

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 01.02.2018  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Кировский государственный медицинский университет»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. ректора Л.М. Железнов  
«27» июня 2018 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **«Инновационный менеджмент организаций»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении

Форма обучения заочная

Срок освоения ОПОП 5 лет

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ 12 января 2016 г. Приказ № 7

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «27» июня 2018 г., протокол № 6.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой менеджмента и товароведения «27» июня 2018 г. (протокол №7)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

Ученым советом СЭФ «27» июня 2018 г. (протокол № 6)

Председатель ученого совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «27» июня 2018 г. (протокол № 1).

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

#### **Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения, к.э.н., доцент В.А. Никонов

#### **Рецензенты**

Профессор кафедры менеджмента и маркетинга Вят.ГУ, д.э.н., профессор В.И. Беспярых

Заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения  
с курсом экономики и управления  
ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, д.м.н. профессор Б.А. Петров

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Виды профессиональной деятельности	4
1.6. Формируемые компетенции выпускника	5
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	6
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	6
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	8
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	8
3.4. Тематический план лекций	9
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	11
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	12
3.7. Лабораторный практикум	13
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	13
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	13
4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	13
4.2. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
4.2.1. Основная литература	13
4.2.2. Дополнительная литература	13
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	14
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	15
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	15
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	17
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	17

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент организаций» является формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля):**

Выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа бакалавриата, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

*в рамках подготовки к организационно-управленческой деятельности:*

- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планирование деятельности организации и подразделений;

- формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Инновационный менеджмент организаций» относится к блоку Б1. Дисциплины вариативной части, дисциплины по выбору.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Математика, Информатика, Экономическая теория.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Управление качеством в системе здравоохранения, Кадровый аудит в системе здравоохранения.

### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

### **1.5. Виды профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к следующим видам профессиональной деятельности: организационно-управленческая.

## 1.6. Формируемые компетенции выпускника

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Но-мер/ин-декс компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенции)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства	
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	<b>ПК-8</b>	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	З.1. Основные понятия, нормативные требования и правила подготовки и оформления управленческих документов	У.1. Анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов	В.1. В.1. Навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 253 час.

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры
1			№ 9
2		3	3
Контактная работа (всего)		40	40
в том числе:			
Лекции (Л)		20	20
Практические занятия (ПЗ)		20	20
Семинары (С)		-	-
Лабораторные занятия (ЛР)		-	-
Самостоятельная работа (всего)		203	203
В том числе:			
- Курсовой проект (работа)		-	-
- Контрольная работа		65	65
- Работа с рекомендуемой литературой		65	65
- Поиск учебной информации в Интернете		73	73
- Подготовка к промежуточной аттестации		-	-
Вид промежуточной аттестации	экзамен	контактная работа (ПА)	3
		самостоятельная работа	6
Общая трудоемкость (часы)		252	252
Зачетные единицы		7	7

## Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела (темы разделов)
1	2	3	4
1.	ПК-8	Теоретические основы инновационного менеджмента	<p>Предмет изучения. Научно-технические достижения и научно-технические нововведения: взаимосвязь и взаимозависимость. Нововведение (инновация) как объект управления. Цели и задачи учебной дисциплины. Методология теории управления инновационной деятельностью. Основные понятия, методы и инструменты исследования. Понятие инновации. Классификационные признаки новаций, инноваций и инновационных процессов и их характеристики.</p> <p>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.</p>

			<p>Особенности продуктовых, технологических и модифицирующих инновации. Жизненные циклы инновации. Сущность и структура инновационного процесса. Цикличность инновационных процессов. Инновационные циклы и организация инновационной деятельности. Понятие жизненного цикла. Основные этапы жизненного цикла продукта и их характеристика. Характеристика стадий инновационного развития.</p> <p>Национальные инновационные системы и экономика знаний. Цели, задачи, формы и методы формирования и реализации государственной инновационной политики. Российское законодательство об инновационной деятельности. Приоритетные направления развития науки, технологии и техники. Критические технологии. Национальные проекты в области инновационного развития. Международная инновационная деятельность. Система международных организаций, содействующих инновационному и технологическому развитию.</p>
2.	ПК-8	Организация инновационной деятельности	<p>Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: сущности и особенности на разных стадиях жизненного цикла. Цели и задачи прогнозирования научно-технологического развития. Основные принципы прогнозирования. Долгосрочное прогнозирование развития экономики. Прогнозирование и принятие инновационных решений. Внутри и межфирменные организационные формы инновационной деятельности. Альянсы в инновационной сфере. Межфирменная научно-техническая кооперация. Бизнес-инкубаторы. Научные и технологические парки. Технополисы (наукограды). Глобальные инновационные процессы и особенности их организации.</p> <p>Понятие конкурентоспособности. Роль конкурентоспособности в условиях рыночной экономики. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии. Конкурентоспособность торговых марок. Бренд. Конкурентоспособность предприятия и его инновационная деятельность. Стратегическая значимость нововведений в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Инновационный потенциал предприятия (организации) как важнейший фактор конкурентоспособности. Характеристика инновационного потенциала предприятия (организации).</p>
3.	ПК-8	Управление инновационной деятельностью	<p>Особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления. Особенности организации оплаты и стимулирования труда в инновационной деятельности. Сопротивление 10 персонала предприятия инновациям. Конфликты в процессе инновационного развития. Методы и подходы к преодолению сопротивления инновациям и разрешению конфликтов. Инвестиции в инновации. Способы организации финансирования инновационной деятельности. Формы финансирования. Источники финансирования и кредитования. Показатели коммерческой эффективности инновации. Неопределенность и риски инновационной деятельности. Классификация рисков инновационной деятельности. Методы анализа рисков. Риск-менеджмент в инновационной деятельности.</p>

			<p>Управление проектами 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.</p> <p>Инновационная бизнес-идея. Инновационное предложение. Инновационный запрос. Механизмы обеспечения коммуникаций в инновационной сфере: биржи и торговые площадки интеллектуальных ресурсов. Посредничество в инновационной сфере. Венчурное предпринимательство. Инновация как специфический товар. Особенности продвижения инноваций на рынке.</p> <p>Цели и задачи экспертизы инновационных проектов. Научно-техническая экспертиза: направления, формы, методы, инструменты. Оформление результатов научно-технической экспертизы инновационных проектов. Коммерческая экспертиза инноваций направления: формы, методы, инструменты. Оформление результатов коммерческой экспертизы инновационных проектов. Бизнес-план обоснования инновационного предложения. Ключевые вопросы и содержание разделов бизнес-плана. Методы разработки бизнес-плана. Оформление бизнес-плана. Презентация бизнес-плана как элемент маркетинга.</p>

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Управление качеством в системе здравоохранения	+	+	+
2	Кадровый аудит в системе здравоохранения	+	+	+

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)		Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2		3	4	5	6	7	8
1	Теоретические основы инновационного менеджмента		8	8			65	81
2	Организация инновационной деятельности		4	4			65	73
3	Управление инновационной деятельностью		8	8			73	89
	Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа (ПА)					3
			самостоятельная работа					6
	Итого:		20	20			203	252



### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)
				№ сем. 9
1	2	3	4	5
1	1	Предмет и содержание дисциплины.	Предмет изучения. Научно-технические достижения и научно-технические нововведения: взаимосвязь и взаимозависимость. Нововведение (инновация) как объект управления. Цели и задачи учебной дисциплины. Методология теории управления инновационной деятельностью. Основные понятия, методы и инструменты исследования. Понятие инновации. Классификационные признаки новаций, инноваций и инновационных процессов и их характеристики.	2
2		Теории 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.	2
3		Инновационные процессы: виды, этапы, сущность, содержание.	Особенности продуктовых, технологических и модифицирующих инноваций. Жизненные циклы инновации. Сущность и структура инновационного процесса. Цикличность инновационных процессов. Инновационные циклы и организация инновационной деятельности. Понятие жизненного цикла. Основные этапы жизненного цикла продукта и их характеристика. Характеристика стадий инновационного развития.	2
4		Национальные инновационные системы	Национальные инновационные системы и экономика знаний. Цели, задачи, формы и методы формирования и реализации государственной инновационной политики. Российское законодательство об инновационной деятельности. Приоритетные направления развития науки, технологии и техники. Критические технологии. Национальные проекты в области инновационного развития. Международная инновационная деятельность. Система международных организаций, содействующих инновационному и технологическому развитию. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: сущности и особенности на разных стадиях жизненного цикла.	2
5	2	Организация и управление инновационной деятельностью	Цели и задачи прогнозирования научно-технологического развития. Основные принципы прогнозирования. Долгосрочное прогнозирование развития экономики. Прогнозирование и принятие инновационных решений. Внутри и межфирменные организационные формы инновационной деятельности. Альянсы в инновационной сфере. Межфирменная научно-техническая кооперация. Бизнес-	2

			инкубаторы. Научные и технологические парки. Технополисы (наукограды). Глобальные инновационные процессы и особенности их организации.	
6		Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения	Понятие конкурентоспособности. Роль конкурентоспособности в условиях рыночной экономики. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии. Конкурентоспособность торговых марок. Бренд. Конкурентоспособность предприятия и его инновационная деятельность. Стратегическая значимость нововведений в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Инновационный потенциал предприятия (организации) как важнейший фактор конкурентоспособности. Характеристика инновационного потенциала предприятия (организации).	2
7	3	Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении)	Особенности регламентации инновационных процессов на макро- и микроуровнях управления. Особенности организации оплаты и стимулирования труда в инновационной деятельности. Сопротивление персонала предприятия инновациям. Формирование команды и лидерство при реализации инновационных проектов и программ инновационного развития предприятий. Маркетинг в инновационной сфере. Инвестиции в инновации. Способы организации финансирования инновационной деятельности. Формы финансирования. Источники финансирования и кредитования. Показатели коммерческой эффективности инновации. Неопределенность и риски инновационной деятельности. Классификация рисков инновационной деятельности. Методы анализа рисков. Риск-менеджмент в инновационной деятельности.	2
8		Управление инновационными проектами и программами	Управление проектами 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.	2
9		Предпринимательство в инновационной сфере	Инновационная бизнес-идея. Инновационное предложение. Инновационный запрос. Механизмы обеспечения коммуникаций в инновационной сфере: биржи и торговые площадки интеллектуальных ресурсов. Посредничество в инновационной сфере. Венчурное предпринимательство. Инновация как специфический товар. Особенности продвижения инноваций на рынке.	2
10		Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления	Цели и задачи экспертизы инновационных проектов. Научно-техническая экспертиза: направления, формы, методы, инструменты. Оформление результатов научно-технической экспертизы инновационных проектов. Коммерческая экспертиза инноваций направления: формы, методы, инструменты. Оформление результатов коммерческой экспертизы инновационных проектов. Бизнес-план обоснования ин-	2

			новационного предложения. Ключевые вопросы и содержание разделов бизнес-плана. Методы разработки бизнес-плана. Оформление бизнес-плана. Презентация бизнес-плана как элемент маркетинга.	
Итого:				20

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тема	Содержание практических занятий	Трудоемкость (час)
				№ сем. 9
1	2	3	4	5
1	1	Предмет и содержание дисциплины.	1. Предмет изучения «Инновационный менеджмент организации». 2. Нововведение (инновация) как объект управления. 3. Цели и задачи учебной дисциплины. Основные понятия, методы и инструменты исследования. 4. Понятие инновации. Классификационные признаки новаций, инноваций и инновационных процессов и их характеристики.	2
2		Теории инновационного развития.	1. Экономические и общественно-философские концепции инновационного развития. 2. Теории инновационного развития. 3. Концепция технологических укладов и их смены в процессе развития общества. 4. Влияние технологического уклада на стратегический выбор развития организации.	2
3		Инновационные процессы: виды, этапы, сущность, содержание.	1. Нововведение (инновация) как объект управления. 2. Показатели, характеризующие инновационную активность организации и ее инновационную конкурентоспособность. 3. Сущность и структура инновационного процесса. 4. Основные этапы жизненного цикла продукта и их характеристика.	2
4		Национальные инновационные системы	1. Основные положения концепции национальных инновационных систем. 2. Цели, задачи, формы и методы формирования и реализации государственной инновационной политики. 3. Понятие инфраструктуры инновационной деятельности. 4. Правовая защита инновационной деятельности.	2
5		2	Организация и управление инновационной деятельностью	1. Цели и задачи прогнозирования научно-технологического развития. 2. Внутри и межфирменные организационные формы инновационной деятельности. 3. Альянсы в инновационной сфере. Межфирменная научно-техническая кооперация. Бизнес-инкубаторы. Научные и технологические парки. Технополисы (наукограды). 4. Глобальные инновационные процессы и особенности их организации.

6		Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.</li> <li>2. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность продукции и технологии.</li> <li>3. Конкурентоспособность торговых марок. Бренд.</li> <li>4. Конкурентоспособность предприятия и его инновационная деятельность.</li> <li>5. Стратегическая значимость нововведений в обеспечении конкурентоспособности предприятия.</li> </ol>	2
7	3	Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особенности организации оплаты и стимулирования труда в инновационной деятельности.</li> <li>2. Сопротивление персонала предприятия инновациям.</li> <li>3. Формирование команды и лидерство при реализации инновационных проектов и программ инновационного развития предприятий.</li> <li>4. Маркетинг в инновационной сфере.</li> <li>5. Неопределенность и риски инновационной деятельности.</li> </ol>	2
8		Управление инновационными проектами и программами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка инновационного проекта и обеспечение его реализации.</li> <li>2. Планирование и управление проектом на основе процессного подхода.</li> <li>3. Классификация проектов.</li> <li>4. Основные стадии и этапы проекта.</li> </ol>	2
9		Предпринимательство в инновационной сфере	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновационная бизнес-идея. Инновационное предложение. Инновационный запрос.</li> <li>2. Механизмы обеспечения коммуникаций в инновационной сфере: биржи и торговые площадки интеллектуальных ресурсов.</li> <li>3. Венчурное предпринимательство.</li> <li>4. Особенности продвижения инноваций на рынке.</li> </ol>	2
10		Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научно-техническая экспертиза: направления, формы, методы, инструменты.</li> <li>2. Коммерческая экспертиза инноваций направления: формы, методы, инструменты.</li> <li>3. Оформление результатов коммерческой экспертизы инновационных проектов.</li> <li>4. Презентация проекта как элемент маркетинга.</li> </ol>	2
Итого:				20

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	9	Теоретические основы инновационного менеджмента	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	65
2		Организация инновационной деятельности	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и	65

			промежуточному контролю	
3		Управление инновационной деятельностью	Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	73
Итого часов в семестре:				203
Всего часов на самостоятельную работу:				203

**3.7. Лабораторный практикум** – учебным планом не предусмотрен

**3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)**

**Курсовая работа** – учебным планом не предусмотрена

**Темы контрольных работ:** см. приложение Б.

#### **Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)**

**4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся

Методические указания по выполнению контрольной работы

Сборники тестовых заданий,

Ситуационные задачи

Методические указания по изучению дисциплины.

**4.2. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

**4.2.1. Основная литература**

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Соколова О.Н.	М.: КНОРУС, 2017.- 208	8	
2	Инновационный менеджмент. Учебник	Беляев Ю.М.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.- 220 с.		(ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**4.2.2. Дополнительная литература**

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6

1	Инновационный менеджмент: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов	Снигирева Г.Д.	М-во образования и науки РФ. Вятский гуманитарно-технологический ин-т.- Киров, 2012.- 290 с.	1	
2	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Кожухар В.М.	М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018.- 292 с.		(ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <http://www.sci-innov.ru/> Федеральный портал по научной и инновационной деятельности.
2. [http://community.livejournal.com/inno\\_expert/](http://community.livejournal.com/inno_expert/) Портал (ЖЖ-сообщество) «Клуба инновационных менеджеров».
3. <http://www.itportal.ru/> Портал «Инновации и инновационные технологии».
4. <http://www.aup.ru> Административно - управленческий портал - публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
5. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента.
6. <http://www.econline.h1.ru> Сборник ресурсов по экономике и менеджменту.
7. <http://www.profy.ru> Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.

#### 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются: мультимедийные презентации

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор MicrosoftOffice (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор MicrosoftOffice (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор MicrosoftOffice (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус KasperskyEndpointSecurity для бизнеса – Стандартный RussianEdition. 100-149 Node 1 yearEducationalRenewalLicense от 12.07.2018, лицензии 685B-MY\05\2018 (срок действия – 1 год),
8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессио-

нальным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.

#### **4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: № 1-406, 1-407 г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа: № 1-414, 1-415 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций: № 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации: № 1-414,1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- помещения для самостоятельной работы: № 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус); 1- читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: № 1-418а г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус).

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

#### **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу (самоподготовка к практическим занятиям, подготовка к решению ситуационных задач) и подготовка к тестированию, написание контрольной работы).

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по оценке качества товаров.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом

региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Предмет и содержание дисциплины; Теории инновационного развития; Инновационные процессы: виды, этапы, сущность, содержание; Национальные инновационные системы; Организация и управление инновационной деятельностью; Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения; Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении); Управление инновационными проектами и программами; Предпринимательство в инновационной сфере; Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Управление инновационными проектами и программами; Предпринимательство в инновационной сфере.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области методов принятия управленческих решений.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- практикум по темам: Предмет и содержание дисциплины; Теории инновационного развития; Инновационные процессы: виды, этапы, сущность, содержание; Национальные инновационные системы; Организация и управление инновационной деятельностью; Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения; Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении); Управление инновационными проектами и программами; Предпринимательство в инновационной сфере; Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления.

- семинар-дискуссия по теме: Формы инновационного бизнеса.

- деловая игра по теме: Организационные структуры инновационного менеджмента.

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Инновационный менеджмент организаций» и включает подготовку к занятиям, написание



рефератов, контрольных работ, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Инновационный менеджмент организаций» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Написание контрольных работ способствуют формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля, выполнения контрольных работ.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач.

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесобразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

## **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

## Приложение А к рабочей программе дисциплины

### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Инновационный менеджмент организаций»

#### Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении

#### Раздел 1. Теоретические основы инновационного менеджмента

##### Тема 1.1. Предмет и содержание дисциплины.

1) **Цель:** формирование представлений о сущности, принципах, возможностях и роли инновационного менеджмента.

##### **Задачи:**

2) - освоение системного подхода как философии и базовой методологии при анализе деятельности организаций;

- приобретение навыков использования системного подхода при разработке управленческих решений в конкретных ситуациях;

- разработка и осуществление единой инновационной политики;
- разработка проектов и программ инновационной деятельности;
- подготовка и рассмотрение проектов по созданию новых видов продуктов;
- контроль за ходом работ по созданию новой продукции и ее внедрению;
- финансовое и материальное обеспечение проектов инновационной деятельности;
- подготовка и обучение персонала к инновационной деятельности.

##### **Обучающийся должен знать:**

- научные основы управленческой деятельности в области инновационного менеджмента;
- экономическую сущность инноваций, классификацию и виды инноваций в теоретических учениях.

##### **Обучающийся должен уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией инновационного менеджмента;
- определять экономические условия формирования восприимчивости экономики и общества к инновациям.

##### **Обучающийся должен владеть:**

- знаниями об источниках появления инноваций.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. В чем состоит разница между новшеством и инновацией? 2. Назовите функции инновации. 3. Назовите свойства инновации. 4. Для чего нужна классификация инноваций? 5. Назовите основные признаки классификации инноваций. 6. На каких ключевых моментах основывается инновационный менеджмент? 7. В чем состоит сущность стратегического и оперативного инновационного менеджмента? 8. Назовите основные действия инновационного менеджмента. 9. Какие результаты обеспечивает инновационный менеджмент? 10. Назовите основные этапы организации инновационного менеджмента.

## 2. Практическая работа.

### Задача 1

В ЦНИИ приборостроения планировалось выполнить в течение 4-х лет 50КР. Из них успешно завершены в намеченные сроки только 3 ОКР с затратами по теме «А» - 7340 тыс. руб., по теме «В» - 8360 тыс. руб. и по теме «С» - 8410 тыс. руб.

По двум другим темам сроки выполнения были перенесены на более поздний период времени. Таким образом, получилось, что 1R = 24150 тыс. руб.

Объемы рискоинвестиций составили в первый год четырехлетнего периода 10620 тыс./руб., а во второй — 11100 тыс. руб., в третий — 11320 тыс. руб. и в четвертый — 11510 тыс. руб. Итоговое значение рискоинвестиций за 4 года составило сумму 44550 тыс. руб.

Затраты по переходящим (незавершенным) работам оказались на начало анализируемого периода в сумме 16980 тыс. руб., а на конец — 13012 тыс. руб.

#### **Задание.**

Рассчитать фактическую результативность научно-технической деятельности ЦНИИ за период времени в 4 года.

#### **Задача 2**

В процессе реализации проектов в ОАО «Сатурн» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели.

В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого.

В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.

#### **Задание.**

Обсудить решение задачи реинжиниринга в «Сатурне».

#### **Задача 3**

Опыт IBM Credit.

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании.

Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

#### **Задание.**

Обсудить шаги решения данной проблемы и возможность перепроектирование процесса обработки.

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определение инновационной деятельности. 2. Назовите основные виды инновационной деятельности. 3. В чем состоят задачи инновационной деятельности? 4. Что включает инновационная среда? 5. В чем состоит сущность фундаментальных и прикладных научных исследований? 6. Что относится к интеллектуальному продукту? 7. Кто является участником рынка новаций? 8. Что представляет собой рынок инноваций? 9. Какой эффект могут получить потребители инноваций? 10. Назовите основные формы обмена инноваций на коммерческой основе.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Что из перечисленного может быть отнесено к реальным инвестициям:**

- а) приобретение легкового автомобиля в потребительских целях;
- б) приобретение высокодоходных финансовых активов;
- в) вложение средств на депозит в банке;
- г) вложение капитала в модернизацию основных фондов?

#### **2. Какой из перечисленных элементов не учитывается при определении**

**воспроизводственной структуры капитальных вложений:**

- а) строительно-монтажные работы;
- б) новое строительство;
- в) реконструкция;
- г) модернизация?

**3. Что из перечисленного нельзя отнести к финансовым инвестициям:**

- а) вложения в государственные долговые обязательства;
- б) вложения на депозит в коммерческом банке;
- в) приобретение права на использование торговой марки (франшиза);
- г) приобретение пая в потребительском обществе?

**4. Чистые инвестиции представляют собой:**

- а) сумму валовых инвестиций и амортизационных отчислений;
- б) разность между валовыми инвестициями и амортизационными отчислениями;
- в) сумму финансовых и реальных инвестиций;
- г) разность реальных и финансовых инвестиций.

**5. Какая из перечисленных целевых установок не может быть достигнута при реальном инвестировании:**

- а) обеспечение безопасности производства;
- б) увеличение производственной мощности предприятия;
- в) снижение издержек производства;
- г) получение среднего уровня доходности за счет купонных процентных выплат?

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

3) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Тема 1.2 Теории инновационного развития.**

**Цель:** формирование теоретических знаний, практических умений, навыков и компетенций в области инновационного развития.

**Задачи:**

- дать базовые понятия дисциплины.
- изложить основные подходы к теории инновационного развития.
- дать классификацию инноваций.
- описать структуру инновационного процесса.

Обучающийся должен знать:

- тенденции развития инновационного процесса и классификацию инноваций.

Обучающийся должен уметь:

- использовать основные классификации инноваций для определения их сущности и формы в инновационной деятельности.

Обучающийся должен владеть:

- практическими навыками по управлению научными знаниями в создании новшеств.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. В чем заключается сущность и содержание инновационного менеджмента? 2. В чем заключается стратегия и тактика инновационного менеджмента? 3. Охарактеризуйте сущность субъекта управления инновационного менеджмента и его функции. 4. Что понимается под организацией инновационного менеджмента? 5. Из каких этапов состоит инновационный менеджмент? 6. В чем состоит процесс профессионализации инновационного менеджмента?

**2. Практическая работа.****Задача 1.**

Сегодня бизнес-инжиниринг – это, прежде всего специальная технология: внедрение и совершенствование моделей и систем управления становятся индустриальными. Разработку инновационных решений – новых организационных схем, новых моделей бизнес-процессов, новых корпоративных архитектур – начинают ставить «на поток»; их можно внедрить в любой компании. А вот проблема с человеком оказалась гораздо сложнее...

Попробуйте поставить компьютеру задачу, которая сегодня не имеет решения: он не решит задачу. Но человек в такой ситуации начнет мучиться, искать, учиться и в итоге решит, приобретя при этом новые качества, которых у него исходно не было. Ни один материальный актив к такому не способен. Способность людей к саморазвитию является основным ресурсом развития компании, но пока это «слепое пятно» менеджмента. Как можно развивать человека? Ведь его не во всем можно изменить, воздействуя извне, и обязать развиваться тоже нельзя.

#### **Вопрос.**

Что такое развитие человека в бизнесе и что такое развитие бизнеса через развитие человека?

#### **Задача 2.**

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось.

Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

#### **Задание**

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу – хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

#### **Задача 3.**

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

#### **Задание**

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).
2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей пациентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющих эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Какие формы делегирования используются в инновационном менеджменте? 2. Назовите важнейшие категории и виды мотивации как функции менеджмента 3. Что такое стиль руководства, и каково его значение для обеспечения успеха инноваций? 4. Какие виды и формы коммуникаций используются в инновационном менеджменте? 5. В чем состоит процесс принятия решений в инновационном менеджменте, и какие методы используются для обоснования решений?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Какое из указанных понятий шире по своему экономическому содержанию:**

- а) капитальные вложения;
- б) реальные инвестиции;
- в) капитальное строительство;
- г) капитальный ремонт?

#### **2. Что из указанного ниже наиболее полно отражает содержание инвестиционного рынка:**

- а) рынок объектов реального, финансового и инновационного инвестирования;
- б) рынок недвижимости, капитальных вложений и прочих инвестиций;
- в) фондовый и денежный рынок;
- г) рынок недвижимости и фондовый рынок?

#### **3. Что из перечисленного не может являться объектом инвестиционной деятельности:**

- а) художественные ценности;
- б) валюта;
- в) торговый бренд;
- г) все перечисленное выше может являться объектом инвестиционной деятельности?

#### **4. Какой из перечисленных сегментов входит в состав рынка объектов инновационных инвестиций:**

- а) рынок прямых капитальных вложений;
- б) рынок новых технологий;
- в) денежный рынок;
- г) все перечисленные сегменты?

#### **5. К индивидуальным инвесторам можно отнести:**

- а) коммерческий банк;
- б) инвестиционный фонд;
- в) пенсионный фонд;
- г) финансовый холдинг.

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

4) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

#### **Тема 1.3 Инновационные процессы: виды, этапы, сущность, содержание.**

**Цель:** ознакомиться с комплексным подходом к разработке и управлению инновационными процессами организации

#### **Задачи:**

- изучить систему терминов инновационного подхода, методику построения системы инноваций орга-

низации, методики документирования, методы управления инновациями и программными средствами реализации.

**Обучающийся должен знать:**

- систему влияния государства на экономику в рамках инновационной политики.

**Обучающийся должен уметь:**

- определять основные показатели инновационной деятельности при анализе механизма государственного регулирования инновационного развития.

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками проверки адекватности инноваций, интерпретации получаемых результатов.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Раскройте содержание комплекса организационных форм инновационной деятельности. 2. Какова сущность бригадного новаторства и временных творческих коллективов? 3. Что понимается под рисковым поддержанием компании? 4. Какова роль новых фирм в рамках старых компаний? 5. Что представляет собой венчурная фирма (рискофирма)?

**2. Практическая работа.**

**Задача 1.**

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие. Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

**Задание.**

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?
2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?
3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?
4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

**Задача 2.**

Один из созданных в стране инновационных фондов посылает своего сотрудника в технологически развитую страну с богатыми рыночными традициями для изучения инновационного рынка и участников инновационного процесса. Заданиями предусмотрено составление схем различных организационных форм участников инновационного процесса.

**Задание.**

1. Какие уровни народного хозяйства будут представлены на схеме?
2. Какие типовые инновационные организации могут действовать на этих уровнях?
3. Какова роль этих организаций в инновационном процессе?

**Задача 3.**

В головной совет региональной научно-технической программы «Химия и химическая технология» представлен проект реконструкции одного из производств ОАО «Химволокно». Основу проекта составляет разработка технологии с законченным производственным циклом, позволяющим получать из прежних побочных продуктов и отходов, товарную продукцию, пользующуюся спросом на рынке. Проект, выполняемый в кооперации с несколькими научными организациями и самым акционерным обществом предусматривает реализацию всех этапов жизненного цикла нововведения: от исследовательского до этапа массового производства продукции и ее реализации на рынке.

Группа проектного анализа располагает информацией из практического зарубежного опыта о сравнительных расходах на различных стадиях разработки нового продукта.

В качестве реального примера для анализа рекомендуется воспользоваться бизнес-планом инвестиционного проекта из любого доступного источника данных проектов.

Таблица Сравнительные расходы на новый продукт

Стадии разработок	Расходы
Концепция	Заработная плата исследовательского коллектива
Проверка осуществимости	10-кратные расходы по сравнению с разработанной концепции
Разработка продукта	20-кратные расходы по сравнению с проверкой осуществимости



Опытное производство	20-кратные расходы по сравнению с расходами на разработку
Полная коммерциализация	Расходы, определенные масштабами производства

### Задание

1. Определить источник финансирования, доступные для привлечения по ходу реализации проекта.
2. Ознакомиться с условиями представления инвестиций и выявить ограничения, приоритеты и доступность.
3. Разработать схему финансирования инновационного проекта на всех этапах его жизненного цикла за счет различных источников.
4. Перечислить и подобрать комплекты документов, необходимые для привлечения инвесторов.

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Сформулируйте определение и опишите сущность альянса как формы межфирменного инновационного сотрудничества. 2. Что представляет собой консорциум? 3. Какова роль совместных предприятий в инновационной среде? 4. Какие организационные формы инновационной деятельности относятся к региональным научно-техническим центрам? 5. Раскройте сущность парков и технополисов. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### 1. Что из перечисленного характеризует инвестиционную деятельность институциональных инвесторов:

- а) финансируют инвестиционную деятельность преимущественно из собственных средств;
- б) инвестируют средства, привлекаемые на постоянной основе от юридических и физических лиц;
- в) осуществляют инвестиционную деятельность исключительно на рынке прямых капитальных вложений;
- г) осуществляют инвестиционную деятельность исключительно на денежном рынке?

#### 2. Кто из перечисленных субъектов инвестиционной деятельности обычно обладает правами на земельный участок под строительство:

- а) заказчик;
- б) застройщик;
- в) проектировщик;
- г) подрядчик.

#### 3. Как называют юридическое или физическое лицо, выполняющее функции управляющего инвестиционным проектом:

- а) подрядчик;
- б) заказчик;
- в) застройщик;
- г) поставщик.

#### 4. Что показывает видовая структура капитальных вложений:

- а) долю активной и пассивной частей основных фондов в общей их стоимости;
- б) структуру капитальных вложений по формам воспроизводства основных фондов;
- в) удельный вес отдельных инвестиционных затрат в общей сумме капитальных вложений;
- г) долю реальных и финансовых инвестиций в инвестиционном портфеле.

#### 5. Деятельность каких из перечисленных ниже организаций может быть связана с обслуживанием инвестиционного процесса:

- а) консалтинговых;
- б) страховых;

в) проектных;

г) все указанные организации могут участвовать в обслуживании инвестиционного процесса.

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

5) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

## **Тема 1.4 Национальные инновационные системы**

**Цель:** ознакомиться с комплексным подходом к разработке и управлению национальными инновационными системами.

### **Задачи:**

- изучить систему терминов инновационного подхода, методику построения национальной системы инновационной деятельности организации, методики документирования процесса, методы управления инновационными процессами и программными средствами реализации.

### **Обучающийся должен знать:**

- классические и современные подходы к моделированию национальной инновационной системы;  
- основные этапы формирования национальной инновационной системы, особенности информационной технологии моделирования бизнеса.

### **Обучающийся должен уметь:**

- разрабатывать инновационные системы и осуществлять процесс их оптимизации;  
- тестировать и отлаживать национальные инновационные системы.

### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками разработки национальных инновационных систем;  
- навыками проверки адекватности моделей инновационных процессов, интерпретации получаемых результатов.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. В чем состоят основные цели государственной инновационной политики? 2. Назовите основные функции государственных органов в инновационной сфере. 3. Что относится к методам прямого государственного регулирования инновационной деятельности? 4. Назовите методы косвенного регулирования инновационных процессов. 5. Чем обусловлено сокращение числа организаций, выполняющих исследования и разработки? 6. Каковы причины «утечки мозгов» из России?

## **2. Практическая работа.**

### **Задача 1.**

Руководство «Сатурна» исходя из прогноза бедующих потребностей, приняло решение о разработке нового изделия с уникальными характеристиками, намного опережающими самую передовую технику отрасли. Исходные посылки для вероятного успеха есть: идея была выдвинута несколько лет назад конструктором фирмы, и к настоящему моменту его группа далеко продвинулась на этом пути, к тому же маркетологи сообщают, что рынок скоро будет готов принять это изделие. Это решение состояло в том, что пора придать официальный статус этой разработке и перейти к инновационному проекту.

### **Задание.**

1. В чем смысл перехода к проектному подходу от функционального?
2. Какова проблема лидерства в инновационном проекте и в чем разница между лидерами и менеджерами?
3. Почему необходима концепция лидера и в чем она заключается?
4. Какую роль играет команда лидера и каков подход к распределению полномочий в команде?
5. Предложите, какие организационно-структурные нововведения могут быть осуществлены в «Сатурне» в связи с инновационным проектом.
6. Какова роль и содержание инновационного маркетинга в инновационном проектировании.

### **Задача 2.**

Стоимость оборудования 225 млн. руб. (оборудование приобретается в кредит с рассрочкой платежей на 9 месяцев, кредитная ставка 16% годовых). Амортизация начисляется из расчета 25% в год. Арендная плата 9 млн. руб. в месяц. Косвенные расходы 36 млн. руб. в месяц.

Выручка от реализации продукции (за вычетом переменных затрат) представлена в таблице.

Таблица -Выручка (за вычетом переменных затрат)

Квартал	1	2	3	4	5	6
Выручка, млн. руб.	0	0	30	180	270	300

### Задание

1. Рассчитайте индекс доходности инновационного проекта при дисконте 17%. Срок реализации проекта 18 месяцев.
2. Определите устойчивость /чувствительность инновационного проекта к изменению объема реализации.

### Задача 3.

Благодаря моделированию на основании рассчитанных экономических показателей удалось найти слабые места в проекте (высокая себестоимость изделия), рассчитать альтернативный вариант (смена технологий) и найти оптимальное решение.

Модернизация отдельных участков цеха механической обработки. Перед инвестором стоит задача определения первоочередности запуска нового оборудования, критерием принятия решений являются экономические показатели цеха.

### Задание

Для решения поставленной задачи предлагается реализовать следующие шаги:

1. Разработать инновационный процесс обработки деталей для существующего и нового технологического процесса.
2. Определить программу загрузки оборудования, исходных данных для расчетов, последовательности этапов запуска новых станков и необходимого объема инвестиций.
3. Рассчитать экономические показатели проекта модернизации: срока окупаемости, чистого приведенного дохода, рентабельности.

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. В чем состоит значение иннограда Сколково для развития инновационной деятельности? 2. Что входит в состав инфраструктуры инновационной деятельности? 3. Назовите задачи инфраструктуры инновационной деятельности. 4. Какова цель формирования национальной инновационной системы? 5. Назовите основные задачи формирования национальной инновационной системы.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### 1. Макроэкономическая инвестиционная политика это:

- а) инвестиционная политика, проводимая на уровне государства;
- б) инвестиционная политика хозяйствующих субъектов;
- в) инвестиционная политика, проводимая на уровне субъектов федерации;
- г) совокупность инвестиционных политик, проводимых на всех уровнях.

#### 2. Что из перечисленного наиболее полно отражает цель макроэкономической инвестиционной политики:

- а) обеспечение простого и расширенного воспроизводства основных производственных фондов в наиболее рентабельных отраслях экономики;
- б) рост экономики, обеспечение ее отраслевой диверсификации и повышения конкурентоспособности;
- в) стимулирование притока иностранного капитала;
- г) обеспечение импортозамещения.

**3. В рамках какой из перечисленных фаз развития экономики наиболее целесообразно проводить инвестиционную политику «прорыва» с позиций хозяйствующих субъектов:**

- а) в фазе кризиса;
- б) в фазе подъема;
- в) в фазе зрелости;
- г) не в одной из указанных фаз.

**4. Что из нижеследующего входит в состав основных блоков инвестиционной политики на макроуровне:**

- а) выбор эффективных направлений финансового инвестирования;
- б) привлечение инвестиционных ресурсов за счет дополнительного размещения долевых ценных бумаг;
- в) выбор приоритетных направлений использования капитальных вложений по отраслям народного хозяйства;
- г) все перечисленное выше входит в состав ключевых блоков государственной инвестиционной политики.

**5. Если в рамках экономики валовые инвестиции за год равны амортизации, начисленной за этот же период, это означает, что:**

- а) имеет место расширенное воспроизводство основных фондов;
- б) имеет место простое воспроизводство основных фондов;
- в) воспроизводства основных фондов не осуществляется;
- г) наметилась тенденция значительного экономического роста.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

б) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Раздел 2. Организация инновационной деятельности**

**Тема 2.1. Организация и управление инновационной деятельностью**

**Цель:** выживание и развитие предприятия путем выпуска новых/улучшенных видов продукции и совершенствования методов её производства, доставки и реализации.

**Задачи:**

- поддержание высокого технического уровня, разработка новых видов продукции и процессов, замена устаревших;

- расширение ассортимента выпускаемой продукции внутри основной специализации фирмы, вне основной специализации фирмы;

- внедрение стратегических инноваций;

- коренное обновление и увеличение количества единиц производственного оборудования;

- поддержание/увеличение доли на рынке.

**Обучающийся должен знать:**

- основные формы инноваций, методы анализа управления инновационной деятельностью;

- способы внедрения и оценки инноваций в организации;

**Обучающийся должен уметь:**

- анализировать существующие и разрабатывать предложения по их совершенствованию инноваций;

**Обучающийся должен владеть:**

- практические навыки разработки инновационной деятельности организаций;

- перспективными технологиями и современным инструментарием менеджмента для совершенствования взаимодействия элементов организации и повышения эффективности ее деятельности.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Назовите структуру инновационного процесса в общем виде. 2. В чем состоит различие фундаментальных и прикладных исследований? 3. Что включается в состав разработок? 4. Назовите три логические формы инновационного процесса. 5. Назовите элементы инновационного процесса с позиции хозяйствующего объекта.

## 2. Практическая работа.

*Разбор конкретный ситуаций:*

### Ситуация 1.

Фирма «Модерн» широко известна на отечественных и зарубежных рынках радиоэлектронной аппаратуры. До недавнего времени в процессе реализации инновационных проектов в фирме постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, модели. В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день.

Обращение к внешним организациям позволяло выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10–12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Рассмотрим еще один пример использования реинжиниринга как разновидности инновационной стратегии, направленной на перестройку деловых процессов на примере фирм IBM Credit и Ford Motors.

Фирма IBM Credit представляет собой филиал фирмы IBM и занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. Два старших менеджера IBM Credit решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

В начале 80-х годов компания Ford, подобно многим другим компаниям Америки, искала способы сокращения административных издержек. Компания верила, что расходы можно сократить в отделе оплаты счетов (ООС). Процесс, в котором участвует это подразделение, называется «поставки». Этот процесс состоит в обработке трех видов документов: заказ на приобретение, документ получения и накладная. Если все три документа соответствуют друг другу, что счет подлежит оплате.

Именно эта процедура сверки занимает наибольшее количество времени. На тот момент в ООС работало более 500 человек. Руководство компании предполагало, что использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20%. Менеджеры фирмы Ford считали, что 20 %-ное сокращение численности работающих — вполне хороший результат. Но, посетив фирму Mazda, они отметили, что там оплатой занимается всего 5 человек (вместо 500 в компании Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз.

### Задания:

1. Каким образом необходимо поступить руководству фирмы «Модерн» для преобразования своего производства и улучшения реализации инновационных проектов?
2. Какие шаги должны быть предприняты компанией IBM Credit для улучшения показателей своей деятельности?
3. Мог ли быть подвергнут реинжинирингу отдел оплаты счетов фирмы IBM Credit и что выступает объектом реинжиниринга?
4. Верно ли решение руководства фирмы Ford о сокращении численности. Если нет, то, что необходимо предпринять в сложившейся ситуации?

### Ситуация 2.

Процесс функционирования ФПГ состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная команда. Исходные данные в

Показатели	Номер команды
------------	---------------

	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

### Задание

Используя исходные данные, выясните, какая из команд вносит наибольший вклад в успех ФПГ?

### Ситуация 3.

Группа секретарей государственного учреждения испытывает большие трудности при работе с документами и другими материалами. Уже после того, как документы оформлены, их бывает трудно найти, когда надо. У сотрудников секретариата было подозрение, что некоторые из них пользовались при сортировке иными критериями, чем остальные. Поэтому было принято общее решение совместно провести точный анализ того, как ведется делопроизводство сейчас и как действительно нужно его организовать. Для этих целей было решено применить новацию.

Сотрудники секретариата собрались в зале совещаний и вооружились белой доской и маленькими листочками желтой клейкой бумаги. Скоро стало ясно, что все действовали приблизительно одинаково при заполнении документов, но были разные мнения по поводу того, где следует хранить заполненные документы. После жарких дебатов удалось прийти к соглашению по обоим вопросам: и как правильно заполнять документы и как правильно их сортировать.

### Задание

Разработать инновационный процесс сортировки оформленных документов.

#### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Каковы источники инновационных идей? 2. В чем состоят особенности нововведений, основанных на новых знаниях? 3. Назовите методы поиска инновационных идей. 4. Каковы особенности анализа спроса на инновационную продукцию? 5. В чем заключается метод тестирования при изучении рынка инноваций? 6. Какие меры включает продвижение инноваций? 7. Что такое диффузия инноваций? 8. Назовите особые свойства информационного продукта.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

#### 1. Что из приведенного ниже наиболее полно отражает сущность региональной инвестиционной политики:

- а) система мер, направленная на организацию развития региона, включающая выбор приоритетных направлений инвестирования, а также изыскание и привлечение инвестиционных ресурсов;
- б) долгосрочный план капитального строительства в регионе, финансируемый за счет бюджетных средств;
- в) набор инвестиционных проектов, отвечающих условию высокой коммерческой эффективности;
- г) систему мер, ориентированную на привлечение иностранных инвестиций в наиболее эффективные отрасли региона.

#### 2. Какой из перечисленных элементов государственной экономической политики влияет на степень эффективности макроэкономической инвестиционной политики:

- а) амортизационная политика;
- б) денежно-кредитная политика;
- в) налоговая политика;
- г) все перечисленные элементы.

#### 3. Какое из указанных ниже направлений использования инвестиционных ресурсов характерно для пассивной инвестиционной политики:

- а) осуществление затрат с целью внедрения новых технологий в производство;
- б) вложение средств в строительство нового производственного цеха;
- в) направление средств на простое воспроизводство физически изношенного оборудования;
- г) инвестирование средств, направленное на поглощение конкурирующих фирм.

**4. Достижению какой из стратегических целей предприятий способна содействовать инвестиционная политика, при условии ее обоснованности:**

- а) обеспечение перспективной конкурентоспособности;
- б) соответствие требованиям научно-технического прогресса;
- в) увеличение массы полученной прибыли;
- г) достижению любой из перечисленных целей.

**5. Динамика какого из перечисленных финансово-экономических показателей способна отражать степень эффективности инвестиционной политики предприятия:**

- а) изменение рыночной стоимости предприятия;
- б) изменение рентабельности совокупных активов;
- в) изменения коэффициента годности основных производственных фондов;
- г) всех перечисленных показателей.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

7) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Тема 2.2. Конкурентоспособность: понятие, факторы, условия обеспечения**

**Цель:** формирование навыков анализа и моделирования конкурентоспособности инновационных процессов с помощью современных инструментальных средств.

**Задачи:**

- обучение персонала, использование регламентов в деятельности организации;
- управление конкурентоспособностью в инновационной деятельности, оптимизация инновационных процессов;
- разработка регламентов и процедур обеспечения качества продукции и создания систем обработки, данных о качестве.

**Обучающийся должен знать:**

- основные понятия и термины конкурентоспособности поставленных задач, ограничения моделей инновационного менеджмента.

**Обучающийся должен уметь:**

- осуществлять формализованное описание инновационных процессов и систем, проверять адекватность полученных инновационных моделей, принимать решения на основе количественного и качественного анализа результатов.

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками построения компонентов инновационных процессов и систем, навыками проверки моделей конкурентоспособности, интерпретации получаемых результатов, принятия решения на основе количественного и качественного анализа полученных результатов.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Назовите основные классификационные признаки инновационных организаций. 2. Назовите наиболее распространенные инновационные организации. 3. В чем состоит сущность и назначение технополисов? 4. Что такое технологический парк? 5. Каковы цели создания ОАО «Технопарк-Зеленоград»? 6. Какова цель создания бизнес-инкубатора? 7. В чем состоят преимущества малых инновационных предприятий?

**2. Практическая работа.**

*Разбор конкретный ситуаций:*

**Ситуация 1.**

Организация процесса освоения производства новых изделий.

Исходные данные. Первоначальная трудоемкость изготовления изделия составляла () 100 нормо-ч, проектный годовой выпуск машин 600 шт. За счет мероприятий по ускорению освоения трудоемкость изготовления была значительно снижена (= 0,554), и завод сократил продолжительность достижения проектного годового выпуска на 30 %. Первоначальные переменные расходы на одну машину — 1 300 руб., по-

стоянные расхода — 150 000 руб./год. Нарращивание выпуска продукции в обоих случаях пропорционально времени освоения.

**Вопрос.**

Определите экономические показатели от ускорения освоения нового изделия:

- 1) трудоемкость изготовления нового изделия;
- 2) сокращение цикла нового изделия (построить график освоения);
- 3) дополнительное количество продукции, полученное вследствие ускорения освоения;
- 4) снижение себестоимости единицы изделия;
- 5) годовую экономию, полученную от ускорения освоения нового изделия.

**Ситуация 2.**

В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Ставка дохода 10 % Исходные данные приведены в табл.

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, млн. руб.	142	158	166	187	262	28
	60	12	62	50	50	750
Затраты, млн. руб.	996	423	102	181	183	20
		3	11	40	96	148

**Вопрос.**

Определите экономический эффект от использования данного агрегата с учетом факто-ра времени, а также величину удельных затрат.

**Ситуация 3.**

Наиболее ярко особенности эффективной конкуренции проявились при создании рынка персональных компьютеров в США. С. Джобс, создатель первого персонального компьютера, в короткие сроки стал миллионером за счет монопольного положения на рынке. Однако конкурентное преимущество было временным, и в течение последующих лет компания Apple уступила рынок фирме IBM, которая, воспользовавшись идеей выдающегося антрепренера Б. Гейтса о продаже лицензий на производство IBM-совместимых ПК, обеспечила мировой трансферт своей модели компьютера и фактически стала монополистом на рынке персональных компьютеров в глобальном масштабе.

Эта драматическая история связана с созданием операционной системы Win-dows. В основе технологии работы в данной операционной среде лежит принцип открывания «окон», переключение между которыми осуществляется с помощью манипулятора «мышь». Впервые этот навигационный прием был разработан в компании Хегох для управления множительной техникой. Однако руководство компании посчитало это новшество недостаточно коммерческим предложением и даже не оформило патент на изобретение.

И первым человеком, увидевшим и отметившим перспективы этой инновации, оказался С. Джобс, который приступил к разработке новой операционной системы на базе этого новшества. Однако, не имея возможности ни оформить патент на чужое изобретение, ни приобрести исключительную лицензию ввиду ее отсутствия, С. Джобс «опоздал» на 3 месяца и вышел на рынок позже своего основного конкурента — компании Microsoft во главе с Б. Гейтсом. Он обратил внимание на технологию Windows, экспонировавшуюся компанией Apple на одной из научно-технических выставок, и тотчас приступил к своим разработкам. За короткий срок компания создала операционную систему Windows 3.1 и захватила рынок. С. Джобс, создавший более совершенную операционную систему, но попытавшийся выйти на рынок после своего конкурента, навсегда утратил конкурентные преимущества для своей компании в данной области.

**Вопрос.**

1. Что такое конкурентная стратегия предприятия? Определите конкурентную стратегию в новаторской сфере, которой придерживается фирма Microsoft?
2. Почему фирма, возглавляемая С. Джобсом, попытавшись выйти на рынок после своего конкурента с более совершенной технологией, потерпела неудачу и вынуждена была навсегда утратить свои позиции на данном рынке?
3. Какие методы конкурентной борьбы вы знаете?

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определение понятиям «инновационная деятель-



ность» и «инновационная инфраструктура». 2. Какие организационные формы инновационного управления вам известны? 3. Назовите особенности организации инновационной деятельности. 4. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса. 5. Что понимается под рисковыми подразделениями компаний? 6. В чем сущность венчурного бизнеса? 7. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне. 8. Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции? 9. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

**1. Что из перечисленного ниже наиболее полно отражает сущность инвестиционного проекта:**

- а) план строительства объекта инвестиций;
- б) план вложения капитала с целью его последующего увеличения;
- в) план приобретения недвижимого имущества;
- г) план технического перевооружения.

**2. Срок жизни инвестиционного проекта представляет собой:**

- а) время от момента первых прединвестиционных исследований до завершения эксплуатационной фазы;
- б) время, в течение которого производятся инвестиционные затраты;
- в) время, в течение которого осуществляется реализация произведенной в рамках проекта продукции;
- г) отрезок времени, начиная от момента проведения маркетингового исследования, заканчивая технико-экономическим обоснованием инвестиций.

**3. На какой фазе развития инвестиционного проекта целесообразно разрабатывать бизнес-план:**

- а) инвестиционной;
- б) эксплуатационной;
- в) ликвидационной;
- г) прединвестиционной.

**4. Какая фаза развития инвестиционного проекта связана с капитальным строительством и приобретением необходимого оборудования:**

- а) эксплуатационная;
- б) ликвидационная;
- в) инвестиционная;
- г) прединвестиционная.

**5. Какая из перечисленных ниже фаз развития инвестиционного проекта ассоциируется с получением выручки от продаж производимой продукции:**

- а) инвестиционная;
- б) эксплуатационная;
- в) прединвестиционная;
- г) ни одна из указанных фаз.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

8) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Раздел 3. Управление инновационной деятельностью**

**Тема 3.1. Управление инновационной деятельностью на предприятии (в организации, учреждении)**

**Цель:** определение инструментария управления инновационной деятельностью.

### **Задачи:**

- изучить принципы и методику определения понятийного аппарата управления инновационными процессами;
- формирование умения и привитие навыков применения теоретических знаний для управления инновационной деятельностью.

### **Обучающийся должен знать:**

- принципы и методику определения инструментария управления инновационной деятельностью.

### **Обучающийся должен уметь:**

- оценивать эффективность вариантов управления инновационной деятельностью.

### **Обучающийся должен владеть:**

- практическими навыками управления инновационной деятельностью в организации.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Осветите роль инновационной деятельности в экономическом развитии. 2. Дайте обобщенное определение инновационной деятельности. 3. Охарактеризуйте понятие “инновация”. 4. Изложите принципы классификации новаций и инновационных процессов. 5. Перечислите важнейшие теории новшеств. 6. В чем заключаются цели инноваций? 7. Что такое инновационный цикл? 8. Перечислите этапы инновационного цикла.

### **2. Практическая работа.**

*Разбор конкретный ситуаций:*

#### **Ситуация 1.**

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 стандартизированные 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 стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустила 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.

#### **Вопросы:**

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?

#### **Ситуация 2.**

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 дизайнерского 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 обучают начинающих оптимизаторов. В 2013 г. центр посетили 20 тыс. студентов офлайн, 10 тыс. участвовали в вебинарах. Параллельно компания создала интернет-телевидение SeoPult.tv, посвященный 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, ALTWeb Group 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.

#### **Вопросы:**

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?

#### **Ситуация 3.**

«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», «Кинomanия» 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 зарегистрировано 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 брендинг 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 приносит 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.

#### **Вопрос:**

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?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров. 2. Какие требования предъявляются к формулированию инновационных целей. 4. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия? 5. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала? 6. В чем суть оценки инновационного климата организации? 7. Какова структура внешней среды организации? Какие инструменты применяются для анализа внешней среды предприятия? 8. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»? 9. Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля.*

#### **1. Какую долю занимают затраты на прединвестиционные исследования в общей сумме инвестиционных затрат проекта согласно данным ЮНИДО:**

- а) 1-5%;
- б) 5-10%
- в) 10-15%;
- г) 0,1-0,5%.

#### **2. В каком из перечисленных случаев возникает необходимость в разработке бизнес-плана:**

- а) при слиянии нескольких коммерческих организаций;
- б) при привлечении долгосрочного кредита на расширение бизнеса;
- в) при организации нового производства;
- г) во всех перечисленных случаях.

#### **3. В рамках какого раздела бизнес-плана производится прогнозирование Денежных потоков проекта:**

- а) производственного плана;
- б) организационного плана;

- в) финансового плана;
- г) маркетинга и сбыта.

**4. Что из перечисленного не является этапом процесса управления реальными инвестициями в коммерческих организациях:**

- а) реализация проекта;
- б) мониторинг реализации инвестиционного проекта;
- в) планирование инвестиций;
- г) все перечисленное является этапами процесса управления реальными инвестициями.

**5. Что из указанного ниже противоречит сущности планирования реальных инвестиций в коммерческих организациях:**

- а) разработка стратегических и текущих планов инвестиционной деятельности;
- б) разработка инвестиционной политики;
- в) экономическое обоснование инвестиционных проектов;
- г) все указанное отражает сущность планирования реальных инвестиций.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

- 9) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.
- 2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

- 1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Тема 3.2. Управление инновационными проектами и программами**

**Цель:** совершенствование управления инновационными проектами и программами в организации.

**Задачи:**

- выявить основные проблемы управления организацией, в соответствии со спецификой рассматриваемой отрасли;
- сформировать методы управления инновациями в организации;
- применение основных принципов совершенствования управления инновациями.

**Обучающийся должен знать:**

- основные методы инноваций в организациях, методы анализа, управления и моделирования инновационных процессов;
- методологию управления инновационной деятельностью.

**Обучающийся должен уметь:**

- анализировать существующие инновации организации и разрабатывать предложения по совершенствованию их управления.

**Обучающийся должен владеть:**

- практическими навыками управления инновационными проектами и программами в организации.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание. 2. В чем отличие инновационных и инвестиционных проектов? Приведите пример. 3. В чем особенности подходов к оценке эффективности инновационных проектов? 4. Какие показатели используются при оценке экономической эффективности инновационного проекта? 5. Охарактеризуйте основные этапы инновационного проекта?

**2. Практическая работа.**

*Разбор конкретный ситуаций:*

**Ситуация 1.**

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 IT-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, ASD Reports и Teal Group), 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 совершат 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...

#### **Вопрос:**

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.

#### **Ситуация 2.**

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки.

В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе,

Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн. руб.

Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию.

За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и околосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн. руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес. 80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет.

При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающихся веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети.

Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

#### **Вопрос.**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
5. Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

#### **Ситуация 3.**

Меньше всего дизайн-завод «Флаконе» 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 «Флаконе» 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 «Флаконе» 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 «Электроруч» 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 Knight Frank – 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: «Флаконе» 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 Seasons Project, брэндинговое и рекламное агентство Firma, компания по пошиву и продаже одежды Fortytwo. Большой трафик людей, посещающих мероприятия, привлек торговые компании (Fun fun, Good Local, Екереорле 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 «Флаконе» действует общая скидочная карта на товары и услуги друг друга, каждый Новый год они проводят общую вечеринку.

#### **Вопрос:**

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?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1. Внешние и внутренние участники инновационного проекта. 2. Сеть программ, составляющих типичную программу разработки нового продукта. 3. Инновационный проект – принципы и методы управления. 4. Классификационных признаков проектов по Г. Дитхелму. 5. Какие управленческие функции реализуются в рамках инновационного проекта. 6. Что предполагает инновационный проект. 7. Принципы управления инновационным проектом.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

#### **1. Какая управленческая функция не свойственна финансово-экономическим службам хозяйствующих субъектов в процессе планирования реальных инвестиций:**

- а) мониторинг инвестиционного рынка;
- б) оценка инвестиционного потенциала предприятия;
- в) регулирование инвестиционного рынка;
- г) оценка эффективности инвестиционных проектов.

#### **2. Что из перечисленного ниже не может быть отнесено к ключевым блокам процесса планирования реальных инвестиций на предприятии:**

- а) стратегическое планирование;
- б) текущее планирование;
- в) бизнес-планирование;
- г) относится все перечисленное.

#### **3. Взаимодействие ключевых блоков процесса планирования инвестиций на предприятии обеспечивает:**

- а) инвестиционная стратегия;
- б) инвестиционная политика;
- в) миссия организации;
- г) законодательство, регулирующее инвестиционную деятельность.

#### **4. Стратегическое планирование реальных инвестиций - это процесс, затрагивающий вопросы:**

- а) внедрения различных инновационных изменений в деятельность предприятия-инвестора;
- б) поддержания производственного потенциала на достигнутом уровне;



- в) краткосрочного инвестирования;
- г) не одно из приведенных направлений не относится к сфере стратегического планирования реальных инвестиций.

### **5. К сфере текущего планирования инвестиций относятся капиталовложения связанные с:**

- а) освоением нового рынка сбыта;
- б) расширением действующего бизнеса, посредством реализации типового проекта;
- в) освоением новой технологии производства;
- г) поглощением конкурирующего производства.

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

- 10) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.
- 2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

- 1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

### **Тема 3.3. Предпринимательство в инновационной сфере.**

**Цель:** формирование необходимых навыков и компетенций для успешной работы в области предпринимательства в производственной сфере, осуществления инновационной деятельности в условиях рынка, управления рисковыми инвестициями в материальное производство.

#### **Задачи:**

- освоение теоретических основ инновационного предпринимательства, таких как: теоретические, методологические и эмпирические знания в области инноватики, знания процессов и закономерностей формирования национальной инновационной системы, структуры и механизмов функционирования инновационного рынка России, а также представление о стратегической роли инноваций на микроуровне;
- приобретение студентами практических навыков в области управления инновационной деятельностью на уровне фирмы, планирования и организации процессов НИОКР, принятия и обоснования решений о методах коммерциализации научно-технических инноваций в условиях неопределенности и риска;
- освоение студентами инструментария оценки затрат и результатов инновационного предпринимательства, навыков обосновать выбор источников и инструментов финансирования инновационной деятельности, организации и управления предприятиями, специализирующимися на инновационной деятельности.

#### **Обучающийся должен знать:**

- современные тенденции и разновидности экономического развития;
- проблемы социальной конверсии экономики и управления этим процессом;
- сущность инновационного предпринимательства и его решающее влияние на развитие производительных сил.

#### **Обучающийся должен уметь:**

- оценивать экономическое положение хозяйствующего субъекта на рынке и выбирать стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные преимущества;
- моделировать нововведения, программировать инновационный бизнес

#### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками, способствующими достижению цели эффективного управления инновационным предпринимательством, рациональному осуществлению бизнес-процессов при инновационной деятельности;
- разработкой нововведения.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Дайте определение понятия «инновационный проект». 2. Какие разделы включает в себя инновационный проект? 3. Охарактеризуйте основные этапы и стадии разработки инновационного проекта. 4. Что представляет собой организационно-технологическая подготовка производства? 5. Какие элементы входят в состав единой системы технологической подготовки производства? 6. Какие факторы влияют на технический и организационный уровни производства? 7. Охарактеризуйте этапы алгоритма оценки экономической эффективности инвестиций. 8. Назовите основные методы определения ставки дисконтирования. 9. Перечислите основные направления государственной поддержки развития малого предпринимательства в России. 10. Назовите основные факторы развития малого инновационного бизнеса.

## 2. Практическая работа.

### Задание 1.

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 пу-  
гающе 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 Аншутц. 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 Qwest росли. 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.

#### Вопросы:

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)?

### Задание 2.

Холдинг “Пермские моторы” в партнерстве с компанией “Пратт энд Уитни” представил проект нового двигателя ПС-90А2, который будет устанавливаться на гражданские авиалайнеры отечественной сборки Ил-96-300, Ту-204, Ил-76МФ, а также на военные самолеты Ту-142 и Ту-204МО. Двигатель по некоторым параметрам заметно превосходит зарубежные аналоги. Однако и сегодняшняя, немодифицированная версия ПС-90А на 7 % экономичнее двигателей “Роллс-Ройса” и на 4 % – “Пратт энд Уитни”. Но у нее есть серьезный недостаток, снижающий надежность агрегата – неэффективное охлаждение второй ступени турбины. Поэтому двигатель не выдерживает больше 4,3 тыс. часов работы без капремонта, в то время как западные аналоги работают в 5 – 6 раз дольше. Плата за ремонт и обслуживание часто ломающихся двигателей постоянно была источником конфликтов между “Пермскими моторами” и “Аэрофлотом”, который эксплуатирует 58 двигателей – треть всех выпущенных в Перми. Неудивительно, что крупнейший рос-

сийский авиаперевозчик начал по возможности воздерживаться от покупки изделий пермских моторостроителей. Отечественные “Илы” стали заменять самолетами западной сборки, а миллиардный контракт на изготовление для “Аэрофлота” 20 лайнеров Ил-96 М/Т под гарантии Эксимбанка США предусматривал установку на эти машины двигателей от “Пратт энд Уитни”. Пермь на глазах теряла рынок, и вернуть его мог только новый, более мощный и надежный двигатель. Была разработана новая, модифицированная версия ПС-90А2, в которой устранены основные конструктивные недостатки предшествующей модели. Установили шведские подшипники, американскую электронику, что позволило увеличить до 10 тыс. часов межремонтный ресурс. Повысили надежность, на 40 % сократили расходы на эксплуатацию. Однако пока интерес к новому изделию пермяков проявили только 6 российских авиакомпаний из 12. Новый двигатель может найти применение не только в гражданской авиации. Финансисты из “Интерроса” привлекли “Пратт энд Уитни” к разработке нового мотора под оборонный заказ. Гипотетический объем довольно велик, так как военные самолеты российской армии исчерпали ресурсы по двигателям на 60 – 70 % и требуют срочной модернизации. Помимо этого, иностранные партнеры готовы оснащать самолеты “Боинга” и “Эрбас Индастри” силовыми установками ПС-90А2, даже несмотря на то, что у “Пратт энд Уитни” есть свой двигатель PW2037. Однако реальная ситуация может оказаться намного сложнее, чем ожидают участники проекта. Военное ведомство вряд ли станет делать ставку на двигатель, производимый при активном участии американцев. Ведь “завязав” “Пермские моторы” на свои технологии, те в любой момент могут “заморозить” проект в одностороннем порядке как угрожающий безопасности США или противоречащий интересам НАТО.

К тому же, учитывая скромные финансовые возможности Минобороны, масштабных заказов на новые двигатели не предвидится в ближайшее время. И на финансирование лизинговых проектов по гражданским самолетам у государства пока нет денег. Однако у пермских моторов есть еще одна область применения: на их основе можно делать газоперекачивающие станции. По подсчетам специалистов, до 2007 г. на покупку таких станций пойдет 3 млрд долларов. И половину этих заказов рассчитывает получить ПМЗ.

По словам “Пермских моторов”, “Пратт энд Уитни” за “интеллектуальный вклад” в разработку получает 5 % от реализации ПМЗ. Владеющие существенной долей ПМЗ американцы автоматически стали соавторами новых энергетических установок, разработанных на деньги газового монополиста “Газпрома”. Кроме того, “Пратт энд Уитни” планирует монополизировать бизнес по обслуживанию всех авиамоторов в России. По мнению специалистов, заключив с американцами договор, “Пермские моторы” лишились значительной доли прибыли, которую принесут продажи новых двигателей. И если рыночная судьба ПС-90А2 сложится удачно, “Пратт энд Уитни” многократно окупит 125 млн долларов, выделенных на эту программу американским правительством.

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте следующую ситуацию, выделите «ноу-хау» и объекты интеллектуальной собственности.
2. Определите условия и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, целесообразные для данного случая.
3. Какие способы защиты интеллектуальной собственности можно применить для данной ситуации?

#### **Задание 3.**

Наличие собственной Silicon Valley (Силиконовой долины) становится сегодня вопросом престижа для любого государства, стремящегося попасть в разряд технологически развитых стран. Силиконовая долина – это выдуманное журналистами название части графства Санта-Клара в Центральной Калифорнии, лежащей в 30 км к югу от Сан-Франциско. Здесь базируется более 4 тысяч компьютерных фирм с полумиллионом сотрудников, выпускается треть продукции ракетно- и самолетостроения США, а также пятая часть полупроводников и шестая часть компьютеров в мире.

Почетное звание отца Силиконовой долины принадлежит выдающемуся электротехнику из Стэнфорда профессору Фредерику Терману. В 30-е годы он читал здесь курс радиоэлектроники и побуждал своих студентов или работать в местных компаниях, или создавать собственный бизнес, а не уезжать на Восточное побережье. Инновации Стэнфордского университета стали основой будущей специализации долины. В XX в. ключом к экономическому успеху стало, прежде всего, первенство в сфере научно-технических разработок. Одновременно развитие системы социального обеспечения и страхования привело к тому, что на рынке появилось много свободного капитала, который промышленность уже не могла использовать с выгодой. Фондовый рынок, привлекающий большую часть таких средств, подвержен периодическим кризисам, поэтому пенсионные фонды и страховые компании осторожно относятся к инвестициям в ценные бумаги. В то же время постоянно существует дефицит инвестиций в новейшие разработки в области компьютерных технологий, средств связи и медицины. Именно здесь появились американские венчурные компании, выступающие в качестве посредников и использующие деньги пенсионных и страховых

фондов, а также банков для финансирования разработок в этих сферах. Венчурные фирмы, таким образом, снимают с фондов ответственность за возможные потери и делят ее с теми компаниями, в которые вкладывают привлеченные средства.

В 1950 г. при Стэнфордском университете был основан Industrial Park, позже переименованный в Research Park. За квалифицированными кадрами в долину потянулись промышленники. В 50-е гг. электротехнические компании, такие как General Electric, Sylvania, Westinghouse Electric и Ford Philco, разместили свои производства в Пало-Альто и соседних с ним городках. А в Сан-Хосе, самом большом городе долины, компания IBM создала крупный исследовательский центр. Вслед за гигантами в графстве Санта-Клара появились небольшие компании. За считанные годы здесь возник прообраз современных технопарков.

Платформой финансирования научно-технической деятельности стали венчурные инвестиционные компании. Была выведена формула успеха по-калифорнийски: интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал. Пятая часть американских венчурных компаний сосредоточена в Калифорнии, в основном в Сан-Франциско. В отличие от банков, которые на определенных условиях ссужают средства на основе дела, компании венчурного капитала поступают иначе. У образующейся или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций – 50 % или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. Постоянный приток венчурного капитала и компьютерный бум начала 90-х гг. за последние восемь лет создали в Силиконовой долине более 200 тысяч рабочих мест. Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями в новые технологии, постоянно растут. Не последнюю роль в этом играет законодательство США, снимающее с новообразованных компаний часть налогового бремени, стимулируя тем самым приток в них свободного капитала. При венчурном финансировании проектов долины 20 – 30 % новых предприятий дают фактический доход в 200 – 300 %, 10 – 20 % разоряются, оставшиеся имеют норму прибыли в 40 %. Нигде в мире столько людей за такое короткое время не становились миллионерами. И это притягивает в долину все больше денег.

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства.
2. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии.
3. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины, и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

1. Что относится к интеллектуальной собственности? 2. Что входит в систему ресурсного обеспечения инновационной деятельности? 3. Что представляет собой государственная система научно-технической информации? 4. Чем отличаются малые инновационные фирмы от крупных организаций? 5. Дайте определение понятия «инновационный проект».

Какие разделы включает в себя инновационный проект? 6. Охарактеризуйте основные этапы и стадии разработки инновационного проекта. 7. Что представляет собой организационно-технологическая подготовка производства? 8. Какие элементы входят в состав единой системы технологической подготовки производства? 9. Какие факторы влияют на технический и организационный уровни производства? 10. Охарактеризуйте этапы алгоритма оценки экономической эффективности инвестиций.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

**1. Фирмы, ставящие целью удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках, используют:**

- а) наступательную стратегию;
- б) оборонительную стратегию;
- в) имитационную стратегию.

**2. Какую инновационную стратегию используют фирмы, имеющие сильные рыночные и технологические позиции?**

- а) наступательную;
- б) оборонительную;
- в) имитационную.

**3. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:**

- а) роста;
- б) ограниченного роста;
- в) отчисление лишнего.

**4. В чем состоит сущность сопоставительной экспертизы?**

- а) в оценке потенциального воздействия результатов сравниваемых проектов на ситуацию на рынке.
- б) в сопоставлении количественных показателей инновационного проекта.
- в) в проверке обоснованности конкретных решений по финансированию инновационного проекта.

**5. В предлагаемом проекте сформулирована проблема исследования, известная в науке, но предложены новые подходы к ее решению. Какое решение в данной ситуации может принять эксперт?**

- а) проект заслуживает безусловной поддержки;
- б) проект заслуживает поддержке;
- в) проект может быть поддержан.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

- 11) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.
- 2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Тема 3.4.** Разработка и презентация инновационного проекта по конкретным проблемам (сферам) управления.

**Цель:** формирование навыков мастерства проведения презентаций.

**Задачи:**

- альтернативный выбор объекта проектирования (цели проекта) в рамках общего финансирования и структуры инновационной деятельности предприятия;
- гибкое планирование инновационного проекта;
- целевая ориентация проекта на вероятностный результат инновации и сбалансированность затрат и рисков с ожидаемой эффективностью инновации.

**Обучающийся должен знать:**

- способы внедрения и оценки организации и управления инновационной деятельности в организации;
- обзор программных продуктов, поддерживающих эффективную организацию и управление инновациями в организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- реализовать полученные знания как при управлении организациями различных форм собственности, размеров и масштабов бизнеса, так и для оказания консультационных услуг.

**Обучающийся должен владеть:**

- перспективными технологиями и современным инструментарием организации и управления инновациями для совершенствования взаимодействия элементов организации и повышения эффективности ее деятельности.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Как оценивается эффективность инноваций?

2. Каковы основные принципы оценки инновационного проекта? 3. Как производится комплексная оценка эффективности? 4. Перечислите показатели научно-технической эффективности? 5. Перечислите показатели социальной эффективности. 6. Перечислите показатели экономической эффективности. 7. Перечислите статические методы оценки эффективности. 8. Что такое дисконтирование денежных потоков?

**2. Практическая работа.**

*Разбор конкретный ситуаций:*

**Ситуация 1.**

В начале 80-х гг. компания Ford подобно многим другим компаниям Америки искала способы сокращения административных расходов. Компания Ford верила, что расходы можно сократить в отделении оплаты счетов (account payable department). На тот момент в

североамериканском отделении оплаты счетов работало более 500 человек. Руководство Ford предполагало, что такие новации как использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20 %.

Руководство Ford до посещения компании Mazda считало, что 20 %-ное сокращение численности работающих - вполне хороший результат. Но посетив эту компанию, руководители Ford отметили, что там оплатой счетов занимается всего 5 человек (вместо 500 человек в компании Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз. В связи с этим руководство Ford приняло решение переосмыслить весь управленческий процесс, в котором участвует отделение оплаты счетов.

Итак, начав с автоматизации работы отделения, компания Ford пришла к выводу о необходимости проведения инновационной деятельности в отделении.

#### **Вопрос.**

Как Вы считаете, какие инновационные решения были приняты компанией Ford?

#### **Ситуация 2.**

В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fujii объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследований в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fujii позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести ускорение разработки нового продукта.

Разработка продукта может выполняться последовательно или параллельно. При последовательной разработке весь проект разбивается на шаги и переход к очередному шагу осуществляется только тогда, когда полностью завершен предыдущий. Очевидно, что при последовательном подходе время разработки больше, чем при параллельном, но при этом подходе меньше объем работ, так как не приходится устранять несоответствия между компонентами, разработанными на параллельно выполняемых шагах. Как правило, несоответствия неизбежны, и их устранение может свести на нет преимущества параллельного подхода.

Компания Kodak решила использовать при разработке нового изделия последовательно-параллельный подход, т.е. некоторые части камеры разрабатывались одновременно. Для того чтобы ускорить выпуск нового изделия, компания Kodak приняла решение о проведении инноваций, используя технологию CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing). Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку.

#### **Вопросы:**

1. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
2. Дайте характеристику метода устранения временных разрывов.
3. В чем сущность инновационного метода CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing)?

#### **Ситуация 3.**

По проекту инвестиции имеют следующую структуру:

- нераспределенная прибыль прошлых лет – 20 млн руб.;
- эмиссия 100 000 купонных облигаций номиналом 500 тыс. руб. со сроком обращения 3 года и купонным доходом 75 тыс. руб. в год;
- дополнительная эмиссия 125 000 привилегированных акций номиналом 80 руб. с фиксированным дивидендом 10 % годовых (стартовая цена размещения – по номиналу);
- средства амортизационного фонда в размере 80 млн руб.;
- перечисления в фонд развития производства от дочерних компаний в размере 50 млн. руб.;
- коммерческий кредит на 50 млн. руб., выданный на 2 года по сложному проценту под 15 % годовых;
- бюджетные беспроцентные ассигнования в размере 30 млн руб. на 3 года;
- дополнительная эмиссия 375 000 обыкновенных акций номиналом 80 руб. (стартовая цена размещения – по номиналу);
- поставки оборудования на сумму 30 млн. руб. по лизингу в течение 5 лет под 5 % годовых.

#### **Вопрос.**

Рассчитайте цену собственного и заемного капитала, а также цену капитала, направляемого на финансирование инновационного проекта.

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Перечислите динамические показатели эффективности. 2. Каким образом при оценке инновационных проектов могут учитываться риски? 3. Можно ли определить ставку дисконта как норму дохода (минимальную требуемую доходность) с 1 рубля капиталовложений? 4. Приведите пример расчета окупаемости проекта в статике и в динамике. 5. Как рассчитать показатель чистого дисконтированного дохода? Приведите пример. 6. Для чего нужен показатель внутренней нормы доходности? 7. В чем состоит экономический смысл индекса доходности?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Какую из перечисляемых ниже задач решает первый уровень экспертизы?

- а) задачу предварительного рассмотрения проекта;
- б) задачу формализации результатов экспертизы на рейтинговой основе;
- в) задачу оформления заключения по проекту.

2. Какой проект из перечисленных ниже, следует поддержать?

- а) приведенные затраты — 1,8;
- б) приведенные затраты — 2,0;
- в) приведенные затраты — 2,5.

3. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?

- а) народнохозяйственной;
- б) бюджетной;
- в) коммерческой.

4. Социальными показателями эффективности считается?

- а) сроки строительства;
- б) обеспеченность жильем;
- в) мощность предприятия.

5. Экономические показатели эффективности – это:

- а) материалоемкость;
- б) численность работающих;
- в) мотивация сотрудников.

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

12) 1. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.: Дашков и К, 2018. - 220 с.

2. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2017. - 496 с.

Дополнительная:

1. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

**«Инновационный менеджмент организаций»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении  
Срок обучения 5 лет

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения			Разделы дисциплины, при освоении которых формируется компетенция	Номер семестра, в котором формируется компетенция
		<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>	<i>Владеть</i>		
<b>ПК-8</b>	Владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	З.1. Основные понятия, нормативные требования и правила подготовки и оформления управленческих документов.	У.1. Анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов.	В.1. Навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Разделы 1-3	9 семестр

**2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Пока-	Критерии и шкалы оценивания	Оценочное сред-
-------	-----------------------------	-----------------



затели оцени- вания					СТВО	
	Неудовлетво- рительно/ не зачтено	Удовлетвори- тельно/зачтено	Хорошо/ зачтено	Отлично/ зачтено	для те- кущего кон- троля	для проме- жуточ- ной ат- тестации
<b>ПК-8</b>						
Знать	Фрагментарные знания основных понятий, нормативных требований и правил подготовки и оформления управленческих документов.	Общие, но не структурированные знания основных понятий, нормативных требований и правил подготовки и оформления управленческих документов.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных понятий, нормативных требований и правил подготовки и оформления управленческих документов.	Сформированные систематические знания основ основных понятий, нормативных требований и правил подготовки и оформления управленческих документов.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов.	Сформированное умение анализировать и применять нормативно-методические акты при подготовке управленческих документов	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Владеть	Фрагментарное применение навыков документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Успешное и систематическое применение навыков документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

### 3. Типовые контрольные задания и иные материалы

### 3.1. Примерные вопросы к устному опросу, экзамену, критерии оценки (ПК-8).

#### Вопросы к экзамену по курсу «Инновационный менеджмент организаций»

1. Инвестиции: сущность и классификация.
2. Направления и содержание инвестиционной деятельности.
3. Инвестиционная среда России.
4. Структура инвестиционного рынка.
5. Участники инвестиционного рынка.
6. Оценка инвестиционной привлекательности страны, региона.
7. Оценка инвестиционной привлекательности отрасли, предприятия – реципиента.
8. Инвестиционная стратегия предприятий: содержание и принципы разработки.
9. Инвестиционный портфель и принципы инвестирования.
10. Формы и категории реального инвестирования.
11. Источники финансирования инвестиционной деятельности. График инвестиционных возможностей.
12. Организационные формы финансирования инвестиционной деятельности.
13. Самофинансирование. Эмиссионная политика предприятия.
14. Формы привлечения заемных средств.
15. Лизинг, его виды. Расчет лизинговых платежей. Сравнительный анализ лизинговой и кредитной сделок.
16. Инвестиционный проект: классификация, жизненный цикл, структура и содержания фаз.
17. Формы и особенности реальных инвестиций.
18. Мотивация принятия инвестиционного решения и принципы оценки инвестиционных проектов.
19. Инвестиционный анализ проекта: показатели оценки эффективности.
20. Показатели коммерческой эффективности проекта.
21. Управление инвестиционными рисками.
22. Управление финансовыми инвестициями: цели инвестора.
23. Принципы формирования портфеля финансовых инструментов.
24. Инвестиционный портфель ЦБ: типы, принципы и этапы формирования.

#### Критерии оценки

**Оценки «отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

**Оценки «хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

**Оценки «удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

### **3.2. Примерные тестовые задания, критерии оценки**

#### ***1 уровень:***

1. Положительное решение об инвестировании в инновационный проект может приниматься, если показатель внутренней нормы доходности:
  - а) больше фактической ставки дисконтирования;\*
  - в) меньше фактической ставки дисконтирования;
  - г) равен фактической ставке дисконтирования.
  
2. Статический показатель эффективности инновационного проекта ROA прежде всего выступает объектом анализа:
  - а) кредиторов;\*
  - б) акционеров меньшинства;
  - в) акционеров большинства;
  - г) государства.
  
3. Показатель чистого дисконтированного дохода:
  - а) показывает общий объем прибыли по проекту;
  - б) показывает, на сколько больше можно заработать в рамках данного проекта по сравнению с вложением тех же средств в сопоставимую альтернативу;\*
  - в) представляет собой сумму положительных дисконтированных денежных потоков по проекту.
  
4. Что из перечисленного не является несистематическим риском инновационного бизнеса:
  - а) досрочный выход венчурного инвестора из проекта;
  - б) отсутствие патента на базовые технические решения;
  - в) все перечисленные риски являются систематическими;
  - г) все перечисленные риски являются несистематическими\*.
  
5. Какой документ содержит больше всего информации по инновационному проекту:
  - а) технико-экономическое обоснование;
  - б) бизнес-план;\*
  - в) проспект эмиссии;
  - г) инвестиционный меморандум?
  
6. Выберите верное высказывание:
  - а) с увеличением рисков проекта растет доходность и ставка дисконтирования;\*
  - б) с увеличением рисков проекта падает доходность и ставка дисконтирования;
  - в) с увеличением рисков проекта растет доходность и падает ставка дисконтирования;
  - г) с увеличением рисков проекта падает доходность и растет ставка дисконтирования.
  
7. Инвестиции – это:
  - а) покупка оборудования и машин со сроком службы до одного года;
  - б) покупка недвижимости и товаров длительного пользования;
  - в) операции, связанные с вложением денежных средств в реализацию проектов, которые будут обеспечивать получение выгод в течение периода, превышающего один год;

г) вложение капитала с целью последующего его увеличения.

8. Инвестиции в денежные активы – это:

- а) приобретение акций и других ценных бумаг;
- б) приобретение прав на участие в делах других фирм и долговых обязательств;
- в) приобретение оборотных средств;
- г) депозитные сертификаты.

9. Чистые инвестиции – это:

- а) инвестиции на замену изношенного оборудования;
- б) инвестиции на расширение производства;
- в) валовые инвестиции за минусом амортизационных отчислений;
- г) амортизационные отчисления, направленные на воспроизводство основного капитала.

10. Капитальные вложения – это:

- а) инвестиции в основной капитал и прирост материальных запасов;
- б) затраты на строительство сооружений и проектно-изыскательские работы;
- в) инвестиции в материальные активы;
- г) инвестиции в приобретение пакета акций.

11. Реинвестирование – это:

- а) начальные инвестиции;
- б) начальные инвестиции плюс прибыль и амортизационные отчисления в результате осуществления проекта;
- в) свободные денежные средства, оставшиеся на предприятии после выплаты налогов и процентов за пользование кредитом;
- г) средства, полученные от реализации ненужного и излишнего оборудования.

12. Накопление – это:

- а) приобретение активов предприятия;
- б) процесс превращения части прибавочного продукта (прибыли) в элементы нового производства;
- в) повышения ценности фирмы;
- г) процесс вложения денежных средств.

13. Инвестиционный рынок включает:

- а) рынок объектов реального инвестирования;
- б) рынок инструментов финансового инвестирования;
- в) рынок инвестиционных проектов;
- г) рынок оборудования, машин длительного пользования:

14. Рынок объектов реального инвестирования включает:

- а) рынок прямых капитальных вложений;
- б) рынок корпоративных облигаций;
- в) рынок недвижимости;
- г) рынок научно-технических новаций.

15. К формам государственного регулирования инвестиционной деятельности предприятия относят:

- а) согласование объемов капитальных вложений;
- б) создание законодательно-правовой базы;
- в) оценку эффективности крупных инвестиционных проектов и программ;

г) согласование проектно-строительной документации в соответствующих органах управления.

16. Управление инвестиционной деятельностью на макроуровне – это:

- а) управление инвестиционным проектом;
- б) оценка состояния и прогнозирования инвестиционного рынка;
- в) финансовое обеспечение проекта;
- г) налоговое регулирование и преференции.

17. Состояние инвестиционного рынка характеризует:

- а) цена капитала;
- б) конкуренция и монополия;
- в) спрос и предложения на капитал;
- г) объемы продаж товаров длительного пользования.

18. Рынок инструментов финансового инвестирования включает:

- а) фондовый рынок;
- б) рынок ГКО и корпоративных облигаций;
- в) денежный рынок;
- г) депозитный рынок.

19. Прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка включает:

- а) исследование изменений факторов, влияющих на развитие инвестиционного рынка;
- б) анализ показателей в ретроспективном периоде;
- в) выявление отраслей, вызывающих наибольший инвестиционный интерес с точки зрения эффективности инвестируемого капитала;
- г) выявление инвестиционных рисков экономических и социальных программ.

20. Оценка инвестиционной привлекательности действующего предприятия включает:

- а) выявление стадии «жизненного цикла», на котором находится предприятие;
- б) мониторинг показателей конъюнктуры инвестиционного рынка;
- в) отсутствие риска инвестиций;
- г) финансовое состояние предприятия.

## **2 уровень:**

1. Определит соответствие денежных потоков... ПК-8

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1) Банковский кредит      | А) денежная сумма, предоставляемая <u>банком</u> на определённый срок и на определённых условиях  |
| 2) Овердрафт              | Б) кредитование банком расчётного счёта клиента для оплаты им расчётных документов при недостаточности или отсутствии на расчётном счёте клиента-заёмщика денежных средств... |
| 3) Лизинг                 | В) форма кредитования при приобретении основных средств предприятиями или очень дорогостоящих товаров физическими лицами.   |
| 4) Долевое финансирование | Г) финансирование путем продажи акций, вкладов учредителей и стратегических инвесторов и передачи в результате части активов фирмы им в собственность.                        |

2. Установите соответствие между характеристиками конкурентных рынков и их видами: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца. П-8

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 1) Продавцы не могут осуществлять контроль над ценами.
- 2) Основная часть рынка контролируется несколькими крупными продавцами.
- 3) Множество мелких фирм предлагает на рынке однородную продукцию.
- 4) Вхождение новых продавцов на рынок затруднено.
- 5) На рынке преобладают неценовые методы конкуренции.

#### ВИДЫ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

- А) чистая конкуренция
- Б) монополистическая конкуренция
- Г) олигополия

#### 3. Определить соответствие видов инвестиций: ПК-8

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1) Начальные инвестиции    | А) средства, направляемые на основе предприятия, фирмы, объекта обслуживания.   |
| 2) Экстенсивные инвестиции | Б) денежные средства, направляемые на расширение действующих предприятий, организаций, увеличение их производственного потенциала, в том числе на реструктуризацию и расширение сферы деятельности. |
| 3) Реинвестиции            | В) средства, связанные с процессом воспроизводства основных фондов на существующих предприятиях и в организациях.   |
| 4) Пассивные инвестиции    | Г) сохранение достигнутых показателей, характеризующих результаты работы предприятия (объемы производства, доход, прибыль, рентабельность и др.)  |

#### 4. Выявить соответствие типовых ошибок при оценке инновационных проектов... ПК-8

- 1) Ошибки, связанные с оценкой рыночных рисков реализации проекта
- 2) Ошибки при выборе методики расчетов по проекту
- 3) Ошибки, допускаемые при проведении финансово-экономических расчетов
  - А) непроработанность маркетинговой стратегии предприятия.
  - Б) проекты, посвященные реструктуризации или реорганизации предприятия (группы предприятий), а также в проектах организации производства нового продукта.
  - В) неправильное определение состава инвестиционных (единовременных) затрат по проекту.

#### 5. Определить соответствие методов оценки стоимости компании... ПК-8

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1) Доходный метод      | А) Предусматривает установление стоимости бизнеса, доли в собственности на бизнес или ценной бумаги путем расчета приведенной к текущему моменту стоимости ожидаемых выгод. |
| 2) Затратный подход    | Б) Оценивается каждый актив компании.   |
| 3) Сравнительный метод | В) Поиск информации на сайтах по купле-продаже бизнеса.   |

#### **3 уровень:**

1. Станок стоит 200 тыс. руб. и будет использоваться в течение 3 лет, после чего подлежит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от станка по годам составит: 80 тыс. руб., 90 тыс. руб., 150 тыс. руб., соответственно.

Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно продать за 30 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта  $r = 10\%$ . ПК-8

- 1) 250 тыс. руб.
- 2) 282 тыс. руб.\*

- 3) 314 тыс. руб.
- 4) 82 тыс. руб.

2. На предприятии осуществлены реконструкция и техническое перевооружение производства, на проведение которых было израсходовано 5 млн. руб. в результате этого денежные поступления по годам за расчетный период составили: 1 год – 1,2 млн. руб.; 2 год – 1,8 млн. руб.; 3 год – 2,0 млн. руб.; 4 год – 2,5 млн. руб.; 1 год – 1,5 млн. руб. Ставка дисконта составляет 20% годовых.

Определите срок окупаемости с использованием дисконтированных поступлений. ПК-8

- 1) 2,78 года\*
- 2) 4,79 года
- 3) 1,56 года
- 4) 4,65 года

3. Акционерное общество выпустило 1 млн. привилегированных акций номиналом 500 руб. Минимальный годовой дивиденд при эмиссии акций был объявлен равным 15 % от их номинала.

Определить минимальную сумму, которую общество должно будет выплачивать ежегодно в виде дивидендов по привилегированным акциям. ПК-8

- 1) 50000 руб.
- 2) 65000 руб.
- 3) 75000 руб.\*
- 4) 80000 руб.

### **Критерии оценки:**

*«отлично»* - 91% и более правильных ответов;

*«хорошо»* - 81%-90% правильных ответов;

*«удовлетворительно»* - 71%-80% правильных ответов;

*«неудовлетворительно»* - 70% и менее правильных ответов.

### **3.3. Примерные ситуационные задачи, критерии оценки**

#### **Ситуация №1 ПК-8**

Ряд экономистов считает, что инновационная экономика - это не что иное, как национальная реакция государства и населения на значительные ограничения, возникающие на пути экономического роста (например, увеличение или снижение цен на нефть и другие энергоносители), или на изменения «правил игры» на мировом рынке (установление повышенных таможенных тарифов, квот и т.д.).

#### **Вопрос:**

Как вы думаете, насколько это утверждение верно? Приведите примеры и обоснуйте свой ответ.

#### **Ситуация №2 ПК-8**

История сотовой связи начинается в 1946 г. Компания AT&T Bell Laboratories (США) выдвинула и реализовала инновационную идею - создала радиотелефоны, устанавливающиеся в автомобилях. Радиопередатчик позволял пассажирам или водителю связаться с АТС и таким образом совершить звонок.

Для связи выделяется диапазон с фиксированными частотными каналами. Компания разработала систему ячеек или сот, откуда и пошло сегодняшнее название сотовых телефонов.

В 1979 г. Япония заинтересовалась американской разработкой и начала проводить соответствующие испытания.

В СССР первая автоматическая дуплексная система профессиональной мобильной радиосвязи с подвижными объектами под названием «Алтай» заработала в конце 1950 –х гг. В течение долгого времени «Алтай» был единственным средством мобильной связи в стране.

В Санкт-Петербурге в 1991 г. начала свою работу сотовая компания «Дельта Телеком». Она являлась первым оператором сотовой связи на российском рынке. На сегодняшний день в России услугами сотовой связи пользуются более 100 млн человек. Развитие новых сетей идет полным ходом, начинают использоваться и внедряться прогрессивные стандарты и спецификации третьего поколения.

Компания NTT DoCoMo совместно с МТС ввела в нашей стране услугу i-mode, которая позволяет активно пользоваться Интернетом. I-mode очень популярен в Японии.

**Вопрос:**

К какой классификационной группе инноваций по нижеприведённой классификации относится сотовая связь для США, Японии, России?

**Ситуация № 3 ПК-8**

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930 - х гг. получил первые патенты на этот процесс. Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - IBM, Kodak и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес. Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940 - х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась Haloid.

Позже она решила поменять название на Хегох и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950 – 60 - х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970 - х гг., когда была разрушена всемирная монополия компании Хегох на рынке копирования.

Повидимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений. Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона.

Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции.

**Вопрос:**

Какие, по вашему мнению, мотивы определяли поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной выше истории?

**Ситуация № 4 ПК-8**

Какой величины достигнет долг, равный 15000 руб., через 2 года при росте по сложной ставке 10 % годовых при начислении процентов раз в году и ежеквартально?

**Вопрос:**

Определите значение дисконта для обоих случаев.



## Ситуация № 5 ПК-8

Имеются три альтернативных проекта. Доход первого - 3000 тыс. руб, причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго - 3500 тыс. руб., из которых 500 тыс. руб. поступает сразу, 1500 тыс. руб. через год и оставшиеся 1500 тыс. руб. через 2 года. Доход третьего проекта равен 4000 тыс. руб., и вся эта сумма будет получена через три года.

### Вопрос:

Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

### Критерии оценки

**«зачтено»** - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

## 3.4. Примерное задание к формированию портфолио (ПК-8).

**Портфолио обучающегося включает в себя материалы, отражающие выполнение следующих заданий (портфолио работ):**

Подготовить тезисы доклада по одной из тем дисциплины «Инновационный менеджмент организаций».

Предложить проект развития организации здравоохранения по одной из представленных тем:

1. Инвестиционные проекты: понятие, классификация.
2. Содержание жизненного цикла инвестиционного проекта.
3. Планирование этапов реализации инвестиционного проекта и учет факторов внешней среды.
4. Управление инвестиционными проектами.
5. Разработка концепции инвестиционного проекта.
6. Реализация инвестиционных проектов в муниципальной организации.
7. Критерии и методы оценки инвестиционных проектов.
8. Формирование собственных средств для инвестиционного проекта.
9. Формирование привлеченных средств для инвестиционного проекта.
10. Формирование заемных средств для инвестиционного проекта.
11. Бюджетные источники инвестиционных проектов.
12. Самофинансирование инвестиционного проекта.
13. Акционирование как способ финансирования инвестиционного проекта.
14. Долгосрочное финансирование инвестиционного проекта.
15. Глобальные финансовые рынки как источники инвестиций.
16. Проектное финансирование инвестиционного проекта.
17. Экономические методы оценки инвестиционных проектов.
18. Венчурное финансирование инвестиционного проекта.
19. Ипотечное кредитование инвестиционного проекта.
20. Методы управления инвестиционной деятельностью (инвестиционный анализ, инвестиционное планирование, инвестиционный контроль)
21. Особая форма стратегического планирования инвестиционной деятельности – платеж-

ный календарь.

22. Инвестиционный контроль, контроллинг и мониторинг.

23. Критерии принятия инвестиционных решений.

24. Основное правило принятия инвестиционных решений.

#### **Критерии оценки:**

**«зачтено»** - представленные в портфолио работы соответствуют требованиям к структуре и оформлению. Портфолио отвечает таким требованиям как полнота, самостоятельность, продуктивность систематизации, оптимальность, результативность и разнообразие представленных материалов; эффективность отбора, анализа, оценки, использования необходимой информации для выполнения профессиональных задач; качество, культура оформления представленных работ; креативный характер.

**«не зачтено»** - портфолио не представлено, либо не выполнено хотя бы одно задание.

### **3.5. Примерные темы для выполнения контрольных работ (ПК-8).**

Выполнение контрольной работы предполагает самостоятельную работу студента по всем разделам учебных программ.

Методические указания содержат 10 вариантов контрольных работ. Выбор номера контрольной работы осуществляется по последней цифре зачетной книжки.

#### **Вариант 1**

1. Модель инвестиционного поведения предприятия в рыночной среде.
2. Концепция и методический инструментарий оценки фактора инфляции.
3. Формирование программы реальных инвестиций.

#### **Вариант 2**

1. Экономическая сущность и классификация инвестиций.
2. Концепция и методический инструментарий оценки фактора риска.
3. Разработка календарного плана реализации инвестиционного проекта.

#### **Вариант 3**

1. Сущность, цели и задачи инвестиционного менеджмента.
2. Понятие инвестиционной стратегии и ее роль в развитии предприятия.
3. Разработка бюджета реализации инвестиционного проекта.

#### **Вариант 4**

1. Функции и механизм инвестиционного менеджмента.
2. Принципы и последовательность разработки инвестиционной стратегии предприятия.
3. Обеспечение нейтрализации проектных рисков.

#### **Вариант 5**

1. Организационное обеспечение инвестиционного менеджмента.
2. Обоснование стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности.
3. Особенности и формы осуществления финансовых инвестиций предприятия.

#### **Вариант 6**

1. Информационное обеспечение инвестиционного менеджмента.
2. Особенности и формы осуществления реальных инвестиций предприятия.
3. Политика управления финансовыми инвестициями предприятия.

#### **Вариант 7**

1. Системы и методы инвестиционного анализа.
2. Политика управления реальными инвестициями.
3. Факторы, определяющие инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов инвестирования.

#### **Вариант 8**

1. Системы и методы инвестиционного планирования.

2. Виды инвестиционных проектов и требования к их разработке.
3. Оценка эффективности отдельных финансовых инструментов инвестирования.

#### **Вариант 9**

1. Системы и методы внутреннего инвестиционного контроля.
2. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов.
3. Понятие портфеля финансовых инвестиций и классификация его видов.

#### **Вариант 10**

1. Концепции оценки стоимости денег во времени.
2. Оценка рисков реальных инвестиционных проектов.
3. Понятие инвестиционных ресурсов предприятия и политика управления ими.

### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания в работе, правильно и точно показан ход решения и вычислений, работа аккуратно оформлена согласно требованиям оформления письменных работ, сделаны обоснованные выводы, дана правильная и полная интерпретация выводов, обучающийся аргументированно обосновывает свою точку зрения, обобщает материал, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя в ходе защиты работы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее 70% задания, показан правильный ход решения и вычислений, имеются незначительные погрешности в оформлении работы, дана правильная, но неполная интерпретация выводов. Во время защиты работы обучающийся дает правильные, но неполные ответы на вопросы преподавателя, испытывает затруднения в интерпретации полученных выводов, обобщающие выводы обучающегося недостаточно четко выражены.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее половины всех заданий, подход к решению правильный, но есть ошибки, имеются значительные погрешности в оформлении работы, дана неполная интерпретация выводов, во время защиты работы обучающийся не всегда дает правильные ответы, не способен правильно и точно обосновать полученные выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено менее половины всех заданий, решение содержит грубые ошибки, работа оформлена неаккуратно, с нарушением требований оформления письменных работ, неправильное обоснование выводов либо отсутствие выводов, во время защиты работы обучающийся не способен прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы, не способен сформулировать выводы по работе.

## **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

### **4.1. Методика проведения тестирования**

**Целью** этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

#### **Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

**Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы**

	Вид промежуточной аттестации
	экзамен
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30
Кол-во баллов за правильный ответ	1
Всего баллов	<b>30</b>
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	<b>30</b>
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	<b>40</b>
Всего тестовых заданий	<b>50</b>
Итого баллов	<b>100</b>
Мин. количество баллов для аттестации	70

**Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

**Результаты процедуры:**

не более полутора академических часов на экзамене.

**Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

#### **4.2. Методика проведения устного собеседования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с приказом о проведении промежуточной аттестации. Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

**Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества во-

просов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета, за которым закреплена образовательная программа.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

### **4.3. Методика проведения промежуточной аттестации в форме защиты портфолио**

**Цель процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты портфолио является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельной, творческой, научно-исследовательской деятельности.

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий (на последнем занятии).

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя требования к структуре, содержанию и оформлению портфолио, критерии оценки.

#### **Описание проведения процедуры:**

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном портфолио, уметь объяснить методику выполнения заданий портфолио, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к содержанию портфолио.

В состав портфолио должны входить документы, подтверждающие практический опыт, сформированность компетенций и качество освоения вида профессиональной деятельности.

При оценке портфолио преподаватель учитывает как качество выполнения заданий портфолио, так и результаты его защиты.

Технология оценивания: сопоставление установленных квалификационных требований с набором документированных свидетельских показаний, содержащихся в портфолио.

#### **Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

#### **4.4. Методика проведения контрольной работы**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты контрольной работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

##### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

##### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение контрольной работы. В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

##### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

##### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

##### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

##### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя варианты контрольных работы. Обучающийся определяет вариант контрольной работы по последней цифре зачетной книжки.

##### **Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Контрольная работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование контрольной работы включает:

1. Выявление ошибок и недочетов в работе.
2. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления.

##### **Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.