

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ганеев Винер Валиахметович  
Должность: Директор  
Дата подписания: 05.10.2023 09:01:15  
Уникальный программный ключ:  
fceab25d7092f3bff743e8ad3f8d57fddc1f5e66

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
БИРСКИЙ ФИЛИАЛ УУНиТ  
СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

Утверждено:  
на заседании кафедры истории, философии и  
социально-гуманитарных наук  
протокол № 11 от 29.06.2018 г.  
Зав. кафедрой подписано ЭЦП /Гареев И.С.

Согласовано:  
Председатель УМК  
социально-гуманитарного  
факультета  
подписано ЭЦП /Билалова Л.М.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
для заочной формы обучения**

Инновационный менеджмент  
*Вариативная часть*

**программа бакалавриата**

Направление подготовки (специальность)  
38.03.04 *Государственное и муниципальное управление*

Направленность (профиль) подготовки  
Муниципальное управление

Квалификация  
Бакалавр

Разработчик (составитель) <u>Доцент, к. фил.н.</u> (должность, ученая степень, ученое звание)	<u>подписано ЭЦП /Билалова Л.М.</u> (подпись, Фамилия И.О.)
---	--

Для приема: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 г.

Бирск 2018 г.

Составитель / составители: Билалова Л.М.

Рабочая программа дисциплины утверждена (или актуализирована) на заседании кафедры истории, философии и социально-гуманитарных наук протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....	14
4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	14
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	17
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	42
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	42
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины.....	43
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	43

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине: «Инновационный менеджмент»:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	
	2. Знать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);	
	3. Знать способы проектирования организационных действий.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	
Умения	1. Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	
	2. Уметь определять риски, эффективно управлять ресурсами.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных	

		технологий (ПК-13);	
	3. Уметь эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	
	2. Владеть навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);	
	3. Владеть навыками проектирования организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Инновационный менеджмент» относится к вариативной части.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 11,12 сессии.

Цель изучения дисциплины: формирование знаний в области инновационного менеджмента; умений и навыков управления инновационными процессами с учетом их социальной значимости и эффективности; способности находить организационно-управленческие решения, анализировать, оценивать результаты и риски принимаемых управленческих решений.

Дисциплина интегрируется с такими дисциплинами учебного плана как "Управление проектами", "Маркетинг территорий", "Методы принятия управленческих решений" и некоторыми другими, формирующим знания, умения и навыки в области эффективного управления.

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

МИНОБРНАУКИ РФ  
ФГБОУ ВО «УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
БИРСКИЙ ФИЛИАЛ УУиТ  
СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Инновационный менеджмент» на 11,12 сессию  
заочная  
форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	13.2
лекций	4
практических/ семинарских	8
лабораторных	0
контроль самостоятельной работы (КСР)	0
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) ФКР	1.2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СРС)	87
Учебных часов на подготовку к экзамену (Контроль)	7.8

Форма контроля:

Экзамен 12 сессия

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов:				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		лекции,	практические занятия,	семинарские занятия,	лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)			
		Лек	П	Эк	СР С			
4 курс / 11 сессия								
1	Инновации							
1.1	<p>Инновационный процесс как объект управления</p> <p>Термин инновация и современные подходы к его пониманию. Классификация инноваций. Инновационный процесс как объект управления. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работы на основных стадиях</p>	2			2	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Кейс-задания, Тестирование
1.2	<p>Теоретические основы инновационного менеджмента</p> <p>Инновационный менеджмент: понятие,</p>	2			2	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Кейс-задания, Тестирование

	цели, задачи, функции, основные проблемы. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты						
1.3	Организация инновационной деятельности  Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций. Организационные формы инновационной деятельности. Организационная структура инновационного управления. Венчурный бизнес.	2		4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Семинар, Тестирование, Кейс-задания
1.4	Управление инновационными преобразованиями  Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей. Инновационный потенциал. Инновационный климат. Инновационная позиция организации. Инновационная активность организации.	2		4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания, Семинар
2	Стратегия инноваций						
2.1	Выбор инновационной стратегии  Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Виды инновационных стратегий. Технология выбора и реализация инновационной			4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Кейс-задания, Тестирование

	стратегии. научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности. Формирование инновационных стратегий							
2.2	Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности  Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности. Кадровое планирование в инновационной деятельности. Методы активизации творческого труда.				4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания
2.3	Инновационный проект  Сущность инновационного проекта. Структура инновационного проекта. Методы оценки эффективности инновационного проекта.				4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания
2.4	Финансирование инновационной деятельности  Источники финансирования инновационной деятельности. Формы финансирования инновационной деятельности. Критерии инвестиционной привлекательности.				4	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Кейс-задания, Тестирование
Итого по 4 курсу 11 сессии		4	4		28			
4 курс / 12 сессия								
1	Стратегия и тактика в управлении инновациями							

2	<p>Информационная поддержка жизненного цикла изделий в инновационном процессе</p> <p>Предпосылки появления CALS-технологий и их сущность. Концептуальная модель CALS. Основные преимущества CALS (ИПИ)-технологий. Стратегия CALS. Особенности построения единого информационного пространства предприятия. Методы реализации CALS (ИПИ)-технологий</p>			8	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Информационный поиск	Конспект	
3	<p>Проектное управление жизненным циклом изделия</p> <p>Обусловленность проектного управления. Сущность проектного управления жизненного цикла изделия. Классификация проектов и их жизненный цикл. Требования к руководителю проекта. Методы планирования при управлении проектами</p>			8	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование	
4	<p>Приемы инновационного менеджмента</p> <p>Маркетинговый прием. Инжиниринг инноваций. Реинжиниринг инноваций. Ценовой прием управления. Фронтирование рынка. Бэнчмаркинг. Брэнд-стратегия. Мэрджер.</p>			9.5	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания	
5	<p>Инновационный маркетинг</p> <p>Роль маркетинга в инновационном</p>			8	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания	

	процессе. Маркетинг инноваций. Маркетинг нового товара. Причины провала новой продукции.							
6	Государственное регулирование инновационных процессов							
7	Интеллектуальная собственность  Понятие интеллектуальной собственности. Авторское право. Патентное право. Лицензии и их виды. Товарные знаки. Ноухау.		2		8	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Кейс-задания, Семинар, Тестирование
8	Государственное регулирование инновационной деятельности  Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы. Методы государственного регулирования инновационной деятельности. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.		2		8	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания, Семинар
9	Социальные аспекты инновационной деятельности.  Инновационное поведение и инновационное сознание работников. Особенности труда на различных стадиях инновационного процесса. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности. Аналитические и неаналитические методы				9	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра №№ 1,2	Конспект	Тестирование, Кейс-задания

	активизации творческого труда. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации							
10	Контрольная работа				0.5			
11	Экзамен			1	9			
Итого по 4 курсу 12 сессии			4	1	68			
Итого по дисциплине		4	8	1	96			

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код и формулировка компетенции: способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения (Экзамен)			
		2 (Неудовлетворительно)	3 (Удовлетворительно)	4 (Хорошо)	5 (Отлично)
Первый этап (уровень)	Знать организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	Не удовлетворительно знает организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	Удовлетворительно знает организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	Хорошо знает организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	Отлично знает организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения
Второй этап (уровень)	Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Не удовлетворительно умеет находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Удовлетворительно умеет находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Хорошо умеет находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Отлично умеет находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

Третий этап (уровень)	Владеть способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Не удовлетворительно владеет способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Удовлетворительно владеет способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Хорошо владеет способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Отлично владеет способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
-----------------------	---	--	---	--	---

Код и формулировка компетенции: способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения (Экзамен)			
		2 (Неудовлетворительно)	3 (Удовлетворительно)	4 (Хорошо)	5 (Отлично)
Первый этап (уровень)	Знать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	Не удовлетворительно знает современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	Удовлетворительно знает современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	Хорошо знает современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	Отлично знает современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.
Второй этап	Уметь определять риски, эффективно	Не удовлетворительно	Удовлетворительно умеет	Хорошо умеет определять	Отлично умеет определять

(уровень)	управлять ресурсами.	льно умеет определять риски, эффективно управлять ресурсами.	определять риски, эффективно управлять ресурсами.	риски, эффективно управлять ресурсами.	риски, эффективно управлять ресурсами.
Третий этап (уровень)	Владеть навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	Не удовлетворительно владеет навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	Удовлетворительно владеет навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	Хорошо владеет навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	Отлично владеет навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.

Код и формулировка компетенции: способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения (Экзамен)			
		2 (Неудовлетворительно)	3 (Удовлетворительно)	4 (Хорошо)	5 (Отлично)
Первый этап (уровень)	Знать способы проектирования организационных действий.	Не удовлетворительно знает способы проектирования организационных действий.	Удовлетворительно знает способы проектирования организационных действий.	Хорошо знает способы проектирования организационных действий.	Отлично знает способы проектирования организационных действий.
Второй этап (уровень)	Уметь эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	Не удовлетворительно умеет эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	Удовлетворительно умеет эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	Хорошо умеет эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	Отлично умеет эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.
Третий этап (уровень)	Владеть навыками проектирования организационных действий, эффективного	Не удовлетворительно владеет навыками проектирования	Удовлетворительно владеет навыками проектирования	Хорошо владеет навыками проектирования	Отлично владеет навыками проектирования

исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	я организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.
---	--	--	--	--

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочные средства
1-й этап Знания	1. Знать организационно-управленческие решения, результаты и последствия принятого управленческого решения	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	Тесты 1-26, Информационный поиск, Контрольная работа, Семинар, Конспект
	2. Знать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);	Информационный поиск, Конспект, Семинар, Тесты 1-26, Контрольная работа

	3. Знать способы проектирования организационных действий.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	Тесты 1-26, Информационный поиск, Контрольная работа , Семинар, Конспект
2-й этап Умения	1. Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	Кейсы 1-10, Тесты 28-44, Контрольная работа
	2. Уметь определять риски, эффективно управлять ресурсами.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);	Контрольная работа , Тесты 28-44, Кейсы 1-10
	3. Уметь эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	Тесты 28-44, Кейсы 1-10, Семинар, Конспект
3-й этап Владеть	1. Владеть способностью находить организационно-управленческие	способность находить организационно-	Контрольная работа , Кейсы 1-10

навыками	решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);	
	2. Владеть навыками реализации управленческих проектов с использованием современных инновационных технологий.	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);	Кейсы 1-10
	3. Владеть навыками проектирования организационных действий, эффективного исполнения служебных (трудовых) обязанностей.	способность принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-18);	Контрольная работа , Кейсы 1-10

Средством оценки сформированности компетенций по дисциплине являе(ю)тся зачет(ы), экзамен(ы).

### Тестовые задания

Описание тестовых заданий: тестовые задания включают тесты закрытого типа (с одним правильным ответом), тесты на установлении последовательности и на установление соответствия. Оценка за выполнение тестовых заданий выставляется на основании процента заданий, выполненных студентами в процессе прохождения промежуточного и рубежного контроля знаний

## Тесты 1-26

1. Основная практическая цель инновационного менеджмента:

1. Повышение инновационной активности организации 2. Технологическое лидерство в удовлетворении насущных потребностей человека и общества в целом 3. Рост творческого потенциала организации

4. Создание конкурентных преимуществ за счет освоения новых продуктов и технологий

5. Управление инновационными преобразованиями

2. Альтернативные направления инновационной деятельности в системе управления инновациями:

1. Диффузия инноваций

2. Разработка и модификация продуктов

3. Проведение поисковых НИР

4. Коммерциализация новаций

5. Проведение ОКР

3. Комплексная характеристика инновационной деятельности, включающая степень интенсивности осуществляемых действий и их своевременность, а также способность мобилизовать потенциал организации:

1. Инновационная активность

2. Инновационная деятельность

3. Инновационный потенциал

4. Организационно-технический уровень производства

5. Инновационная культура

4. Что не относится к элементам инновационной системы организации

1. Цели и инновации

2. Инновационный процесс и его участники

3. Технология и организационная структура инновационной деятельности

4. Ресурсы и механизм управления + 5. Правовое обеспечение инновационной деятельности

5. Не является компонентами инновационной макросреды (дальнее окружение):

1. Ресурсное обеспечение инновационного процесса 2. Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности

3. Инвестиционный климат

4. Демографическая ситуация

5. Государственная инновационная политика

6. Не является компонентами инновационной микросреды (ближнее окружение):

1. Организационная культура

2. Давление потребителей

3. Условия отраслевой конкуренции

4. Ресурсное обеспечение инновационного процесса

5. Инвесторы и партнеры по кооперации

7. Не является компонентами инновационной внутренней среды:

1. Инфраструктура инновационной деятельности

2. Инновационный потенциал

3. Организационная инновационная культура

4. Персонал организации

5. Технология производства

8. К какой инновационной среде в организации относятся стратегические зоны хозяйствования:

1. Инновационной микросреде

2. Инновационной макросреде

3. Внешней микросреде

4. Окружающей среде

5. Инновационным макро и микросредам

9. Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности организаций является компонентом
1. Внешней среды
  2. Инновационной среды
  3. Внутренней инновационной среды
  4. Мезоокружения
  5. Инновационной макросреды
10. Стратегии, обеспечивающие постепенное наращивание или стабилизацию инновационного потенциала организации:
1. Экстенсивного развития
  2. Диверсификации
  3. Интеграционного развития
  4. Развития персонала
  5. Интенсивного развития
11. Стратегии, обеспечивающие возможность резкого повышения инновационного потенциала организации:
1. Экстенсивного развития
  2. Диверсификации
  3. Интеграционного развития
  4. Развития персонала
  5. Интенсивного развития
12. Какую инновационную стратегию используют организации, имеющие сильные рыночные и технологические позиции?
1. Наступательную
  2. Оборонительную
  3. Фокусирования
  4. Диверсификации
  5. Следования за лидером
13. Какую инновационную стратегию выбирают организации, имеющие сильный инновационный потенциал, в условиях привлекательного инновационного климата?
1. Инновационного лидерства
  2. Ограниченного роста
  3. Отсечения лишнего
  4. Копирования чужих разработок
  5. Следования за потребительскими интересами
14. Какой фактор оказывает решающее влияние на выбор инновационной стратегии?
1. Позиция высшего руководства
  2. Квалификация персонала
  3. Состояние материальной базы
  4. Доступность капитала
  5. Конкурентная позиция компании
15. Как называются стратегии, обеспечивающие возможность преодолеть накапливающийся технологический разрыв организации:
1. Инновационного развития
  2. Экстенсивного развития
  3. Сокращения
  4. Интеграционного развития
  5. Развития НИОКР
16. Под новшеством понимают:
1. Новый метод или продукт
  2. Новый метод или продукт, используемые в практической деятельности
  3. Новый метод или продукт, находящийся в стадии освоения

4. Явление
5. Патент
17. Что понимают под инновацией?
1. Научное открытие
  2. Патент
  3. Новый продукт
  4. Новую технологию
- . Новый продукт, технологию, порядок, который используется в практической деятельности
18. Что понимают под инновационным процессом?
1. Получение и коммерциализация новой технологии, продукта, услуги
  2. Процесс освоения новшества
  3. Процесс выведения новшества на рынок
  4. Проведение научных исследований
  5. Процесс коммерциализации
19. Диффузия инновации – это:
1. Проведение рекламной кампании по продвижению инновации
  2. Процесс распространения уже освоенной и используемой инновации в новых условиях
  3. Информационный процесс, подготавливающий общество к освоению новшества
  4. Получение прибыли от использования инновации
  5. Процесс освоения новшества
20. Наименьшим риском обладают инновации, относящиеся:
1. К неожиданному успеху
  2. К изменениям в восприятии потребителей
  3. К совершенствованию производственного процесса
  4. К новому знанию
  5. К неожиданному внешнему событию
21. Наибольшие возможности для пользователя представляют инновации, использующие:
1. Неожиданное внешнее событие
  2. Новое знание
  3. Изменения в структуре отрасли
  4. Изменение в восприятии потребителей
  5. Совершенствование производственного процесса
22. Под реинжинирингом понимают:
1. Разработку нового процесса
  2. Переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов в организации
  3. Методы, которые использует для проектирования и развития бизнеса
  4. Разработку организационной структуры
  5. Процесс освоения новшества
23. Как называют систему взаимодействия инноваторов, инвесторов и товаропроизводителей?
1. Рынок инноваций
  2. Инновационная сфера
  3. Инновационный менеджмент
  4. Рынок новшеств
  5. Инновационная деятельность
24. Как называют предприятия, ведущие предпринимательскую деятельность с повышенным риском потерпеть убытки?
1. Венчурные
  2. Инновационные
  3. Лизинговые
  4. Инвестиционные
  5. Унитарные
25. Как называют организационный механизм предприятия, обеспечивающий реализацию инновационной стратегии?

1. Инновационный потенциал
  2. Стратегический потенциал
  3. Инновационный проект
  4. Производственный потенциал
  5. Организационная структура
26. Какие цели преследует проект развития материально-технической базы научных исследований?
1. Оценку состояния исследований в данной области
  2. Решение фундаментальной задачи в рамках данной проблемы
  3. Обновление материально-технической базы научных исследований
  4. Формирование стратегического потенциала
  5. Поиск перспективных направлений
27. Что НЕ является компонентом инновационного потенциала организации:
1. Научно-технический потенциал
  2. Производственный потенциал
  3. Маркетинговый потенциал
  4. Стратегический потенциал
  5. Потенциал персонала

#### Тесты 28-44

28. В основе организации инновационной деятельности всех субъектов инновационного процесса лежит \_\_\_\_\_
29. Возможность диффузии инноваций определяется \_\_\_\_\_
30. От зарождения идеи у новатора до освоения и использования инновации потребителем называется \_\_\_\_\_
31. Первая стадия жизненного цикла инновации \_\_\_\_\_
32. Процесс обеспечения коммерческого использования новшеств на рынке называется \_\_\_\_\_
33. Органы государственной власти и управления \_\_\_\_\_ возможным участником инновационного процесса
34. Расположите последовательно стадии инновационного процесса:  
Освоение производства нового изделия.  
Прикладные исследования  
Фундаментальные исследования, сбор и систематизация информации  
Опытно-конструкторские разработки
35. Продукция, выпускаемая фирмой, занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию
- а) роста;
  - б) ограниченного роста. Ответ обосновать.
36. Фундаментальные исследования – это исследования, связанные \_\_\_\_\_
37. Установите соответствие понятий между собой:

1. Венчурная фирма	а). Специализируется на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий
2. Инжиниринговая фирма	б). Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач
3. Внедренческая фирма	в). Представляет собой соединительное звено

	между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством
4. Профитцентр	г). Временная организационная структура, занятая разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций

38. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла. (см. рис.)

- монополия;
- угасание;
- зарождение;
- доминирование.

39. Выберите правильный ответ. Инновационная инфраструктура - это:

1. искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта;
2. система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки;
3. система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития ИП и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения.

40. Дополните предложение: Патент – документ, удостоверяющий авторство изобретения и предоставляющего его владельцу исключительное (монопольное) право на использование изобретения в течение \_\_\_\_\_ с даты приоритета.

1. 1 года;
2. неограниченного времени;
3. 20 лет.

41. Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.

4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).
-----------------	---

42. Соотнесите понятия с их определениями:

<p>А. Инновационный менеджмент</p> <p>Б. Диффузия инновации</p> <p>В. Фундаментальные исследования</p> <p>Г. Прикладные исследования</p> <p>Д. Разработки</p> <p>Е. Научная организация</p>	<p>1) процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;</p> <p>2) представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем;</p> <p>3) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;</p> <p>4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности;</p> <p>5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний;</p> <p>6) это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.</p>
---	---

43. Планирование инновационных процессов.

1) принцип гибкости и эластичности планирования	а) обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления инновационных процессов.
2) комплексность планирования инноваций	б) требует динамичной реакции планов на изменения внутренних и внешних факторов
3) принцип научной обоснованности планирования	в) предполагает рассматривать планирование как последовательный процесс разработки, детализации, уточнения, внесения изменений и продления планов.
4) Принцип непрерывности	г) означает увязку всех разрабатываемых на инновационном предприятии планов

44. Какой проект следует поддержать?

1. приведенные затраты 1.8 д.е.
2. приведенные затраты 2.0 д.е.
3. приведенные затраты 2.5 д.е.

45. Соотнесите виды эффекта с показателями

1. Экономический	а) Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
2. Научно-технический	б) Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду
3. Финансовый	в) Расчет показателей базируется на финансовых показателях
4. Ресурсный	г) Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
5. Социальный	д) Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
6. Экологический	е) Показатели учитывают результаты влияния инноваций на человеческий потенциал

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения тестовых заданий

Описание методики оценивания выполнения тестовых заданий: оценка за выполнение тестовых заданий ставится на основании подсчета процента правильно выполненных тестовых заданий.

**Критерии оценки (в баллах):**

- **9-10** баллов выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 81 – 100 %;
- **7-8** баллов выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 61 – 80 %;
- **4-6** баллов выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 41 – 60 %;
- **до 4** баллов выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 40 %;

### Контрольная работа

#### Контрольная работа

1. Риск в инновационной деятельности
2. Инновационный менеджмент в роли антикризисного управления
3. Источники финансирования инновационной деятельности
4. Управление инновационным процессом в условиях рынка
5. Программы целевого планирования и управления инновационными процессами
6. Планирование и прогнозирование инновационного цикла
7. Психологические проблемы организации инновационного процесса
8. Инновационная деятельность и формы государственной поддержки
9. Сокращение инновационного цикла в условиях рынка

10. Организация научной деятельности- основа ускорения инновационного процесса
11. Научно-технический потенциал и пути повышения его эффективности
12. Инвестиционная инфраструктура и ее взаимоотношение и инновациями
13. Материально-техническое обеспечение инновационного процесса
14. Выбор альтернатив инновационных проектов и оценка их эффективности
15. Определение коммерческого риска при инвестициях в инновационную деятельность и методы его уменьшения
16. Экономическая эффективность инновационного проекта
17. Совершенствование организационных структур и форм управления инновационной деятельности
18. Прогнозирование технико-технологических нововведений
19. Стимулирование инновационных разработок
20. Управление исследовательскими организациями и механизм его совершенствования
21. Разработка инновационной стратегии
22. Разработка инновационного проекта
23. Управление инновационным проектом
24. Налогообложение в инновационной сфере
25. Инновации и инновационная деятельность в Российской Федерации
26. Инновации и инновационная деятельность за рубежом

#### Методические материалы, определяющие процедуру оценивания контрольной работы

Описание методики оценивания: при оценке выполнения студентом контрольной работы максимальное внимание следует уделять следующим аспектам: насколько полно в теоретическом вопросе раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владение навыками практической деятельности; кейс-задание решено на высоком уровне, содержит аргументацию и пояснения.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

- **9-10** баллов выставляется студенту, если в теоретическом вопросе полно раскрыто содержание материала; четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владение навыками практической деятельности; кейс-задание решено на высоком уровне, содержит пояснения; тестовые задания решены выше, чем на 80%; уровень знаний, умений, владений – высокий;

- **7-8** баллов выставляется студенту, если в теоретическом вопросе раскрыто основное содержание материала; в основном правильно даны определения понятий и использованы научные термины; ответ самостоятельный; определения понятий неполные, допущены незначительные нарушения в последовательности изложения; небольшие недостатки при использовании научных терминов; кейс-задание решено верно, но решение не доведено до завершающего этапа; тесты решены на 60-80%. Уровень знаний, умений, владений – средний;

- **5-6** баллов выставляется студенту, если в теоретическом вопросе усвоено основное, но непоследовательно; определения понятий недостаточно четкие; не использованы в качестве доказательства выводы и обобщения из наблюдений, практических занятий; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владения навыками практической деятельности невысокий, наблюдаются пробелы и неточности; в решение кейс-задания верно выполнены некоторые этапы; тесты решены на 40-60%; уровень знаний, умений, владений – удовлетворительный;

- **менее 5** баллов выставляется студенту, если в теоретическом вопросе не изложено основное содержание учебного материала, изложение фрагментарное, не последовательное; определения понятий не четкие; не использованы в качестве доказательства выводы и обобщения из

наблюдений, уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владения навыками практической деятельности очень низкий; тесты решены менее, чем на 40 %; уровень знаний, умений, владений – недостаточный.

### Кейс-задания

Описание кейс-заданий: кейс-задание представляет собой ситуационную задачу, требующую осмысления, анализа, а затем решения. Решение кейс-задания должно быть аргументированным, содержать пояснения.

#### Кейсы 1-10

1. Компания «Sony» объявила о внедрении на рынок результата многолетних исследований отдела НИОКР – уникального робота «АИВО», относящегося ко второму поколению автономных роботов. Их основное конкурентное преимущество – способность эмоционального общения с хозяином. Робот представлен в виде собаки со следующими характеристиками:

Вес 1,5 кг

Размеры 152x281x250 (ширина, высота, длина)

Встроенные сенсоры Голова, спина

Время автономной работы 2 часа

Двигающиеся части – голова: 3 положения

– ноги: 3 положения

– уши: 2 положения

– хвост: 2 положения

Робот способен выражать эмоции страха и радости, наделен способностью «понимать» и реагировать на 50 простых слов, запоминать собственное имя, узнавать хозяина по голосу и отвечать ему на «собачьем» языке. Робот оснащен специальной фотокамерой, включающейся автоматически по команде «Сделай фото!».

Примечательно, что спустя два года после запуска компанией «Sony» проекта по созданию автономного «домашнего робота» научно-производственное отделение по разработке и производству «АИВО» выделено в самостоятельную дочернюю компанию «Entertainment Robot Company».

Заказать робота можно в отделе продаж компании «Sony» или на сайте АИВО. Новинка также представлена в крупных торговых точках с целью ознакомления потенциальных потребителей с особенностями функционирования робота. Цена средней комплектации около 1500 долл. США.

Задание

1. Какие внешние факторы могли стать предпосылками для разработки и вывода на рынок данного продукта?
2. Используя классификацию по масштабности решаемых задач (моно, мульти, мега проекты) определите тип инновационного проекта по разработке и созданию робота «АИВО».
3. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта по разработке и созданию робота «АИВО».
4. Используя несколько различных классификаций инноваций, определите тип данной инновации и объясните свой выбор.
5. В случае реализации подобного проекта в России кто мог бы выступить его потенциальным инвестором: РФФИ, венчурные фонды, пенсионные фонды, финансово-промышленные группы? Обоснуйте свой ответ.

1. В 2000 г. в Санкт-Петербурге дизайнерская студия "Стиль" разрабатывает новый автомобиль "Комбат".

К основным характеристикам автомобиля относятся следующие.

1. Бронировка (три уровня защиты). Кузов выполнен в виде цельнометаллической конструкции из высоколегированной стали по безрамной схеме, обеспечивающей максимальные прочностные параметры кузова и конструкции автомобиля в целом. Оболочка "Комбата" – двойная (корпус в

корпусе) создается по технологии "металлокерамический сэндвич с сотовым наполнением". Эта технология позволяет добиться более высокого уровня защиты, чем на современных гражданских бронированных автомобилях. Остекление 50 мм выдерживает выстрел из снайперской винтовки с бронебойным патроном. "Комбат" защищен от взрывов мин и в любом исполнении способен противостоять тарану.

2. Вес – 3,5 т.

3. Двигатель – 5,7 л, 7,4 л, турбодизель 6,5 л.

4. Дорожный просвет – 31,5 см.

5. Коробка-автомат.

6. Максимальная скорость – 150–160 км/ч.

7. Дополнительное оборудование автомобиля:

а) люк увеличенного размера как для эвакуационных целей, так и для установки спецкомплектации;

б) система полной герметизации салона, а также система активной вытяжки и ФВУ (фильтровентиляционная установка) от поражающего действия отравляющих газов;

в) бойницы, обеспечивающие ведение ответного огня из автоматического оружия с системой отсоса пороховых газов, бойницы могут быть оборудованы электроприводом открывания-закрывания;

г) боковое стекло водителя может быть опускаемым при условии толщины стекла до 50 мм (уровень до B5/C4);

д) подушки безопасности (одна либо две);

е) кондиционер либо климатическая установка;

ж) автоматически закрывающиеся бронешалязи радиатора;

з) электроприводы и подогрев кресел;

и) предпусковой подогреватель двигателя и система автономного подогрева салона с программированием или дистанционным пультом;

к) лебедка на переднем и заднем бампере.

8. Агрегаты.

Шасси автомобиля выполнено с применением узлов и агрегатов американского производства фирмы General Motors, таких как передняя и задняя подвеска, рулевое управление и двигатель с трансмиссией. Аналогичные применяются на тяжелых внедорожниках Suburban 2500 усиленной серии и малотоннажных грузовиках C/K серии компании GM. Так же аналогичный двигатель и трансмиссия устанавливаются на армейский автомобиль Hammer.

9. Салон.

Отделка салона производится на заказ: возможны варианты VIP. Основное отличие заключается в применении различных отделочных материалов, приборов и систем электрооборудования. В комплектации VIP в отделке салона применяются только натуральная кожа и дерево, полный электропакет, аудиосистема, специальная высококачественная покраска кузова.

10. Обслуживание.

Диагностика и обслуживание автомобиля полностью адаптированы к сервисной базе General Motors в России и за рубежом.

Прямой конкурент

Прямым аналогом является военный джип "Хаммер" производителя GM, который был выпущен на гражданский рынок в начале 1990-х гг. Гражданский вариант позиционируется на мировом рынке как автомобиль с высокой степенью надежности, проходимости и комфорта. Выделяется также простота в обслуживании и современный "мужской" дизайн.

Ценовые конкуренты – джипы (цены на 2000 г.):

• "Гранд Чероки" (4,7 л) – 45 тыс. долл. США;

• "Додж Дурэнго" (5,9 л) – 41 тыс.;

• "Линкольн Навигатор" (5,4 л) – 53 тыс.;

• "Мерседес Бенц" (5 л) – 77 тыс.;

• "Форд Экспешн" (6,8 л) – 58 тыс.;

- "Шевроле Субурбан" (5,5 л) – 55 тыс.;
- "Хаммер" (5,5 л) – 100 тыс. долл. США.

#### Проект "Комбат"

ООО "ЛВТОКАД" занимается проектированием и производством бронированных автомобилей. Компания предоставляет услуги по бронированию автомобилей заказчика. "АВТОКАД" производит полный комплекс работ по бронированию таких автомобилей, как Mercedes-Benz G, Toyota LandCruiser, Chevrolet. "АВТОКАД" осуществляет профессиональный ремонт бронированных автомобилей. На производственных мощностях предприятия производится: специализированный кузовной ремонт, замена бронестекол, петель, амортизаторов и т.д., обновление и рестайлинг интерьера салона автомобиля и др.

В организационную структуру "АВТОКАДа" входит Конструкторское бюро Дмитрия Парфенова, деятельность которого сфокусирована на создании перспективных автомобилей. Специалистами КБ были спроектированы: семейство спортивных автомобилей "ЛАУРА", минивэн "ОХТА", вошедший в десятку лучших прототипов на Женевском автосалоне 1988 г., джип "ПРОТО", предвосхитивший появление моды на пляжные автомобили, джип "Тантор".

В 2001 г. "АВТОКАД" принимает решение о целесообразности производства полноприводного джипа "Комбат". Производство джипа было решено организовать на площадях Кировского завода – крупнейшего на Северо-Западе России производителя тракторов и другой техники.

#### Задания к кейсу

1. Проведите упрощенный SWOT-анализ положения компании в рамках проекта "Комбат".
2. Определите возможные целевые рынки и варианты позиционирования данного товара для потребителей.
3. Оцените потенциал нового российского джипа "Комбат".
  1. В ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами. Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырём показателям:

1. качество обслуживания;
2. техника безопасности;
3. дисциплина прихода и ухода;
4. экономия издержек.

Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчинёнными поставленных перед ними целей. В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырёх целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В данной группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли ещё оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе. Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он её, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.
4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырёх показателей, установленных для групп?
6. Какие ещё цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

1. Традиционный подход к управлению выражен «теорией X». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т.е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации. Д. Макгрегор считал, что «Теория X» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория X», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности - в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении - не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня - в самореализации. Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным, стремится избегать ответственности. Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на

социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны. Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желаний. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности. Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности. Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования. Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое - технология, управление - построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей - социальных, эгоистических и духовных - люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»
  1. В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется - на эту единицу тут же сокращается штатное расписание. В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой - исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй - не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, не смотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга. Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения. Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый

сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

## 2. Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

1. На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5–6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьёт верёвки из руководства предприятия. Зарботная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет. Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причём уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

## Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?
2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?
4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым.

1. Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить, ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих. Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... - уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. - Если вы хотите просто поговорить - у меня на это времени, знаете ли, нет!» - резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла... На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

## Вопросы для работы с кейсом

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?
8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

1. В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми. Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц. Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?

2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?

3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

1. Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе. Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса. Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников. Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась. Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?
2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения кейс-заданий

Описание методики оценивания: при оценке решения кейс-задания наибольшее внимание должно быть уделено тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны ли определения, раскрыто содержание понятий, верно ли использованы научные термины, использованы ли аргументированные доказательства, опыт деятельности, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли причинно-следственные связи, насколько высок уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации, владения навыками практической деятельности.

**Критерии оценки (в баллах)** (должны строго соответствовать рейтинг плану по макс. и мин. колич. баллов и только для тех, кто учится с использованием модульно-рейтинговой системы обучения и оценки успеваемости студентов):

- 2 балла выставляется студенту, если задание грамотно проанализировано, установлены причинно-следственные связи, демонстрируются умения работать с источниками информации, владение навыками практической деятельности, найдено оптимальное решение кейс-задание;
- 1 балл выставляется студенту, если задание проанализировано поверхностно, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируются слабые умения работать с источниками информации, неуверенное владение навыками практической деятельности, найдено решение кейс-задания, но имеет значительные недочеты;
- 0 баллов выставляется студенту, если задание не проанализировано, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируется отсутствие умения работать с источниками информации, не сформированы навыки практической деятельности, решение кейс-задания не найдено.

### **Конспект**

Для подготовки конспектов по нижеперечисленным темам следует использовать материалы учебного пособия Тараненко, О.Н. Инновационный менеджмент : учебное пособие / О.Н. Тараненко, Н.В. Боровикова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 163 с. : ил. - Библиогр.: с. 153-154 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457752>

Темы для конспектирования:

1. Социально-психологические аспекты инновационного менеджмента.
2. Технологии и методы инновационного менеджмента.
3. Управление персоналом в инновационных организациях.
4. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности.
5. Проектное управление инновационной деятельностью.
6. Методы оценки и выбора оптимального варианта инновационного проекта.
7. Новые технологии социального управления.
8. Инновационное управление персоналом.
9. Особенности управления персоналом в инновационных организациях.
10. Принятие решений в инновационном менеджменте.
11. Персонал инновационной организации.
12. Инновационный менеджмент в кадровой работе..
13. Инновационная деятельность на предприятии.
14. Организационные формы управления инновационной деятельностью
15. Управление персоналом в малом бизнесе и предпринимательстве

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания конспекта

Описание методики оценивания: при оценке написания студентом конспекта максимальное внимание следует уделять следующим аспектам: насколько полно в раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями и понятиями, анализировать теоретическую и практическую информацию; объем текста оптимальный; логическое построение и связность текста, полнота и глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей), визуализация информации как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки), оформление (аккуратность, соблюдение структуры оригинала).

Критерии оценки (в баллах) (должны строго соответствовать рейтинг плану по макс. и мин. колич. баллов и только для тех, кто учится с использованием модульно-рейтинговой системы обучения и оценки успеваемости студентов):

– на 5 баллов оцениваются конспекты, содержание которых основано на глубоком и всестороннем знании темы, изученной литературы, изложено логично, аргументировано и в полном объеме. Основные понятия, выводы и обобщения сформулированы убедительно и доказательно. полно

раскрыто содержание материала; четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владение навыками практической деятельности; объем текста оптимальный, текст построен логично и последовательно, материал рассмотрен полно и глубоко (наличие ключевых положений, мыслей), используются элементы визуализация информации как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки), оформление аккуратное.

– на 4 балла оцениваются конспекты, в которых раскрыто основное содержание материала; в основном правильно даны определения понятий и использованы научные термины; но в определении понятий допущены неточности, имеются незначительные нарушения в последовательности изложения; небольшие недостатки при использовании научных терминов; объем текста оптимальный, текст построен логично, ключевые положения не все выделены достаточно четко, оформление аккуратное.

– на 3 балла оцениваются конспекты, в которых отражено, только основное, но непоследовательное содержание материала; определения понятий недостаточно четкие; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию невысокий, наблюдаются пробелы и неточности; имеются значительные пробелы в изложении материала, выводы слабо аргументированы, в содержании допущены теоретические ошибки. Объем текста очень небольшой или наоборот превышает требуемый, ключевые положения не выделены. Имеются недочеты в оформлении.

– на 1-2 балла оцениваются конспекты, в которых не изложено основное содержание материала, изложение фрагментарное, не последовательное; определения понятий не четкие; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию, владения навыками практической деятельности очень низкий. Имеются недочеты в оформлении.

### **Информационный поиск**

#### Информационный поиск

Информационный поиск осуществляется по теме: Информационная поддержка жизненного цикла изделий в инновационном процессе. Найти ответы на следующие вопросы:

1. Предпосылки появления CALS-технологий и их сущность.
2. Концептуальная модель CALS.
3. Основные преимущества CALS (ИПИ)-технологий.
4. Стратегия CALS. Особенности построения единого информационного пространства предприятия.
5. Методы реализации CALS (ИПИ)-технологий

По итогам информационного поиска составить конспект.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения информационного поиска

Описание методики оценивания выполнения информационного поиска: оценка за выполнение информационного поиска ставится на основании качества собранного теоретического материала по предложенной теме, умений и навыков работы с информацией и информационными системами, навыков разработки презентации, способности анализировать и систематизировать найденный теоретический материал.

#### **Критерии оценки:**

- оценка **5** выставляется студенту, если демонстрируется знание темы; демонстрируются умения и навыки работы с информацией и информационными системами, навыки разработки презентации, умение обобщить и структурировать собранный теоретический материал; владение навыками анализа и систематизации найденного теоретического материала;

- оценка **4** выставляется студенту, если демонстрируется знание темы; демонстрируются умения и навыки работы с информацией и информационными системами, навыки разработки презентации;

демонстрируются некоторые недостатки в умении обобщить и структурировать собранный теоретический материал; демонстрируются некоторые недостатки во владении навыками анализа и систематизации найденного теоретического материала;

- оценка **3** выставляется студенту, если демонстрируются неполное знание темы; демонстрируются слабые умения и навыки работы с информацией и информационными системами, слабые навыки разработки презентации; демонстрируются заметные недостатки в умении обобщить и структурировать собранный теоретический материал; демонстрируются серьезные недостатки во владении навыками анализа и систематизации найденного теоретического материала;

- оценка **2** выставляется студенту, если демонстрируются полное или почти полное отсутствие знание темы, умений и навыков работы с информацией и информационными системами; слабые навыки разработки презентации; демонстрируются значительные недостатки в умении обобщить и структурировать собранный теоретический материал; демонстрируются отсутствие навыков анализа и систематизации найденного теоретического материала;

### **Вопросы для семинаров**

Тема 1. Инновационный процесс как объект управления

1. Термин инновация и современные подходы к его пониманию.
2. Классификация инноваций.
3. Инновационный процесс как объект управления.
4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работы на основных стадиях

Тема 2. Теоретические основы инновационного менеджмента

1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции
2. Основные проблемы инновационного менеджмента.
3. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории управления.
4. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин в практике управления.
5. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты

Тема 3. Организация инновационной деятельности

1. Инновационная деятельность, ее виды.
2. Понятие организации инноваций.
3. Организационные формы инновационной деятельности.
4. Организационная структура инновационного управления.
5. Венчурный бизнес.

Тема 4. Управление инновационными преобразованиями

1. Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей.
2. Инновационный потенциал.
3. Инновационный климат.
4. Инновационная позиция организации.
5. Инновационная активность организации.

Тема 5. Выбор инновационной стратегии

1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление.
2. Виды инновационных стратегий.
3. Технология выбора и реализация инновационной стратегии.
4. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности.
5. Формирование инновационных стратегий

Тема 6. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности

1. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности.
2. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности.
3. Кадровое планирование в инновационной деятельности.
4. Методы активизации творческого труда.

Тема 7. Инновационный проект

1. Сущность инновационного проекта.
2. Структура инновационного проекта.

3. Методы оценки эффективности инновационного проекта.
  4. Защита инновационных проектов
- Тема 8. Финансирование инновационной деятельности
1. Источники финансирования инновационной деятельности.
  2. Формы финансирования инновационной деятельности.
  3. Критерии инвестиционной привлекательности.
  4. Мотивация потенциальных инвесторов
- Тема 9. Интеллектуальная собственность
1. Понятие интеллектуальной собственности.
  2. Правовые основы интеллектуальной деятельности.
  3. Авторское право.
  4. Патентное право.
  5. Лицензии и их виды.
  6. Товарные знаки.
  7. Ноу-хау.
- Тема 10. Государственное регулирование инновационной деятельности
1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы.
  2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности.
  3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.
- Тема 11. Приемы инновационного менеджмента
1. Маркетинговый прием.
  2. Инжиниринг инноваций.
  3. Реинжиниринг инноваций.
  4. Ценовой прием управления.
  5. Фронтирование рынка.
  6. Бэнчмаркинг.
  7. Брэнд-стратегия.
  8. Мэрджер
- Тема 12. Инновационный маркетинг
1. Роль маркетинга в инновационном процессе.
  2. Маркетинг инноваций.
  3. Маркетинг нового товара.
  4. Причины провала новой продукции.
- Тема 13. Социальные аспекты инновационной деятельности.
1. Инновационное поведение и инновационное сознание работников.
  2. Особенности труда на различных стадиях инновационного процесса.
  3. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности.
  4. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности.
  5. Аналитические и неаналитические методы активизации творческого труда.
  6. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания ответа на семинаре

При оценивании ответа на семинаре следует уделять внимание тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто ли содержание понятий, верно ли использованы научные термины; использованы ли при ответе ранее приобретенные знания; раскрыты ли в процессе причинно-следственные связи; демонстрируются высокий уровень умения оперировать знаниями, анализировать информацию.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 5 баллов выставляется студенту, если полно раскрыто содержание материала; четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий; верно использованы научные термины; ответ самостоятельный, использованы ранее приобретенные знания; раскрыты причинно-следственные связи; демонстрируются высокий уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию;
- 4 балла выставляется студенту, если раскрыто основное содержание материала; в основном правильно даны определения понятий и использованы научные термины; ответ самостоятельный; определения понятий неполные, допущены незначительные нарушения в последовательности изложения; небольшие недостатки при использовании научных терминов; демонстрируются хороший уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию;
- 3 балла выставляется студенту, если недостаточно раскрыто основное содержание учебного материала, не последовательно; определения понятий недостаточно четкие; допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии определения понятий; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию низкий;
- 0-2 балла выставляется студенту, если не раскрыто содержание учебного материала, изложено фрагментарно, определения понятий не четкие; допущены значительные ошибки в использовании научной терминологии определения понятий; уровень умения оперировать научными категориями, анализировать информацию очень низкий.

### **Экзаменационные билеты**

Экзамен (зачет) является оценочным средством для всех этапов освоения компетенций. Структура экзаменационного билета: в билете указывается кафедра в рамках нагрузки которой реализуется данная дисциплина, форма обучения, направление и профиль подготовки, дата утверждения; билет может включать в себя теоретический(ие) вопрос(ы) и практическое задание (кейс-задание).

Примерные вопросы к экзамену, 4 курс / 12 сессия

1. Последовательность осуществления инновационного проекта в организации
2. Роль лизинга в развитии инновационной деятельности. Виды лизинга.
3. Циклический характер мировой экономической динамики.
4. Инновационный цикл и его этапы.
5. Механизм поддержки НИОКР через внебюджетные фонды.
6. Виды инновационных стратегий в организации.
7. Понятие национальной инновационной системы
8. Создание благоприятных условий для нововведений
9. Инновационный процесс как основа экономического развития.
10. Основные черты инновационной экономики.
11. Особенности функционирования рынка новшеств.
12. Технополисы – понятие, особенности, цели создания.
13. Государственная инновационная политика в РФ.
14. Назначение венчурных фондов.
15. Планирование инновационной деятельности.
16. Роль государства в инновационном бизнесе.
17. Технопарки в РФ, особенности их создания и функционирования.
18. Ресурсные ограничения в инновационных проектах.
19. Модели и движущие силы инновационного процесса.
20. Основные показатели экономической эффективности инновационной деятельности
21. Источники финансирования инновационной деятельности
22. Основные риски инновационной деятельности
23. Классификация инноваций по степени радикальности
24. Взаимодействие государства, бизнеса и науки в процессе инновационной деятельности
25. Особенности и роль венчурного бизнеса.

26. Достоинства и недостатки крупных фирм в организации инновационной деятельности.
27. Требования, предъявляемые к менеджеру по инновациям.
28. Роль малых фирм в организации инновационного процесса.
29. Особенности инновационной деятельности.
30. Сущность и принципы формирования организационных структур инновационных предприятий.
31. Характеристика современного этапа НТР.
32. Управление персоналом инновационной организации.
33. Инновационный потенциал предприятия, его составляющие.
34. Роль фундаментальной науки в создании инноваций.
35. Нематериальные активы в структуре активов инновационной организации
36. Современные технологические уклады и их характеристики
37. Координационные органы в сфере развития национальной инновационной системы РФ
38. Роль информационного обеспечения инновационной деятельности.
39. Сущность роялти и паушальных платежей.
40. Нововведения как объект инновационного управления.
41. Патентование результатов инновационной деятельности.
42. Компоненты инновационного процесса.
43. Отличие инновационных и стабильных (традиционных) процессов в организации.
44. Роль фундаментальной и прикладной науки в инновационном процессе.
45. Виды промышленной собственности и механизмы их защиты.
46. Объекты интеллектуальной собственности.
47. Инновационные коммуникации и их роль в инновационном менеджменте.
48. Особенности венчурного финансирования инновационной деятельности.
49. Движущие силы инновационного процесса.
50. Причины сопротивления инновациям.

Образец экзаменационного билета

<p><b>МИНОБРНАУКИ РФ</b>  <b>ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ</b>  <b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ</b>  <b>«УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»</b>  <b>БИРСКИЙ ФИЛИАЛ УУНиТ</b>          Кафедра истории, философии и социально-гуманитарных наук</p>	
Дисциплина: Инновационный менеджмент заочная форма обучения 4 курс 12 сессия	Курсовые экзамены 20__-20__ г. Направление 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Профиль: Муниципальное управление
<p><b>Экзаменационный билет № 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль лизинга в развитии инновационной деятельности. Виды лизинга.</li> <li>2. Требования, предъявляемые к менеджеру по инновациям.</li> </ol>	
Дата утверждения: __.__._____	Заведующий кафедрой _____

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания ответа на экзамене

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины: текущий контроль – максимум 40 баллов; рубежный контроль – максимум 30 баллов, поощрительные баллы – максимум 10.

При оценке ответа на экзамене максимальное внимание должно уделяться тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий, верно ли использованы научные термины, насколько ответ самостоятельный, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли причинно-следственные связи, насколько высокий уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации, владения навыками практической деятельности.

**Критерии оценки (в баллах):**

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;
- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;
- **10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;
- **1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

## **1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература**

1. Тараненко, О.Н. Инновационный менеджмент : учебное пособие / О.Н. Тараненко, Н.В. Боровикова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 163 с. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457752>

#### **Дополнительная литература**

1. Инновационный менеджмент : учебное пособие / К.В. Балдин, А.В. Барышева, Е.Л. Макриденко, И.И. Передеряев ; под ред. А.В. Барышевой. - 3-е изд. - Москва : Дашков и Ко, 2012. - 384 с. - ISBN 978-5-394-01454-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112193>
2. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Ж.Д. Дармилова. - Москва : Дашков и Ко, 2016. - 168 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 152-153. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135039>

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>.
2. Электронная библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>.
3. Университетская библиотека онлайн biblioclub.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>.
4. Электронная библиотека УУНиТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bashedu.ru/>.
5. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rsl.ru/>.
6. Национальная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--90ax2c.xn--p1ai/viewers/>.
7. Национальная платформа открытого образования proed.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://npoed.ru/>.
1. Электронное образование Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.bashkortostan.ru/>.
2. Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.

### Программное обеспечение

1. Браузер Google Chrome - Бесплатная лицензия  
[https://www.google.com/intl/ru\\_ALL/chrome/privacy/eula\\_text.html](https://www.google.com/intl/ru_ALL/chrome/privacy/eula_text.html)
2. Office Professional Plus - Договор №0301100003620000022 от 29.06.2020, Договор № 2159-ПО/2021 от 15.06.2021, Договор №32110448500 от 30.07.2021
3. Windows - Договор №0301100003620000022 от 29.06.2020, Договор № 2159- ПО/2021 от 15.06.2021, Договор №32110448500 от 30.07.2021

## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория 2(ИСТ)	Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации	Доска классная.
Аудитория 301 Читальный зал (электронный каталог)(ФМ)	Для самостоятельной работы	Компьютеры в сборе. Программное обеспечение 1. Браузер Google Chrome 2. Office Professional Plus
Аудитория 5(ИСТ)	Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации	Экран настенный, проектор acer, ноутбук asus fsr n2250, доска классная.

		Программное обеспечение 1. Windows 2. Office Professional Plus
Аудитория 6а(ИСТ)	Для хранения оборудования	Ноутбук asus fsr n2250, проектор переносной mitsubishi, проектор переносной view sonic, проектор переносной optoma, ноутбук hp cq60-205er q162, нетбук "lenovo", экран переносной. Программное обеспечение 1. Office Professional Plus 2. Windows
Аудитория 7(ИСТ)	Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации	Доска классная, мультимедийный проектор vivitek d509, экран настенный dinon man.