировая практика использования венчурного капитала в инновационной деятельности.

## **Тема 10. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Стратегический подход – основа управления инновациями.

Виды инновационных стратегий. Наступательные инновационные стратегии. Стабилизационные (оборонительные) инновационные стратегии. Стратегии инновационного развития предприятий и подходы к их формированию и реализации.

Выбор инновационной стратегии. Инновационные цели организации. Взаимосвязь инновационной стратегии с фазами жизненного цикла продукта. Методы определения отечественных и мировых тенденций развития инновационных идей.

Разработка инновационной стратегии бизнеса. Механизм управления инновационным процессом. Матрицы «рынок–технология» и «рост–доля». Процесс корректирования инновационной стратегии.

## **Тема 11. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ**

Управление проектами и программами как основная технология реализации инноваций. Понятие проекта. Разработка инновационного проекта и обеспечение его реализации. Проект как объект управления. Планирование и управление проектом на основе процессного подхода. Классификация проектов. Структура проекта и его окружения. Особенности инновационных проектов. Жизненный цикл проекта. Основные стадии и этапы проекта.

Процессы управления проектами и программами. Факторы, определяющие переход на управление проектами. Критерии успеха проектного подхода. Команда исполнителей проекта. Ключевая роль

руководителя проекта. Взаимодействие руководителя и команды. Мотивация участников проекта.

Виды инструментальных средств, используемых на различных этапах жизненного цикла инновационного проекта. Единая информационная модель проекта и CALS-технологии. Инструментальные средства планирования и контроля хода инновационного проекта. Инструментальные средства финансового анализа и управления ресурсами инновационного проекта.

Поиск инновационной идеи. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок. Создание «портфеля» инновационных проектов.

Организация мониторинга инновационного процесса.

## **Тема 12. МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

Мотивация создания, продажи и покупки инноваций. Мотивация инноваций. Конкурентоспособность нового продукта. Основные мотивы покупки инноваций.

Оценка конкурентной позиции организации на рынке. Понятия научно-технического инновационного потенциала организации. Инновационный потенциал организации диагностического анализа и оценки инновационного потенциала инновационной активности организации. Анализ инновационного климата организации.

Анализ спроса на нововведения. Создание конкурентных преимуществ для инновационного продукта. «Фронтирование» рынка в инновационном бизнесе. Экспортное маркетинговое исследование.

## **Тема 13. ЭКСПЕРТИЗА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Задачи, методы, принципы проведения экспертизы. Методы экспертизы. Принципы проведения экспертизы. Основные показатели экономической эффективности инновационной деятельности.

Организационные структуры, осуществляющие экспертизу проектов и программ.

Оценка эффективности инновационных проектов и программ. Показатели эффективности инновационного проекта.

Оценка эффективности инновационной деятельности. Различия эффективности у производителей и покупателей. Устойчивость проекта. Эффективность как соотношение результатов и затрат.

## **Тема 14. РАЗРАБОТКА И ПРЕЗЕНТАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕКТА ПО КОНКРЕНТНЫМ ПРОБЛЕМАМ (СФЕРАМ) УПРАВЛЕНИЯ**

Оформление результатов научно-технической экспертизы инновационных проектов.

Коммерческая экспертиза инноваций: формы, методы, инструменты. Оформление результатов коммерческой экспертизы инновационных проектов.

Цели бизнес-планирования. Внешняя и внутренняя функции бизнес-плана. Концептуальный бизнес-план. Сравнение альтернатив. Место бизнес-плана в жизненном цикле инновационного проекта.

Бизнес-план обоснования инновационного предложения. Ключевые вопросы и содержание разделов бизнес-плана. Методы разработки бизнес-плана. Оформление бизнес-плана. Презентация бизнес-плана как элемента маркетинга.

## **Тема 15. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И РИСКИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Характеристика и виды инновационных рисков и их сущность. Классификация рисков инновационной деятельности.

Методы анализа рисков. Качественные методы оценки рисков. Количественные методы оценки рисков.

Управление рисками инновационной деятельности. Методы снижения рисков инновационной деятельности.

Необходимость и целесообразность установления контроля над технологиями. Общие принципы контроля над технологиями. Инструменты установления контроля над технологиями: проектное управление и присвоение прав на объекты интеллектуальной собственности.

## **Тема 16. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ**

Инновационная бизнес-идея. Инновационное предложение. Инновационный запрос. Механизмы обеспечения коммуникаций в инновационной сфере: биржи и торговые площадки интеллектуальных ресурсов.

Инновация как специфический товар. Особенности продвижения инноваций на рынке.

Цели и задачи прогнозирования научно-технологического развития. Основные принципы прогнозирования. Долгосрочное прогнозирование развития экономики. Прогнозирование и принятие инновационных решений.

Прогноз продаж нового товара или услуги. Технический маркетинг (маркетинг на ранних стадиях жизненного цикла инноваций). Особенности организации рекламной кампании и подготовки сбытовой сети реализации нового товара или услуги. Ценообразование по новым продуктам (услугам).

### 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями	2		1
2	Теоретические основы и современные тенденции инновационного развития экономики	2		-
3.	Сущность и организация инновационной деятельности	2		-
4.	Управление инновационным процессом	2		1
5.	Национальные и локальные (корпоративные) инновационные системы	2		-
6.	Государственная научно-техническая политика и государственное регулирование инновационных процессов	2		-
7.	Интеллектуальная собственность как основа инноваций	2		-
8.	Коммерциализация результатов исследований и разработок	2		-
9.	Венчурный бизнес в становлении национальной инновационной системы	2		-
10.	Управление инновационным развитием в организации	2		1
11.	Управление инновационными проектами и программами	4		1
12.	Маркетинг инновационных проектов и программ	2		-
13.	Экспертиза инновационных проектов и программ и оценка их эффективности	4		-
14.	Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления	2		-
15.	Неопределенность и риски инновационной деятельности	2		-
16.	Предпринимательство в инновационной сфере	2		-
<b>Итого:</b>		<b>36</b>		<b>4</b>

### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями	2		-
2	Теоретические основы и современные тенденции инновационного развития экономики	2		-
3.	Сущность и организация инновационной деятельности	2		-

4.	Управление инновационным процессом	2		1
5.	Национальные и локальные (корпоративные) инновационные системы	2		-
6.	Государственная научно-техническая политика и государственное регулирование инновационных процессов	2		1
7.	Интеллектуальная собственность как основа инноваций	2		-
8.	Коммерциализация результатов исследований и разработок	2		-
9.	Венчурный бизнес в становлении национальной инновационной системы	2		-
10.	Управление инновационным развитием в организации	2		1
11.	Управление инновационными проектами и программами	4		-
12.	Маркетинг инновационных проектов и программ	2		-
13.	Экспертиза инновационных проектов и программ и оценка их эффективности	4		1
14.	Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления	2		-
15.	Неопределенность и риски инновационной деятельности	2		-
16.	Предпринимательство в инновационной сфере	2		-
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	-	<b>4</b>

#### 4.5. Лабораторные занятия - не предусмотрены

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заоч- ная форма
1	Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
2	Теоретические основы и современные тенденции инновационного развития	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в	4		8

	экономики	виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
3.	Сущность и организация инновационной деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
4.	Управление инновационным процессом	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
5.	Национальные локальные (корпоративные) инновационные системы	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
6.	Государственная научно-техническая политика и государственное регулирование инновационных процессов	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
7.	Интеллектуальная собственность как основа инноваций	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
8.	Коммерциализация результатов исследований и разработок	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
9.	Венчурный бизнес в становлении	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный	5		9

	национальной инновационной системы	поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
10.	Управление инновационным развитием в организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
11.	Управление инновационными проектами и программами	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
12.	Маркетинг инновационных проектов и программ	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
13.	Экспертиза инновационных проектов и программ и оценка их эффективности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
14.	Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5		9
15.	Неопределенность и риски инновационной деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в	5		9

		виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
16.	Предпринимательство в инновационной сфере	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	4		8
<b>Итого:</b>			72		136

#### **4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предусмотрены.**

### **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;
- технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);
- технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;
- технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;
- технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);
- технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

– технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

### **а) основная литература**

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 204 с. - ISBN 978-5-394-04385-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084829>

2. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин, А.А. Островская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 296 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2099995. - ISBN 978-5-16-019241-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2099995>

3. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859992>

4. Чурсин, А. А. Управление инновациями : учебник / А.А. Чурсин, М.М.-С. Абуева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 331 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1862682. - ISBN 978-5-16-017566-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862682>

5. Экономика и управление инновациями : учебник / Э.А. Козловская, Е.А. Яковлева, Я.Г. Бучаев, М.М. Гаджиев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1846124. - ISBN 978-5-16-017367-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2128109>

### **б) дополнительная литература**

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. - 6-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 418 с. - ISBN 978-5-394-05185-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084842>

2. Беилин, И. Л. Управление инновациями в региональном нефтегазохимическом комплексе : монография / И. Л. Беилин. - Казань :

КНИТУ, 2020. - 204 с. - ISBN 978-5-7882-2813-6.

3. Богомолова, А. В. Управление инновациями : учебное пособие / А. В. Богомолова. - 2-е изд., доп. - Томск : Эль-Контент, 2015. - 144 с. - ISBN 978-5-4332-0243-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846587>

4. Герасимов, К. Б. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью : монография / К.Б. Герасимов, Е.Г. Шиханова, Е.С. Шкодина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 226 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2036523. - ISBN 978-5-16-018643-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2036523>

5. Гераськин, М. И. Управление инновациями: математические методы : учебное пособие / М. И. Гераськин, С. Г. Симагина. - Москва : Финансы и статистика, 2018. - 256 с. - ISBN 978-5-279-03596-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1478914>

6. Жихарев, К. Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы : монография / К. Л. Жихарев. - 2-е изд. - Москва ; Челябинск : Социум, 2020. - 208 с. - (Монография). - ISBN 978-5-91603-720-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1209531>

7. Новоселов, С. В. Управление инновационными проектами: разработка и практическая реализация инновационных проектов в сфере питания. Части I и II : учебное пособие / С. В. Новоселов, Л. А. Маюрникова. - Санкт-Петербург : ГИОРД, 2021. - 400 с. - ISBN 978-5-98879-211-6.

8. Поникарова, А. С. Управление инновационными промышленными рисками наукоемких производств : монография / А. С. Поникарова, М. А. Зотов. - Казань : КНИТУ, 2019. - 168 с. - ISBN 978-5-7882-2634-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1898388>

9. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2102184>

**в) методические рекомендации:**

1. Тисунова, В.Н. Менеджмент в схемах: Комплексное учебное пособие Менеджмент в схемах / В.Н. Тисунова, Г.М. Бурлуцкая, Н.В. Воробьёва Н. В, Крышталь Н. И., Моклякова А. Н., Куделя Л. В., Резник А. А. и др. – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. – 150 с.

2. Тисунова, В.Н. Менеджмент: Комплексное учебное пособие/ Н.В. Воробьева, И.Н. Годящева., А.А. Резник, М.А. Годящев, И.В. Махонич, Н.А. Мельник / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Н. Тисуновой. В 2-х томах (Том 1). – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. – 408 с.

3. Тисунова, В.Н. Конспект лекций по дисциплине «Управление инновациями» для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерские программы «Маркетинг», «Менеджмент организаций и администрирование», «Управление системой экономической

безопасности», «Управление учебным заведением», «Менеджмент в сфере услуг», «Менеджмент сервисной деятельности» / Тисунова В.Н., Вышня А.О., Кучмистая О.Г. – Луганск: Изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2021. - 294 с.

4. Тисунова, В.Н. Теория и практика менеджмента : учеб. пособие : в 3 ч. Ч. 2 / под общ. ред. О. Е. Подвербных, В. Н. Тисуновой ; ЛГУ им. В. Даля ; Сибир. гос. ун-т им. М. Ф. Решетнева. – Луганск ; Красноярск, 2022. – 196 с.

**г) интернет-ресурсы:**

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://minobrnauki.ru/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – [http://www.edu.ru/](http://www.edu.ru)

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – [http://window.edu.ru/](http://window.edu.ru)

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – [http://fcior.edu.ru/](http://fcior.edu.ru)

**информационно-справочные системы:**

Система электронного обучения «Фемида» – Режим доступа: <http://www.femida.raj.ru>

Справочно-правовая система Консультант – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Справочно-правовая система Гарант – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

Справочно-правовая система Кодекс – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>

Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налоговика, директора – Режим доступа: <http://pravcons.ru>

Система «Финансовый директор» – Режим доступа: <http://www.1fd.ru>

**перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т.ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований**

<http://www.kremlin.ru/mainpage.shtml> – Администрация Президента РФ

WWW.GOVERNMENT.RU – официальный сайт Правительства Российской Федерации.

<http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития

[www.rosreestr.ru](http://www.rosreestr.ru) – Росреестр

<http://www.appraiser.ru/> – Портал «Appraiser.Ru. Вестник оценщика»

[openbudget.karelia.ru](http://openbudget.karelia.ru) – Открытый бюджет. Регионы России.

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Росстат.

[www.hse.ru/rllms](http://www.hse.ru/rllms) – Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения (RLMS)

www.rbc.ru – Росбизнесконсалтинг  
www.mimfin.gov.ru – Министерство Финансов РФ  
www.skrin.ru – СКРИН (система комплексного раскрытия информации о предприятиях)  
www.interfax.ru – Интерфакс  
www.oecd.org – Организация экономического сотрудничества и развития  
www.prime-tass.ru – Агентство экономической информации  
www.sciencedirect.com – База данных Science Direct  
<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека e-library.ru  
www.ebscohost.com/academic/econlit – База данных EconLit.  
<http://www.fas.gov.ru> – Федеральная антимонопольная служба  
<http://www.tendery.ru> – Информационный портал объединений участников закупочной деятельности  
<http://www.sberbank-ast.ru> – Электронная торговая площадка  
<http://www.etp-micex.ru> – Электронная торговая площадка  
<http://www.rts-tender.ru> – Электронная торговая площадка  
www.gossluzhba.gov.ru – Федеральный портал управленческих кадров  
<http://www.duma.gov.ru/> – Государственная Дума Федерального Собрания РФ  
[http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring\\_center.html](http://www.parliament.ru/wps/wcm/connect/parliament/ru/monitoring_center.html)-Центр мониторинга права при Совете Федерации  
<http://www.csr.ru/> – Центр стратегических разработок  
<http://www.ach.gov.ru/> – Счетная палата РФ  
<http://www.ach-fci.ru/> – Счетные палаты России  
<http://www.economy.gov.ru/ria/> – Департамент ОРВ Минэкономразвития РФ  
<http://www.ecsocman.edu.ru> – Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ – учебные материалы.  
www.raexpert.ru. – Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт»  
www.fcsm.ru – Федеральная служба по финансовым рынкам  
www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики  
<http://www.iteam.ru/> – ITeam Портал корпоративного управления  
[http://www.balancedscorecard.org/Balanced\\_Scorecard\\_Institute](http://www.balancedscorecard.org/Balanced_Scorecard_Institute). – Сбалансированная система показателей  
**Электронные библиотечные системы и ресурсы**  
Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://el.fa.ru/>  
Электронно-библиотечная система BOOK.RU –<http://www.book.ru3>.  
Электронно-библиотечная система –Znaniум <http://www.znanium.com>  
Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>  
Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

**Информационный ресурс библиотеки образовательной организации**

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

**7 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Управление инновациями» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

**Программное обеспечение:**

<b>Функциональное назначение</b>	<b>Бесплатное программное обеспечение</b>	<b>Ссылки</b>
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	FirefoxMozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	FarManager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">https://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплейер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## **8. Оценочные средства по дисциплине**

### **Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Управление инновациями»**

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Заключительный	<b>ОПК-1</b> <b>Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</b>	Пороговый	<b>знать:</b> источники, компоненты, категории и отличительные признаки инноваций; субъекты и институты, обеспечивающие поддержку инновационной деятельности в Российской Федерации; внутри- и межфирменные организационные формы инновационной деятельности; особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления; способы эффективного взаимодействия субъектов инновационного процесса; истоки теории инноваций и циклы инновационного развития;
		Базовый	<b>уметь:</b> применять методы поиска идей и инноваций в практике управления и управлять процессом внедрения инноваций; применять методы определения и ранжирования заинтересованных в инновациях лиц; организовывать эффективное взаимодействие для внедрения управленческих, организационных и процессных инноваций с целью достижении конкурентного преимущества; оценивать роль инноваций, технологий и знаний в развитии организации; проводить мониторинг практики взаимодействия стейкхолдеров в рамках национальной и локальных (корпоративных) инновационных систем;
		Высокий	<b>владеть:</b> методами анализа практик управления и применять результаты анализа для решения профессиональных задач;

<b>Заключительный</b>	<b>Основной</b>	<b>Начальный</b>
<b>ОПК-4</b> <b>Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</b>	<p><b>Пороговый</b></p> <p><b>знать:</b> знать основы организации проектной и процессной деятельности в современных организациях; методы и техники создания бизнес моделей и управления процессами, реализации лидерских и коммуникативных способностей, модели и методы инновационного менеджмента; основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии; основные методы и подходы к реализации инновационной стратегии; модели формирования инновационных и технологических стратегий; основы построения, расчета и анализа основных показателей экономической эффективности инновационной деятельности; методы и технологии создания бизнес-плана для обоснования инновационного проекта;</p> <p><b>Базовый</b></p> <p><b>уметь:</b> формулировать цели проектной и процессной деятельности в современных организациях с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива; устанавливать конструктивные отношения в коллективе, работать в команде на общий результат; уметь проводить анализ рынка и оценивать новые рыночные возможности; формировать инновационные стратегии для конкретных продуктов предприятия; разрабатывать модели распространения инноваций со стороны спроса и предложения; проводить количественное прогнозирование и моделирование управления инновационными процессами; определять ожидаемую доходность инновационных проектов и формировать портфель инвестиций; formalизовано описывать проект как объект управления; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;</p> <p><b>Высокий</b></p> <p><b>владеть:</b> навыками руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления; навыками реализации лидерских и коммуникативных способностей; методами разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности; информационными технологиями для прогнозирования и управления инновационными процессами.</p>	

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	<b>ОПК-1</b>	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<b>ОПК-1.1.</b> Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	<b>Тема 1.</b> Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями; <b>Тема 3.</b> Сущность и организация инновационной деятельности; <b>Тема 4.</b> Управление инновационным процессом <b>Тема 6.</b> Государственная научно-техническая политика и государственное регулирование инновационных процессов; <b>Тема 7.</b> Интеллектуальная собственность как основа инноваций; <b>Тема 9.</b> Венчурный бизнес в становлении национальной инновационной системы	3
			<b>ОПК-1.2.</b> Проводит обобщение и критический анализ практик управления.	<b>Тема 1.</b> Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями; <b>Тема 2.</b> Теоретические основы и современные тенденции инновационного развития экономики; <b>Тема 5.</b> Национальные и локальные (корпоративные) инновационные системы; <b>Тема 8.</b> Коммерциализация результатов исследований и разработок	
2.	<b>ОПК-4.</b>	Способен руководить	<b>ОПК-4.1.</b> Руководит проектной и	<b>Тема 4.</b> Управление инновационным	3

		<p>проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления</p> <p><b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии</p>	<p>процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления</p> <p><b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии</p>	<p>процессом;</p> <p><b>Тема 11.</b> Управление инновационными проектами и программами</p> <p><b>Тема 10.</b> Управление инновационным развитием в организации;</p> <p><b>Тема 12.</b> Маркетинг инновационных проектов и программ;</p> <p><b>Тема 13.</b> Экспертиза инновационных проектов и программ и оценка их эффективности</p> <p><b>Тема 14.</b> Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления</p> <p><b>Тема 15.</b> Неопределенность и риски инновационной деятельности</p> <p><b>Тема 16.</b> Предпринимательство в инновационной сфере</p>	
--	--	---	---	--	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	<b>ОПК-1.1.</b> Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	<b>знать:</b> источники, компоненты, категории и отличительные признаки инноваций; субъекты и институты, обеспечивающие поддержку инновационной деятельности в Российской Федерации; внутри- и межфирменные организационные формы инновационной деятельности; особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления; способы эффективного взаимодействия субъектов инновационного процесса; <b>уметь:</b> применять методы поиска идей и инноваций в практике управления и управлять процессом внедрения инноваций; применять методы определения и ранжирования заинтересованных в инновациях лиц; организовывать эффективное взаимодействие для внедрения управленческих, организационных и процессных инноваций с целью достижении конкурентного преимущества; <b>владеть:</b> методами анализа практик управления и применять результаты анализа для решения профессиональных задач;	<b>Тема 1.</b> Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями; <b>Тема 3.</b> Сущность и организация инновационной деятельности; <b>Тема 4.</b> Управление инновационным процессом; <b>Тема 6.</b> Государственная научно-техническая политика и государственное регулирование инновационных процессов; <b>Тема 7.</b> Интеллектуальная собственность как основа инноваций; <b>Тема 9.</b> Венчурный бизнес в становлении национальной инновационной системы	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

	<p><b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые</p> <p><b>ОПК-4.1.</b> Руководит проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления</p>	<p><b>знать:</b> истоки теории инноваций и циклы инновационного развития.</p> <p><b>уметь:</b> оценивать роль инноваций, технологий и знаний в развитии организации; проводить мониторинг практики взаимодействия стейкхолдеров в рамках национальной и локальных (корпоративных) инновационных систем;</p> <p><b>владеть:</b> методами анализа практик управления и применять результаты анализа для решения профессиональных задач;</p> <p><b>ОПК-1.2.</b> Проводит обобщение и критический анализ практик управления.</p>	<p><b>Тема 1.</b> Содержание, развитие и основные понятия управления инновациями;</p> <p><b>Тема 2.</b> Теоретические основы и современные тенденции инновационного развития экономики;</p> <p><b>Тема 5.</b> Национальные и локальные (корпоративные) инновационные системы;</p> <p><b>Тема 8.</b> Коммерциализация результатов исследований и разработок</p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное) задание)</p>
2.	<p><b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые</p> <p><b>ОПК-4.1.</b> Руководит проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления</p>	<p><b>знать:</b> знать основы организации проектной и процессной деятельности в современных организациях; методы и техники создания бизнес моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента;</p> <p><b>уметь:</b> формулировать цели проектной и процессной деятельности в современных организациях с учётом индивидуально-личностных особенностей и возможностей использования творческого потенциала; анализировать и координировать деятельность трудового коллектива;</p> <p><b>владеть:</b> навыками руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления;</p>	<p><b>Тема 4.</b> Управление инновационным процессом;</p> <p><b>Тема 11.</b> Управление инновационными проектами и программами</p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное) задание)</p>

		<p><b>ОПК-4.2.</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, использует инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-стратегии</p> <p><b>знать:</b> основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии; основные методы и подходы к реализации инновационной стратегии; модели формирования инновационных и технологических стратегий; основы построения, расчета и анализа основных показателей экономической эффективности инновационной деятельности; методы и технологии создания бизнес-плана для обоснования инновационного проекта;</p> <p><b>уметь:</b> уметь проводить анализ рынка и оценивать новые рыночные возможности; формировать инновационные стратегии для конкретных продуктов предприятия; разрабатывать модели распространения инноваций со стороны спроса и предложения; проводить количественное прогнозирование и моделирование управления инновационными процессами; определять ожидаемую доходность инновационных проектов и формировать портфель инвестиций; формализовано описывать проект как объект управления; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;</p> <p><b>владеть:</b> владеть методами разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности; информационными технологиями для прогнозирования и управления инновационными процессами.</p>	<p><b>Тема 10.</b> Управление инновационным развитием в организации;</p> <p><b>Тема 12.</b> Маркетинг инновационных проектов и программ;</p> <p><b>Тема 13.</b> Экспертиза инновационных проектов и программ и оценка их эффективности;</p> <p><b>Тема 14.</b> Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления;</p> <p><b>Тема 15.</b> Неопределенность и риски инновационной деятельности;</p> <p><b>Тема 16.</b> Предпринимательство в инновационной сфере</p>	
--	--	---	--	--

доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное)

## **1. Типовые тестовые задания** (пороговый уровень)

1. Что является объектом управления инновациями?
  - а) Коллективы трудящихся;
  - б) Инновационные процессы во всем их разнообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства;
  - в) Финансовые потоки предприятий;
  - г) Нововведения;
2. Теория «длинных волн» или «больших циклов» разработана:
  - а) Маршаллом;
  - б) Шумпетером;
  - в) Кейнсом;
  - г) Кондратьевым.
3. Инновационный процесс представляет собой процесс:
  - а) создания нововведений;
  - б) внедрения нововведений;
  - в) распространения нововведений;
  - г) все ответы верны.
4. Инновационный потенциал - это:
  - а) совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности;
  - б) область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции, включающая создание и распространение инноваций;
  - в) организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности;
  - г) процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке.
5. Организации, способствующие осуществлению инновационной деятельности, - это:
  - а) инновационный потенциал;
  - б) инновационная инфраструктура;
  - в) инновационная сфера;
  - г) все ответы верны.
6. Что такое технологический парк?
  - а) сложный многофункциональный комплекс, оказывающий широкий перечень различного рода услуг инновационным предприятиям;
  - б) научно-производственный территориальный комплекс со сложной функциональной структурой;
  - в) целостная научно-производственная структура, основанная как отдельный город;
  - г) комплекс научно-технических, производственных и учебных организаций,

имеющих общую специализацию, объединенную систему научно-технического и информационного обслуживания и централизованное управление.

7. Какова продолжительность коротких промышленных циклов, в соответствии с теорией Н.Д.Кондратьева?

- а) 1-1,5 года;
- б) 3-3,5 года;
- в) 5-7 лет;
- г) 7-10 лет.

8. Что понимается под диффузией?

- а) практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и распространения в качестве новых продуктов и услуг;
- б) освоение производства новых продуктов и услуг;
- в) распространение освоенных и использованных продуктов в других местах применения;
- г) проведение научно-исследовательской деятельности с целью создания новшества.

9. Основной задачей управления инновациями является:

- а) подбор и расстановка кадров;
- б) создание условий для эффективного осуществления инновационного процесса и достижение высокой конкурентоспособности инновационной продукции с целью долговременного успешного функционирования организации;
- в) сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения инновационного процесса;
- г) создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств.

10. К какому классу можно отнести фирмы, характеризующие следующим образом: «Фирмы могут быть разных размеров: малые, средние и иногда крупные. Они проводят стратегию дифференциации продукции и занятия своей ниши – узкого сегмента рынка. Фирмы используют различия товара в качестве, сервисе, рекламе»?

- а) виолент;
- б) патиент;
- в) экспрелент;
- г) коммутант.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов

4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## 2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) (пороговый уровень)

1. Уровни управления инновационными процессами. Понятие о национальной инновационной системе, инновационных сетях и кластерах.
2. Истоки теории инноваций. Волновая теория инноваций.
3. Вклад В. Кондратьева, Г. Менша, К. Фримена.
4. Концепция «креативного разрушения» Й. Шумпетера.
5. Циклы инновационного развития. Эволюция управленческих подходов.
6. Знания как стратегический актив организации.
7. Эволюция концептуальных положений по стратегическому управлению инновациями и знанием: классическая школа; эволюционная, ресурсная и основанная на знании теории фирмы.
8. Инновационные и технологические стратегии: сущность и виды стратегий.
9. Стратегии в условиях неопределенности внешней среды.
10. Стратегия голубого океана.
11. Внутренние венчуры, стратегические альянсы, совместные предприятия, поглощения, лицензирование и другие подходы к построению бизнеса.
12. Инновационные сети и кластеры.
13. Стратегические инновационные альянсы и партнерства. Международные сети. Сети как знания.
14. Классические модели диффузии инноваций и их развитие.
15. Роль потребителей и поставщиков в развитии и распространении инноваций.
16. Модели распространения инноваций со стороны спроса и предложения.
17. Инновационная политика, понятие место и роль в системе государственных инструментов.
18. Инновационная политика развитых и развивающихся стран.
19. Субъекты и институты, обеспечивающие поддержку инновационной деятельности в Российской Федерации.
20. Сравнительный анализ национальных инновационных систем США, Сингапура, Израиля и Российской Федерации.
21. Стратегии открытых инновационных систем.
22. Сетевая модель инноваций.
23. Принципы взаимодействия национальной и локальных (корпоративных) инновационных систем.
24. Особенности финансирования различных фаз предпринимательского проекта. Венчурный капитал.
25. Принципы определения эффективности инвестиций в инновационные проекты.
26. Знания как источник возможностей фирмы.
27. Модель SECI создания организационного знания Нонака и Такеучи.

28. Трансферт и преобразование знаний. Модель преобразования знаний в инновации.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«доклад, сообщение»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

**3. Разноуровневые задачи и задания  
(базовый уровень)**

1. Необходимо рассчитать коэффициент инновационного риска и выбрать наименее рисковое вложение капитала (табл. 1).

Таблица 1

**Варианты вложения капитала в инновацию**

Показатели	Первый вариант	Второй вариант
Возможный убыток, тыс. руб.	500	1000
Период времени, затраченного на инновацию, мес.	4	6
Капитал, тыс. руб.	800	1200

2. Необходимо оценить два портфеля (табл. 2.), состоящие из двух проектов.

Таблица 2

**Показатели эффективности портфелей**

Проекты	ПОРТФЕЛЬ А		ПОРТФЕЛЬ Б	
	затраты, руб.	прибыль, руб.	затраты, руб.	прибыль, руб.
Первый	22 000	41 800	34 000	59 500
Второй	18 000	32 400	30 000	57 000

Требуется рассчитать следующие показатели оценки эффективности портфелей:

- 1) общая оценка портфеля;
- 2) рентабельность отдельных проектов;
- 3) рентабельность портфелей в целом;
- 4) средний или обобщающий коэффициент предпочтения;
- 5) коэффициент предпочтения по рентабельности;

На основе полученных результатах сделать вывод о предполагаемой прибыли по портфелям.

3. Разработано три варианта изобретения на технологию производства изделия. По данным таблицы 3 необходимо рассчитать коэффициент экономической эффективности.

Таблица 3

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Инвестиции, руб.	22500	27600	19700
Издержки производства на одно изделие, руб.	13600	14700	13700
Годовой объем производства, шт.	700	1100	2500

4. Для внедрения крупного изобретения требовалось привлечь долгосрочные кредиты, акции и часть бюджетных ассигнований. Доля перечисленных источников и годовое начисление на них приведены в таблице 4. Определите норму рентабельности изобретения.

Таблица 4

Источник финансирования	Доля, %	Годовое начисление, %
Долгосрочные кредиты	40	12
Акции	45	15
Бюджетные средства	15	-
Итого	100	-

5. Спрос на приобретения продукции при разных ценах и равных прочих условиях (табл. 5).

Таблица 5

Соотношение цены и количества плазменных телевизоров марки Pioneer PDP5080xd, на которые предъявлен спрос во второй половине января 2022 г.

Цена за один телевизор, тыс. руб.	Число телевизоров, на которые предъявлен спрос, шт.
40	60
60	51
80	35
100	25
120	20

Представьте его графически и аналитически. Рассчитайте показатели ценовой эластичности спроса на плазменный телевизор: абсолютный прирост, среднее значение цены и количества, эластичность спроса в зависимости от цены.

Спрогнозировать ситуацию на основные товары на перспективу.

6. Предприятие внедряет новую технологию сварочного производства. Стоимость новой производственной линии и вспомогательного оборудования составляет 12 млн. руб. Срок эксплуатации – 7 лет. Выручка от реализации проекта, текущие расходы и потоки платежей представлены в таблице 6. Сложившееся финансовое положение предприятия таково, что «цена» авансированного капитала составляет 10% в год. Целесообразен ли данный проект?

Таблица 6.

Потоки платежей по годам

Год	1	2	3	4	5	6	7
Потоки платежей, тыс. руб.	2,09	1,98	1,95	1,93	1,92	1,89	1,87

7. Исходными данными для оценки проекта служит следующая информация. Завод по производству электронных плат на основании прогноза продаж и установленной прогнозной цены 745 руб. за единицу продукции должен определить потоки платежей при реализации инновационного проекта в течение 5 лет. Прямые производственные издержки, прогноз объема продаж, необходимые для расчета, приведены в таблице 7.

Таблица 7

Год	Годовой объем продаж, ед.	Выручка от продаж, тыс. руб.	Прямые затраты на единицу, тыс. руб.	Общие издержки, тыс. руб.
1	7700	5736,5	402	3095,4
2	7900	5885,5	415	3278,5
3	8000	5960	429	3474,9
4	8120	6049,4	444	3729,6
5	8450	6295,25	455	3958,5

#### Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы

3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

#### 4. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

##### **1. Обучающий Интернет-сервис.**

Интернет-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить.

При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизованные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизованных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в офлайне и получила в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык.

Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

##### **ЗАДАНИЕ**

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

## ***2. Оптимизация сайтов.***

Компания SeoPult создала автоматизированную систему продвижения сайтов и стала безоговорочным лидером рынка оптимизации сайтов. Сейчас она собирается провести IPO и создать второй Mail.ru на рынке интернет-рекламы.

Сейчас с помощью SeoPult продвигается 80 тыс. сайтов. В прошлом финансовом году (с июля 2012-го по июнь 2013-го) выручка SeoPult выросла на 84 % и превысила \$53 млн. SeoPult занимается не только и не столько SEO-оптимизацией, сколько контекстной рекламой, продвижением мобильных приложений и RTB. То есть всеми самыми актуальными технологиями рекламы в интернете. Цель – IPO на NASDAQ в 2016 г.

SeoPult – это масштабный бизнес на рынке, где правила игры постоянно меняются. Поисковики сознательно выдавливают с рынка «оптимизаторов», чтобы пользователи получали именно ту информацию, которую ищут, а владельцы сайтов покупали больше контекстной рекламы.

В 2006 г. одним из главных инструментов SEO были ссылки – аналог рекламы для поисковых роботов. Принцип работы ссылок основан на том, что поисковики, ранжируя сайты, учитывают не только контент, но количество и качество других сайтов, ссылающихся на них. Добиться массового цитирования можно было, договорившись с веб-мастерами о размещении ссылок на их сайтах.

Рынок ссылок был «серым» – иногда веб-мастера даже не ставили в известность владельцев сайтов о таком способе заработка. Заправляли на нем так называемые «ссылочные бароны», которые договаривались с десятками сайтов и продавали сотни ссылок. Способ, как разместить много ссылок с помощью линкаторов – автоматизированных систем обмена SEO-ссылками, был мало известен, а Яндекс и Google на них не успели обратить внимание. Буквально за \$50 можно было вывести любой сайт на первые позиции.

Вся история рынка SEO-оптимизации – это борьба, поскольку сервис SeoPult и его аналоги – продавцы ссылок. Сотрудники поисковиков постоянно изменяют алгоритмы поиска, чтобы усложнить оптимизаторам жизнь. В свою очередь оптимизаторы ищут в поисковых алгоритмах лазейки, которые позволяют выводить сайты своих клиентов в топ-10.

Вскоре после основания UnMedia на рынке SEO произошла технологическая революция: была создана автоматизированная биржа ссылок Sape.ru. Покупать ссылки стало легко и просто. К 2008 г. компания продавала услуги на \$500 тыс. в месяц и вошла в пятерку крупнейших игроков SEO-рынка, вместе с корпорацией РБС, ГК «Кокос» и другими оптимизаторами. Всего же оптимизацией в России занимались несколько тысяч агентств и десятки тысяч фрилансеров. Однако бизнес SEO-агентства сродни бизнесу дизайнера бюро или веб-студии. Его практически невозможно быстро масштабировать.

800 факторов учитывают поисковые алгоритмы Яндекса, когда ранжируют сайты в выдаче. Около ста факторов имеют отношение к ссылкам.

Весной 2008 г. началась разработка веб-сервиса, который получил название SeoPult.ru, в ноябре того же года сервис стартовал. Программа сама анализировала контент сайта, выбирала ключевые слова, закупала ссылки, выдавала отчеты. Человеческий фактор был сведен к нулю. Появление такого софта произвело эффект разорвавшейся бомбы: всего за полгода в системе появилось несколько тысяч клиентов. Первыми, действительно, пришли оптимизаторы. Однако очень скоро собственные проекты в системе стали заводить и сами клиенты. Они отказывались от услуг SEO-агентств и начинали самостоятельно платить в SeoPult, экономя на марже. Средний ежемесячный счет в системе – \$100-150, агентства брались работать с бюджетами от \$500-1000.

Уловив тренд, партнеры Unmedia развернули невиданную образовательную активность: создали образовательный центр CyberMarketing, где бесплатно обучаются начинающих оптимизаторов. В 2013 г. центр посетили 20 тыс. студентов онлайн, 10 тыс. участвовали в вебинарах. Параллельно компания создала интернет-телевидение SeoPult.tv, посвященное проблемам интернет-рынка. На образовательные проекты компания тратит больше 1 млн руб. в месяц, но взамен получает поток потенциальных клиентов.

Вскоре появились конкурирующие решения. Агентство Ingate выпустило сервис Rookee, ALTWebGroup сделало сервис MegaIndex. Но они сильно уступают SeoPult по оборотам: по экспертным оценкам, все вместе они занимают около 30 % рынка (независимые исследователи рынок SEO не обсчитывают).

Быстрая оптимизация. Благодаря технологиям SeoPult запустить рекламную кампанию в интернете можно не вставая с кресла.....

### **ЗАДАНИЕ**

1. Что является основным конкурентным преимуществом проекта по оптимизации сайтов?
2. На сколько бизнес-процессы SeoPult можно рассматривать как инновационные?
3. В чем заключается инновационная деятельность SeoPult?
4. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

### **3. Интернет-блокбастер.**

«Кинопоиск» – один из самых популярных в Рунете порталов о кино, за который Яндекс заплатил \$80 млн. Это бизнес, появившийся как творческий эксперимент двух программистов.

Сайт «Кинопоиск» был организован в 2003 г. как цифровой аналог тетрадки – это была база данных о фильмах: режиссер, актерский состав, краткое описание. В начале 2000-х появилось немало сайтов о кино: «Фильм.ру», «Кинокадр», «Киномания» и др.

Главной проблемой в создании тематического портала – организовать поток информации от посетителей. Это замкнутый круг: пока сайт посещает мало людей, на нем мало информации, а если нет контента – нет и роста аудитории. У «Кинопоиска» достаточно быстро появились поклонники, которые стали заполнять его контентом и предлагать нововведения. На сайте разместили простую систему добавления информации – пользователи смогли писать рецензии и общаться. «Кинопоиск» первым среди

киносайтов целенаправленно начал создавать на портале социальную сеть, где можно обсуждать фильмы. Сейчас на сайте зарегистрированы более 3 млн человек.

Далее была предложена система оценок фильмов. Пользователи ставили кинофильмам баллы, а портал строил на основе этих данных рейтинги. Со временем на рейтинги «Кинопоиска» стали ссылаться эксперты и журналисты. В 2013 г. число оценок перевалило за 100 млн.

В 2005 г. была сделана попытка организовать на портале интернет-магазин DVD-дисков с кинофильмами. Однако спустя несколько месяцев магазин закрыли, поскольку не получалось оперативно создать курьерскую службу. Тогда на сайте разместили витрину DVD интернет-магазина Ozon.ru: «Кинопоиск» получал небольшую часть маржи, а логистикой и продажами занимался партнер.

Портал ввел новую для российского рынка услугу – тотальное брендирование сайта. «Кинопоиск» начал продавать рекламу на странице целиком, когда «подложкой» для сайта становится рекламный модуль во весь экран. Этот формат плюс большой баннер в центральной части главной страницы сейчас приносят сайту 50 % доходов. Основные рекламодатели – прокатчики новых фильмов.

В октябре 2013 г., по данным comScore, ежемесячная аудитория «Кинопоиска» составляла 18,6 млн пользователей, в России сайт занимал 16-е место в списке самых популярных ресурсов.

#### **ЗАДАНИЕ**

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

#### **4. Воздушная тревога.**

Беспилотники – вотчина военных. Однако предприниматели пытаются демилитаризовать рынок, создав моду на недорогие многофункциональные дроны. Они перенимают идеи, взорвавшие в свое время рынок мобильных гаджетов.

Битва беспилотников «Летающие роботы», организованная компанией «Крок» – это турнир с призовым фондом 1 млн руб. собрал более 500 заявок от увлекающихся робототехникой энтузиастов. «Крок» – один из лидеров российского ИТ-рынка, который специализируется на системной интеграции, но ищет новые перспективные ниши. Компанией было выбрано направление робототехники, а именно, полуавтономных или автономных устройств, которые что-то делают на благо человека.

Из 500 заявок в финал «Летающих роботов», который прошел в Москве в августе 2013 г., жюри отобрало 18 сильнейших участников. В течение двух финальных дней команды должны были показать, что их дрон способен без пульта управления пролететь по двум сообщающимся параллельным коридорам длиной 30 метров и приземлиться в нескольких контрольных точках. Справились с этой задачей всего две команды: собственно, «Крок», показавшая лучшее время (4 минуты 1 секунду), и Robodem, уступивший ей больше двух минут. Поскольку «Крок», как организатор, не претендовал на награду, миллион рублей получили программисты Robodem.

270 компаний из 57 стран мира занимаются в настоящее время производством беспилотных летательных аппаратов. Из них 144 компании находятся в США.

По оценкам аналитиков исследовательских компаний (Forecast, ASDReports и TealGroup), рынок беспилотников составляет сегодня около \$7 млрд. Несколько лет назад было \$5 млрд, а через десять лет рынок должен вырасти до \$11 млрд. Рост не самый впечатляющий. Дело в том, что львиная доля этого денежного пирога приходится на потребности оборонки. Рост сегмента прогнозируем и не грозит бумом. Доля же гражданского рынка мала. Идея превращения беспилотников в недорогой объект потребительской электроники витает в воздухе.

Продукция 3D Robotics – небольшие дроны стоимостью от \$425 до \$1 тыс., комплекты для самостоятельной сборки и программное обеспечение. Есть и «специализированные модели», адресованные целевым аудиториям.

Если в 2015 г. американские власти смягчат требования к беспилотным летательным аппаратам и разрешат их использовать в небе в коммерческих целях, тысячи беспилотников совершают революцию в курьерском бизнесе и логистике. По оценкам аналитиков, после того как американские власти откроют небо для коммерческого использования беспилотников, в США появится 70 тыс. новых рабочих мест, которые принесут в экономику страны \$13,6 млрд. Международный эффект от повсеместного применения беспилотников в частных целях может быть гораздо больше, уверены в 3D Robotics. 7,5 тыс. беспилотников, по прогнозам американских авиавластей, могут быть задействованы в небе США в коммерческих целях в течение ближайших пяти лет.

Возможные направления инновационного бизнеса в сфере беспилотников – разработка ПО для дронов, разработка игры-стрелялки, в которой нужно будет управлять квадрокоптером, разработка программно-аппаратных решений для беспилотников по заказам крупных игроков.

Одна из главных причин, по которой применение беспилотных летательных аппаратов вызывает дискуссии, это их потенциальная небезопасность для сохранения приватности. Законодательные органы в 33 штатах США ограничили применение беспилотников, поскольку есть риск, что они будут нелегально вмешиваться в частную жизнь. Такие же запреты существуют и в отдельных европейских странах.

Цена на беспилотники, продаваемые в России, колеблется от 20-60 тыс. руб. за модель, предназначенную для любительских нужд, до нескольких миллионов рублей за дроны, используемые в профессиональных целях.

На рынке работают более 30 российских производителей...

#### ЗАДАНИЕ

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества Вы можете использовать для создания предприятия в данной сфере?
3. Какие направления для организации инновационного предприятия вы можете предложить?
4. Оцените качественно и количественно пользователей и объем потенциального спроса на продукцию.

#### **5. Творческие метры.**

Меньше всего дизайн- завод «Флакон» напоминает обычный бизнес-центр. Граффити на стенах, разноцветные скамейки и дизайнерские инсталляции во внутреннем дворе. Летом здесь работает бассейн и проходят пляжные вечеринки, осенью – фермерские ярмарки, зимой открывается каток и выставки современного искусства.

Публика на дизайн-заводе – в основном молодые люди в джинсах. Хозяин «Флакона» и гендиректор УК Realogic выглядит под стать клиентам, посещает все мероприятия, которые проходят на «Флаконе», и раз в месяц проводит встречи с арендаторами. Стоимость аренды 1 кв. м в год на «Флаконе» сейчас 18 тыс. руб. Арендаторы проходят своеобразный «фейс-контроль», а конкурс на освобождающиеся площади – три человека на место.

Владелец «Флакона» предпочитает представлять арендаторов «жильцами», себя – «ревитализатором». Термин «ревитализация» обычно используют косметологи, говоря об омолаживании кожи, но в данном случае он применяется к городским пространствам – он «омолаживает» территории заводов.

Идею для нового бизнеса заключалась в покупке акций «полуживых», а потому дешевых предприятий – очень привлекательной недвижимости в Москве. Первым объектом стал завод «Электролуч» на улице Большая Пироговская, затем – завод «Манометр» возле метро «Курская», в 2003-м – Научно-исследовательский и конструкторский институт химического машиностроения (НИИХиммаш). На площади 40 тыс. кв. м трудились около 300 человек – каждый мог себе позволить 100-метровый кабинет. Было решено и выделить для НИИ 10 тыс. кв. м, а остальные площади сдать в аренду.

В 2005 г. был найден новый идеальный объект для поглощения – Завод им. Калинина, где в советские годы производили хрусталь. Проект реконструкции был разработан агентством KnightFrank – строительство на месте завода бизнес-центра. Инвестиции \$40 млн.

За заводом числились арендаторы, которые занимали на заводе около 10 тыс. кв. м. Остальные 15 тыс. кв. м находились в непригодном для эксплуатации состоянии. В основном помещения арендовались под склады. Часть занимал автосервис, часть – крупный продавец бассейнов «Аквалэнд». Выручка от аренды едва покрывала коммунальные платежи. Как увеличить доходы, если нет денег на ремонт и реконструкцию помещений?

Реализована идея: «Флакон» как место для художественных акций. Творческие мероприятия происходят на «Флаконе» каждую неделю: день Берлина или Нью-Йорка, показ мод, форум молодых предпринимателей или модный спектакль. Имидж творческого кластера помог привлечь лояльных арендаторов из числа креативных компаний.

Якорными арендаторами на «Флаконе» стали SeasonsProject, брэндинговое и рекламное агентство Firma, компания по пошиву и продаже одежды Fortytwo.

Большой трафик людей, посещающих мероприятия, привлек торговые компании (Funfun, GoodLocal, Ekepeople и др.), хотя завод находится отнюдь не в проходном месте. Раз в месяц арендаторы собираются, чтобы обсудить планы друг с другом и с владельцем недвижимости. Например, прежде чем устраивать шумный концерт, необходимо согласовать его время с другими жителями дизайн-завода. На «Флаконе» около 100 арендаторов, большинство связаны с дизайном. Однородность арендаторов позволила

проводить кросс-акции. Например, у жителей «Флакона» действует общая скидочная карта на товары и услуги друг друга, каждый Новый год они проводят общую вечеринку.

#### ЗАДАНИЕ

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?

2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?

3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

**6.** Общая длина волоконно-оптических линий связи (ВОЛС), проложенных в настоящее время на территории США, составляет около 63 млн км. Этого кабеля будет достаточно, чтобы обмотать земной шар 1500 раз.

За последние четыре года телекоммуникационные компании затратили на прокладку волоконно-оптических кабелей порядка \$90 млрд. По оценке компании Merrill Lynch & Co, реально используется только 2,6 % пропускной способности существующих кабелей. Подобное расточительство свидетельствует о неуверенности участников рынка телекоммуникаций, которая в последние месяцы распространилась и на всю американскую экономику в целом. Десятки миллиардов долларов на фондовом рынке испарились в результате разорения ряда крупных операторов кабельных сетей, в том числе компаний Global Crossing, Williams Communications Group и Genuity. У многих компаний образовались огромные долги.

Кризис затронул не только операторов, но и поставщиков оборудования, например корпорацию Lucent Technologies и производителя волоконно-оптического кабеля Corning.

Спад в секторе коммуникаций представляет собой более серьезную угрозу для экономики, чем наблюдавшийся ранее массовый крах Интернет-предприятий: как правило, телекоммуникационные компании намного крупнее. Общий объем долга этих компаний сейчас достиг \$650 млрд, а число банкротств в секторе пугающе велико.

Понять причины кризиса поможет изучение истории двух пионеров рынка современных коммуникаций – Qwest и Level 3. У истоков обеих компаний стояли амбициозные старомодные миллиардеры. В обоих случаях инвесторов привлекала идея быстрого непрерывного роста спроса на каналы связи в условиях, когда единственной проблемой может оказаться замедление развития Интернета. Однако одной из компаний удалось защититься от надвигающейся бури, а другой – нет.

В середине 2000-х гг. большая часть ВОЛС в США принадлежали компаниям AT&T, Sprint и MCI, незначительную конкуренцию которым составляли молодые фирмы. Бурное развитие ВОЛС напоминает столь же неумеренное строительство железных дорог в конце XIX в. Примечательно, что компанию Qwest основал железнодорожный магнат Филип Аншуз. Компания была основана в 2006 г., первичное размещение акций три года спустя принесло \$318 млн. Вскоре рыночная цена Qwest удвоилась. Но уже в 2007 г. компанию покинул один из ее директоров, Джим Кроу. Именно он основал собственное предприятие, Level 3, намереваясь построить крупнейшую в истории волоконно-оптическую сеть для передачи интернет-трафика. Акции Level 3 торгуются на бирже NASDAQ с 2008 г. К февралю 2011 г. компания заработала \$13 млрд, прокладывая

кабельные сети не только в США, но и в Европе. Масштабы проектов у Level 3 и у Qwestросли.

Но и руководители компаний, и аналитики с Уолл-стрит допустили просчет. Они сфокусировались на самой простой составляющей сетевого бизнеса – прокладке магистральных кабелей на огромных территориях, в основном занятых сельскохозяйственными угодьями. Проблеме последней мили, т.е. подключения к сетям частных домов и офисов, уделялось недостаточно внимания. Впрочем, компания Qwest в 2009 г. стала перестраиваться, переходя от модели оптовой продажи пропускной способности к розничной схеме. В 2010 г. компания потеряла \$81 млн, но ее акции все же оставались на плаву. У Level 3 положение более серьезное.

Доход в этом году составит всего \$1,4 млрд, на \$300 млн меньше планировавшегося раньше. Кроу утверждает, что его компания сможет выбраться из кризиса.

#### ЗАДАНИЕ

1. Каковы причины кризиса в секторе коммуникаций?
2. Какие инновационные стратегии реализуют компании Qwest и Level 3?
3. Что является товаром-заменителем волоконно-оптических линий связи (ВОЛС)?

7. Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управлеченческого учета (СУУ). При этом возможно “встраивание” СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность “утечки” коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

#### ЗАДАНИЕ

Построить “дерево решений”.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

## **5. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)**

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие и экономическая сущность инноваций. Их основные свойства.
2. Классификация инноваций.
3. Концепции инновационного развития.
4. Влияние технологического уклада на стратегический выбор развития организаций.
5. Сущность и структура инновационного процесса.
6. Основные этапы жизненного цикла продукта и их характеристика.
7. Основные положения концепции национальных и корпоративных инновационных систем.
8. Цели, задачи, формы и методы формирования и реализации государственной инновационной политики.
9. Понятие инфраструктуры инновационной деятельности.
10. Технопарки, технополисы, инкубаторы бизнеса.
11. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: сущности и особенности на разных стадиях жизненного цикла.
12. Организационные формы инновационной деятельности.
13. Сущность управления инновациями.
14. Структура системы инновационного менеджмента организаций.
15. Источники инновационных идей.
16. Оценка потенциала организации.
17. Рынки инновационной деятельности и их взаимосвязь.
18. Рынок интеллектуального продукта: основной субъект рынка, виды интеллектуальной собственности.
19. Венчурный бизнес.
20. Цели и задачи прогнозирования научно-технологического развития.
21. Внутри- и межфирменные организационные формы инновационной деятельности.
22. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии.
23. Инновационный потенциал предприятия (организации) как важнейший фактор конкурентоспособности.
24. Стратегии инновационного развития предприятий и подходы к их формированию и реализации.
25. Значение стратегического управления для инновационных предприятий.
26. Модели выбора инновационных стратегий.
27. Последовательность осуществления стратегического управления инновациями.
28. Методы и подходы к преодолению сопротивления инновациям и разрешению конфликтов.
29. Формирование команды и лидерство при реализации инновационных проектов и программ инновационного развития предприятий.
30. Понятие инновационного проекта. Разработка инновационного проекта и обеспечение его реализации.
31. Управление инновационным проектом. Задачи инвестиционного проекта.
32. Бизнес-план инновационного проекта и пути развития фирмы.
33. Роль маркетинга в управлении инновациями.
34. Анализ маркетинговых возможностей для инновационного проекта.
35. Понятие и определение инновационной программы как объекта управления.

36. Государственные и международные программы поддержки инновационной деятельности.
37. Схемы организационной структуры управления проектом.
38. Инструментальные средства финансового анализа и управления ресурсами инновационного проекта.
39. Инновация как специфический товар. Особенности продвижения инноваций на рынке.
40. Научно-техническая экспертиза инновационных проектов: направления, формы, методы, инструменты.
47. Неопределенность и риски в инновационной деятельности.

**Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»**

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

### **Лист изменений и дополнений**

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)