



Автономная образовательная некоммерческая организация  
высшего образования  
«Институт менеджмента, маркетинга и финансов»



УТВЕРЖДАЮ  
Ректор АООО ВО «Институт  
менеджмента, маркетинга и финансов»

Зайцева О.А.

09.06.2016 г.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б3.В.ОД.11 Инновационный менеджмент**

**Шифр и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Профиль (направленность): Управление человеческими ресурсами**

**Квалификация выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

**Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Менеджмента**

**Составитель программы: Григорова О.Н., канд. экон. наук, доцент**

**Рекомендована: кафедрой менеджмента, 7 июня 2016г., протокол № 11.**

**Учебный год: 2015 / 2016**

## **1. Наименование дисциплины Инновационный менеджмент**

### **Цели и задачи дисциплины:**

Цель изучения дисциплины является формирование у обучающихся современных фундаментальных и прикладных знаний в области инновационного менеджмента, овладение обучающимися методами и приемами организации и управления инновационной деятельностью, процедурами принятия управленческих решений в области инновационного менеджмента в рыночных условиях.

Задачами дисциплины являются:

- изучение теорий инновационного развития, проблем и стратегий инновационного менеджмента;
- изучение организационных форм инновационного предпринимательства;
- определение методов планирования и прогнозирования инновационной деятельности;
- выработка навыков оценки эффективности и степени риска инновационных проектов;
- приобретение навыков выбора источников финансирования инновационной деятельности;
- выработка навыков управления процессом создания и освоения новых моделей продукции в наиболее короткие сроки, с минимальными затратами при высоком качестве изделий в рыночных условиях;
- выработка навыков разработки бизнес-планов создания нового бизнеса.

### **2. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы:**

Дисциплина «Инновационный менеджмент» Б1.В.ОД.11 относится к Блоку 1 «Дисциплины (модули)» вариативная часть обязательные дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами».

Дисциплина основывается на знаниях, полученных при освоении дисциплин «Экономика фирмы», «История менеджмента», «Основы менеджмента», «Управление проектами». В свою очередь, дисциплина является предшествующей для курсов «Управление интеллектуальной собственностью», «Управление изменениями», «Оценка доходности проектов».

Указанные связи и содержание дисциплины «Инновационный менеджмент» дают обучающемуся системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности бакалавра менеджмента.

Для освоения данной дисциплины, обучающиеся должны иметь представление о современной организации как о будущем объекте профессиональной деятельности, должны знать основные макроэкономические показатели, принципы их расчета, уметь использовать экономический инструментарий для анализа внешней и внутренней среды предприятия.

В процессе освоения дисциплины, обучающиеся должны усвоить основные понятия и современные принципы работы с экономической информацией и уметь использовать статистические и количественные методы для решения организационно-управленческих задач.

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

В результате изучения дисциплины обучающийся должен :

#### Знать:

- сущность и современные проблемы инновационного менеджмента;
- классификацию инноваций;
- функции, методы и модели инновационного менеджмента;
- формы организации инновационной деятельности;
- задачи и принципы организации освоения производства новых изделий;
- отечественный и зарубежный опыт применения инновационных стратегий;
- методы оценки экономической эффективности инновационных проектов

#### Уметь:

- определять направления совершенствования маркетинга инноваций
- применять методы планирования инноваций и определять источники финансирования инноваций
- планировать динамику затрат при освоении новых изделий методом Т.Райта

#### Владеть (иметь опыт деятельности):

- определения затрат на инновационную деятельность;
- оценки экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность
- выбора рациональной инновационной стратегии
- определения инвестиционной привлекательности проекта
- оценки экономической эффективности инновационных проектов.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Инновационный менеджмент»:

- профессиональные (ПК):

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся — 3 зачетных единицы /108часа.**

## Формы учебных занятий:

Формы учебных занятий	Трудоемкость (академические часы)	
	Всего	3 курс, 1 семестр
<b>Очная форма обучения</b>		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	59	59
Аудиторные занятия (всего) в т.ч.	56	56
лекции	38	38
практические занятия	18	18
Промежуточная аттестация	3	3
консультации	2	2
сдача экзамена	1	1
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	16	16
Экзамен	36	36
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Заочная форма обучения</b>		
	<b>Всего</b>	<b>4 курс</b>
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий)	15	15
Аудиторные занятия (всего) в т.ч.	12	12
лекции	8	8
практические занятия	4	4
Промежуточная аттестация	3	3
консультации	2	2
сдача экзамена	1	1
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	87	87
Экзамен	9	9
<b>Итого:</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

Примечание: трудоемкость контактной работы обучающихся с преподавателем включает время аудиторных занятий и промежуточной аттестации; общая трудоемкость дисциплины (строка «итого») включает аудиторную работу, самостоятельную работу, а также время контроля освоения материала (экзамен или зачет).

## 5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### Содержание разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание раздела / темы дисциплины
<b>Лекции</b>		
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	Тенденции и разновидности развития. Теории инновационного развития: теория длинных волн Н.Кондратьева, теория экономического развития Й. Шумпетера. Управление развитием. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты. Содержание инновационного менеджмента. Современные проблемы инновационного менеджмента и пути их преодоления. Инновационное предпринимательство как сфера приложения инновационного менеджмента.

2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	Сущность и классификация инноваций. Создание благоприятных условий нововведений. Управление инновациями на макро- и микроуровне. Жизненный цикл нововведений: фазы, стадии, этапы. Государственное регулирование инновационных процессов. Методы государственного стимулирования инновационной активности.
3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	Функции инновационного менеджмента. Методы инновационного менеджмента. Понятие и классификация инновационных процессов. Основные этапы инновационных процессов. Параметры инновационных процессов. Диффузионная и внутриорганизационная модели: характеристика, особенности, фазы реализации. Управление инновационными процессами.
4	Организация инновационной деятельности	Формы инновационного менеджмента. Организация инновационного менеджмента. Крупный бизнес в инновационной сфере. Преимущества мелких и средних предприятий в области нововведений. Компании-"спиноф". Фирмы, обслуживающие НИОКР. Мелкие творческие группы и независимые проектные бригады. Интеграция науки и производства: территориальные научно-промышленные комплексы (научные парки и региональные агломерации промышленных компаний) и технологическая кооперация (исследовательские центры, исследовательские консорциумы частных компаний, университетские консорциумы, совместные исследовательские программы). Сущность и принципы создания финансово-промышленных групп (ФПГ), принципы интеграции их участников. Инжиниринговая деятельность в инновационной сфере.
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	Задачи и принципы организации освоения производства новых изделий. Методы организации перехода на выпуск новых изделий. Система организации ускоренного освоения новых изделий. Разработка программ и проектов нововведений. Особенности организации ускоренного освоения изделий при различных типах производства. Интеграция разработчиков, производителей и потребителей новой техники. Организация готовности производства при освоении. Роль и место гибких производственных систем при организации перехода на выпуск новых изделий.
6	Управление затратами на инновационную деятельность	Сущность и содержание затрат на инновационную деятельность. Единовременные и текущие затраты. Структура затрат. Учет затрат. Пути снижения затрат. Планирование динамики затрат при освоении новых изделий. Метод Райта. Построение кривых освоения. Оценка воздействия дестабилизирующих факторов на затраты в процессе освоения. Планирование себестоимости научно-технической продукции.
7	Инновационный маркетинг	Направления инновационной маркетинговой деятельности. Коммерциализация инноваций. Стратегический инновационный маркетинг. Tактический инновационный маркетинг. Особенности рынка инноваций. Виды маркетинга нововведений: маркетинг научно-технической продукции, созданной научно-технической организацией; маркетинг технологических нововведений, созданных в производстве; оценка конкурентоспособности проектируемого изделия; международный маркетинг. Критерии сегментации рынка товаров. Пути совершенствования маркетинга инноваций.
8	Планирование, прогнозирование и финансирование ин-	Сущность планирования инноваций. Методы планирования инноваций. Система внутрифирменного планирования инноваций. Программно-целевой менеджмент инновационной деятельности. Организация менеджмента инновационной программой. Прогнозирование в инно-

	новационной деятельности	вационном менеджменте. Виды прогнозов. Прогнозирование инноваций. Прогнозирование обеспечения инноваций. Прогнозирование социальных и экологических последствий инноваций. Источники финансирования инновационных процессов. Механизм рискового финансирования научно-технических разработок. Использование венчурного капитала. Внутренние и внешние венчуры. Особенности лизингового финансирования в научно-технической сфере. Понятие риска в инновационном менеджменте. Виды риска. Оценка предполагаемой потери средств инвестора. Механизм ограничения экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность. Упреждающее управление инвестиционным риском. Инновационные игры.
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	Содержание и формы стратегического управления инновациями. Методы и средства стратегического управления инновациями. Понятие инновационной стратегии, ее роль в рыночной экономике. Система стратегий. Методы выбора инновационной стратегии. Отечественный и зарубежный опыт применения инновационных стратегий.
10	Эффективность инновационной деятельности	Инновационный проект: этапы осуществления. Условия коммерческой привлекательности проекта: правовая охрана, возможность широкого использования (тиражирование). Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов. Методика «Континентал-групп». Инвестиционная привлекательность проекта. Формы финансовой оценки проекта. Эффективность использования инноваций. Общая экономическая эффективность инноваций. Эффективность затрат на инновационную деятельность.
Практические/ семинарские занятия		
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	Инновационный менеджмент как новое направление менеджмента. Особенности инновационного менеджмента отечественных предприятий. Экономические, организационно-управленческие, социально-психологические и правовые факторы, воздействующие на инновационные процессы.
2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	Процесные и продуктовые инновации. Некоммерческое управление инновациями. Нормирование жизненного цикла нововведений. Государственное регулирование инновационных процессов в Западной Европе, США, Японии. Методы стимулирования инновационной активности в странах Западной Европы, США, Японии.
3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	Гармонизация инновационного процесса. Отличия инновационного процесса от стабильного. Предметные, процессуальные и социально-психологические функции инновационного менеджмента. Формы инновационного процесса (внутри-, межорганизационный и расширенный)
4	Организация инновационной деятельности	Характеристика фирм эксплерентов, пациентов, коммутантов, виолентов и их место на логистической кривой Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства Венчурный бизнес Формирование инновационных подразделений и роли специалистов в инновационной деятельности Финансово-промышленные группы как новые организационные

		структуры. Мотивация участников технологической цепочки в ФПГ. Контроль функционирования технологического процесса в ФПГ. Определение качества взаимодействия предприятий в рамках ТЦ.
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	Определение динамики затрат в период освоения. Последовательный, параллельный и последовательно-параллельный методы перехода на производство новой продукции. Освоение наукоемких технологий (кейс).
6	Управление затратами на инновационную деятельность	Способы определения потребности в затратах, связанных с осуществлением инновационного проекта. Области использования метода Райта в инновационном менеджменте. Методы определения необходимых затрат на изготовление определенного изделия. Использование «НИР-мультипликатора» при определении затрат на инновационный проект.
7	Инновационный маркетинг	Российский рынок инноваций в современных условиях (кейс). Коммерческая привлекательность инновационного проекта (кейс).
8	Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности	Оценка венчурным инвестором целесообразности вложений средств в инновационный проект. Способы снижения степени риска финансирования инновационного проекта. Американские и западноевропейские модели венчурного капитала. Определение результативности инновационной деятельности и утверждающего управления риском финансирования инноваций.
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	Факторы, определяющие стратегию экономического роста на основе активизации инновационной деятельности. Стратегия соперничества в инновационной сфере (кейс). Реинжиниринг на отечественных и зарубежных предприятиях (кейс).
10	Эффективность инновационной деятельности	Основные виды эффекта. Абсолютный и сравнительный эффекты. Система показателей для оценки общей экономической эффективности инноваций. Направления и принципы оценки эффективности инновационных проектов. Методы оценки эффективности инвестиций в инновационный проект.

#### Виды самостоятельной работы:

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Вид и содержание самостоятельной работы
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	Инновационный менеджмент как составная часть менеджмента. Сущность и значение инновационного процесса. Сущность, виды и значение инновационной деятельности. Система инновационного управления фирмой. Инновационный климат. Значение информационного обеспечения инновационной деятельности предприятия. Роль ресурсного обеспечения инновационной деятельности предприятия.
2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	Классификация инноваций. Значение инструментов государственного регулирования для инновационной деятельности отечественных предприятий.

	мента	Формы и методы государственной поддержки отечественных инноваторов. Значение инструментов государственного регулирования для инновационной деятельности инновационных предприятий.
3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	Предметные функции и их значение в управлении инновационным предприятием. Обеспечивающие функции и их значение в управлении инновационным предприятием.
4	Организация инновационной деятельности	Инфраструктура инновационной деятельности. Значение малого инновационного предпринимательства в экономике страны. Содержание основных направлений инновационной деятельности малых инновационных предприятий.
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	Оценка экономической эффективности ускоренного освоения новых изделий
6	Управление затратами на инновационную деятельность	Задачи и содержание предпланового анализа при управлении затратами инновационного предприятия. Основные факторы, влияющие на структуру и величину инновационных затрат. Закономерности этих влияний.
7	Инновационный маркетинг	Рынок инноваций. Механизм превращения новшества в товар. Основные особенности и характеристика стратегического инновационного маркетинга. Основные особенности и характеристика тактического инновационного маркетинга. Главная особенность маркетинговых исследований применительно к инновациям. Влияние факторов ценообразования на инновационную продукцию на величину конкретной цены. Лицензирование и его роль в торговле новыми технологиями.
8	Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности	Значение финансового обеспечения инновационной деятельности предприятия. Лизинг как форма коммерческой реализации новых технологий.
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	Стратегия различных фирм в борьбе за конкурентоспособность.
10	Эффективность инновационной деятельности	Оценка эффективности инновационных проектов. Процедуры экспертизы инновационных проектов. Показатели оценки социальной, экономической и научно-технической эффективности инновационных проектов.
	Весь курс	Подготовка к экзамену по курсу

Разделы дисциплины и виды занятий (в т.ч. в интерактивной форме):

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего



<b>Очная форма обучения</b>						
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	4	1	-	-	5
2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	2	2	-	-	6
3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	4	1	-	2	7
4	Организация инновационной деятельности	4	2*	-	2	8
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	4	1	-	2	7
6	Управление затратами на инновационную деятельность	4	2*	-	2	8
7	Инновационный маркетинг	4	1*	-	2	7
8	Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности	4	3*	-	2	9
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	4	2*	-	2	8
10	Эффективность инновационной деятельности	4	3*	-	2	9
	Подготовка к экзамену	-	-	-	-	36
	<b>Итого</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>108</b>
	В том числе в интерактивной форме		9			14
<b>Заочная форма обучения</b>						
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	1	-	-	8	9
2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	0,5	-	-	8	8,5
3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	0,5	0,5	-	8	9
4	Организация инновационной деятельности	1	0,5	-	9	10,5
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	0,5	0,5	-	9	10
6	Управление затратами на инновационную деятельность	1	0,5*	-	9	10,5
7	Инновационный маркетинг	0,5	0,5*	-	9	10
8	Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности	1	0,5*	-	9	10,5
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	1	0,5	-	9	10,5
10	Эффективность инновационной деятельности	1	0,5*	-	9	10,5

Подготовка к экзамену	-	-	-	9	9
Итого	8	4	-	87	108
в том числе в интерактивной форме		2			2

Примечание –звездочкой ( \* )отмечены занятия, проводимые в интерактивной форме. Итого 9/4 часа

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Конспект лекций
2. Методические указания для обучающихся к практическим занятиям (лабораторным практикумам) и самостоятельной работе;
3. Комплект тестовых заданий для текущего контроля знаний по всем темам дисциплины;
4. Методические указания по изучению курса для обучающихся заочной формы обучения

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

*Фонд оценочных средств (ФОС)* для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Инновационный менеджмент» представляет собой комплект методических и контрольно-измерительных материалов, предназначенных для контроля и оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций, определения соответствия или несоответствия уровня достижений обучающегося планируемым результатам.

Основные цели текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:

- стимулирование повседневной систематической работы обучающихся;
- определение реального места, которое занимает обучающийся среди сокурсников в соответствии со своими успехами;
- повышение мотивации обучающихся к освоению дисциплины;
- проверка знаний, умений, навыков и уровня освоения компетенций.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

ФОС по дисциплине «Инновационный менеджмент» представлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к рабочей программе.

Документе включает следующие разделы:

1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

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

Использование ФОС по дисциплине «Инновационный менеджмент» позволяет осуществлять независимую, качественную объективную оценку

а) учебных достижений, результатов проектной, исследовательской деятельности;

б) уровня освоения компетенций или их компонентов обучающимися.

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

### **а) основная литература:**

- 1 Анисимов, Ю. П. Менеджмент инноваций: Учебное пособие / Ю.П.Анисимов, В.П.Бычков, И.В.Куксова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 147 с. Режим доступа: <http://znanium.com>
- 2 Наумов, А. Ф. Инновационная деятельность предприятия: Учебник / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com>

### **б) дополнительная литература:**

- 1 Анисимов Ю. П. Инновационное развитие экономических систем / Ю. П. Анисимов, Е.Л. Смольянова, С.В. Шапошникова. – Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009. – 407 с.
- 2 Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: практикум / Ю.П. Анисимов, И.В. Усачева, — Воронеж: Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2006. — 96 с.
- 3 Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб.пособие / Ю.П. Анисимов, И.В. Усачева, О.Н. Григорова; под ред. Ю.П. Анисимова. — Воронеж: АОНО ВПО «институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2008. — 268 с.
- 4 Баранчеев В.П. Управление инновациями: Учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев. — М.: Юрайт, 2012. — 711 с.
- 5 Инновационный менеджмент/ под редакцией В.Горфинкель, Т. Попадюк.- Издательство Вузовский учебник, Инфра-М, 2014.- 384
- 6 Санто Б. Инновации как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 397 с.
- 7 Тебекин А.В. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. — М.: Юрайт, 2012. — 476 с.
- 8 Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. — СПб.: Питер, 2014. — 448 с.
- 9 Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. - 563 с.
- 10 <http://www.ozon.ru/> — Инновационный менеджмент: Электронный учебник. — М.: Корпорация Диполь, 2010.
- 11 <http://www.government.ru/>-- Интернет-портал Правительства Российской Федерации.
- 12 <http://www.economy.gov.ru/mines/main-> Министерство экономического развития Российской Федерации.
- 13 <http://www.bankrotstvo.ru> — Портал по вопросам банкротства
- 14 <http://www.minfin.ru/ru/>- Министерство финансов Российской Федерации.
- 15 <http://finanal.ru/>- Финансовая аналитика. Публикации.
- 16 <http://www.rbc.ru->Росбизнесконсалтинг

- 17 <http://cfin.ru/> — Корпоративные финансы. Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама.
- 18 <http://www.dis.ru> — Издательская группа «Дело и Сервис». Электронные версии журналов
- 19 <http://www.knigafund.ru> — Электронная библиотека книг и периодики

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины**

В процессе изучения дисциплины используются электронные издания, содержащие сводки статистической информации, справочные системы:

- Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». – URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.
- <http://www.consultant.ru>;
- <http://www.garant.ru>;
- <http://www.kodeks.ru>.
- Корпоративный менеджмент <http://www.manage.ru/management/index.shtml>
- Национальный союз кадровиков <http://www.kadrovik.ru/>
- Сообщество менеджеров E-executive <http://www.e-executive.ru/>
- Human Resource Management <http://www.hrm.ru/>
- ЭБС «КнигоФонд» [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru)
- <http://www.aup.ru/>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Согласно требованиям с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления «Менеджмент» и других нормативных документов целесообразно разработать матрицу наиболее предпочтительных методов обучения и форм самостоятельной работы обучающихся, адекватных видам лекционных и семинарских занятий.

Аудиторная работа предусматривает лекции по ключевым и проблемным вопросам дисциплины и проведение семинарских занятий с целью закрепления теоретических знаний. Самостоятельная работа студентов направлена на формирование навыков работы с различными источниками, систематизации полученной информации, составления аналитических материалов, решения экономических задач и прогнозирования реальных экономических процессов.

Необходимо предусмотреть развитие форм самостоятельной работы, выводя студентов к завершению изучения учебной дисциплины на её высший уровень.

Пакет заданий для самостоятельной работы следует выдавать в начале семестра, определив предельные сроки их выполнения и сдачи.

Организуя самостоятельную работу, необходимо постоянно обучать студентов методам такой работы.

В основу методологии обучения студентов данной дисциплине целесообразно положить андрагогический подход, предусматривающий активное участие студентов в сборе и анализе материалов по дисциплине и взаимное обогащение полученной информацией, а также участие в научно-исследовательской работе.

Содержание лекции должно отвечать следующим дидактическим требованиям:

- изложение материала от простого к сложному, от известного к неизвестному;
- логичность, четкость и ясность в изложении материала;
- возможность проблемного изложения, дискуссии, диалога с целью активизации деятельности студентов;
- опора смысловой части лекции на подлинные факты, события, явления, статистические данные;
- тесная связь теоретических положений и выводов с практикой и будущей профессиональной деятельностью студентов.

Преподаватель, читающий данный лекционный курс, должен знать существующие в педагогической науке и используемые на практике варианты лекций, их дидактические и воспитывающие возможности, а также их методическое место в структуре процесса обучения.

При проведении промежуточной аттестации студентов важно всегда помнить, что систематичность, объективность, аргументированность — главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний студентов. Проверка, контроль и оценка знаний студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Интенсификация обучения проводится с использованием компьютерных технологий, что значительно разнообразит процесс восприятия и отработки информации. Благодаря компьютеру, Интернету и мультимедийным средствам обучающимся предоставляется уникальная возможность овладения большим объемом информации с ее последующим анализом и сортировкой.

В процессе преподавания дисциплины осуществляется чтение лекций с использованием слайд-презентаций. Для оценки знаний обучающихся по дисциплине используется компьютерное тестирование.

Для подготовки докладов, организации самостоятельной работы используются ЭВМ с подключением к сети Internet, взаимодействие с обучающимися осуществляется посредством электронной почты.

В библиотеке института для обучающихся имеется в наличии электронный курс лекций, ЭБС «КнигаФонд». – ([knigafund.ru](http://knigafund.ru)), «Знаниум» - ([znanium.com](http://znanium.com)), [book.ru/](http://book.ru/)

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины используется аудиторный фонд института, оснащенный мультимедийным проектором и ПЭВМ с выходом в интернет.

При использовании электронных изданий институт обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе или в читальном зале библиотеки с выходом в Интернет, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

Помимо рекомендованной литературы для изучения дисциплины в библиотеке имеется электронная версия конспекта лекций по курсу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Инновационный менеджмент

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

#### Этапы формирования компетенций дисциплины в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

Компетенция ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

№ п/п	Наименование дисциплины	Компетенции
		ПК-6
1.	Управление проектами	x
2.	Инновационный менеджмент	x
3.	Оценка доходности проектов	x
4.	Управление изменениями	x
5.	Преддипломная	x
6.	Государственная итоговая аттестация	x

#### Результаты изучения дисциплины, характеризующие уровень и этапы формирования компетенций и подлежащие проверке

В процессе изучения дисциплины главное внимание уделено формированию компетенции ПК-6.

Контроль уровня сформированности компетенции ПК-6 осуществляется с позиций оценивания составляющих ее частей по трехкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Для оценки уровня сформированности компетенции предлагается использовать два уровня – «пороговый» - обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения основной профессиональной образовательной программы и «продвинутой»- превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для выпускника вуза.

Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)
<b><i>Пороговый уровень</i></b>
<u>Знать:</u>
– сущность и современные проблемы инновационного менеджмента;
– классификацию инноваций;
- функции, методы и модели инновационного менеджмента.
- формы организации инновационной деятельности;
- задачи и принципы организации освоения производства новых изделий.
<u>Уметь:</u>
– определять направления совершенствования маркетинга инноваций
– применять методы планирования инноваций и определять источники финансирования инноваций
<u>Владеть навыками:</u>
– определения затрат на инновационную деятельность;
– оценки экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность
– выбора рациональной инновационной стратегии
– определения инвестиционной привлекательности проекта
<b><i>Продвинутый уровень</i></b>
<u>Знать:</u>
– отечественный и зарубежный опыт применения инновационных стратегий
– методы оценки экономической эффективности инновационных проектов
<u>Уметь:</u>
– планировать динамику затрат при освоении новых изделий методом Т.Райта
<u>Владеть навыками:</u>
– оценки экономической эффективности инновационных проектов.

### **Программа оценивания контролируемых компетенций**

Текущий контроль	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины и их наименование *	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	ПК-6	Кейс
2	Нововведение как объект инновационного менеджмента	ПК-6	Комплект тестов №1 Доклад



3	Функции, методы и модели инновационного менеджмента	ПК-6	Доклад
4	Организация инновационной деятельности	ПК-6	Комплект тестов №2 Кейс Задача
5	Организация процесса освоения производства новых изделий	ПК-6	Задача
6	Управление затратами на инновационную деятельность	ПК-6	Задача
7	Инновационный маркетинг	ПК-6	Комплект тестов №3
8	Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности	ПК-6	Задача 1 Задача 2
9	Стратегическое управление в инновационном менеджменте	ПК-6	Задача Кейс
10	Эффективность инновационной деятельности	ПК-6	Задача
<b>Промежуточная аттестация - экзамен</b>		ПК-6	Комплект КИМ

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования отражены в таблице:

Результаты изучения дисциплины (знания, умения и навыки)	Шкала, показатели и критерии оценивания			
	Освоена в полной мере	Вполне освоена	Освоена	Не освоена
<b><i>Пороговый уровень</i></b>				
<u>Знать:</u> – сущность и современные проблемы инновационного менеджмента;	Точно формулирует сущность, современные проблемы инновационного менеджмента и пути их преодоления.	Точно формулирует сущность, современные проблемы инновационного менеджмента, но не всегда способен определить пути их преодоления	Точно формулирует сущность и современные проблемы инновационного менеджмента, но допускает ошибки в определении путей их преодоления	Не может сформулировать сущность и современные проблемы инновационного менеджмента, допускает ошибки в путях их преодоления
– классификацию инноваций;	Точно дает классификацию видов инноваций по различным признакам	Точно дает классификацию инноваций, но иногда затрудняется в приведении примеров	Точно дает классификацию проектов, но не может правильно охарактеризовать отдельные типы, виды, классы инноваций	Не в состоянии правильно охарактеризовать существующие классификации инноваций
- функции, методы и модели инновационного менеджмента.	Четко формулирует основные положения методологии инновационного менеджмента, способен указать различия моделей инновационного менеджмента	Четко формулирует основные методы и модели инновационного менеджмента	Формулирует большинство, но не все, методы и модели инновационного менеджмента	Не в состоянии сформулировать основные положения, методы и модели инновационного менеджмента
– формы организации инновационной деятельности;	Точно дает классификацию форм организации инновационной	Точно дает классификацию форм организации инновационной деятельности, но за-	Точно дает классификацию форм организации инновационной	Не может назвать формы организации инновационной деятельности

	деятельности, может определить наиболее рациональную форму в зависимости от ситуации	трудняется с определением полного набора ситуационных факторов их применения	деятельности, но не способен назвать факторы, от которых зависит выбор той или иной формы	
- задачи и принципы организации освоения производства новых изделий.	Называет все задачи и принципы организации освоения производства новых изделий. и дает их полную характеристику	Точно дает классификацию задач и принципов организации освоения производства новых изделий., но затрудняется с их полной характеристикой	Точно дает классификацию задач и принципов организации освоения производства новых изделий., но не способен назвать их характеристику	Не может назвать задачи и принципы организации освоения производства новых изделий
<u>Уметь:</u> – определять направления совершенствования маркетинга инноваций	Способен точно определить направления совершенствования маркетинга инноваций и дать их полную характеристику	Способен точно определить направления совершенствования маркетинга инноваций, но затрудняется с их полной характеристикой	Способен точно определить направления совершенствования маркетинга инноваций, но может назвать их характеристику	Не способен определить направления совершенствования маркетинга инноваций
– применять методы планирования инноваций и определять источники финансирования инноваций	Способен правильно выбрать подходящий метод планирования и определить возможный источник финансирования инноваций	В большинстве случаев способен выбрать подходящий метод планирования инноваций, но затрудняется с определением возможности использования источников финансирования инновационных проектов	Допускает отдельные ошибки в выборе подходящего метода планирования инноваций, затрудняется в определении источников финансирования инновационных проектов	Не способен выбирать рациональные методы планирования и источники финансирования инновационного проекта
<u>Владеть навыками:</u> – определения затрат на инновационную деятельность;	Способен без ошибок определить структуру затрат на инновационную деятельность	Способен определить структуру затрат на инновационную деятельность с отдельными неточностями, не носящими принципиальный характер	Способен определить структуру затрат на инновационную деятельность, но допускает при этом некоторые принципиальные ошибки	Не способен определить структуру затрат на инновационную деятельность

– оценки экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность	Способен самостоятельно оценить экономический риск при инвестициях в инновационную деятельность, может определить пути ограничения риска	Способен самостоятельно оценить экономический риск при инвестициях в инновационную деятельность, допуская неточности в определении путей ограничения риска	Способен оценить экономический риск при инвестициях в инновационную деятельность, но не может определить пути ограничения риска	Не способен самостоятельно сформировать календарный план управления проектом
– выбора рациональной инновационной стратегии	Способен самостоятельно определить параметры выбора рациональной инновационной стратегии	При определении параметров выбора рациональной инновационной стратегии допускает принципиальные ошибки	При определении параметров выбора рациональной инновационной стратегии допускает отдельные ошибки	Не способен самостоятельно определять параметры выбора рациональной инновационной стратегии
– определения инвестиционной привлекательности проекта	Может самостоятельно использовать формы финансовой оценки проекта, определить эффективность инновационных проектов	Может самостоятельно использовать формы финансовой оценки проекта, но затрудняется в определении эффективности инновационных проектов	Может самостоятельно использовать формы финансовой оценки проекта, но допускает принципиальные ошибки в определении эффективности инновационных проектов	Не может самостоятельно использовать формы финансовой оценки проекта, определить эффективность инновационных проектов
<b><i>Продвинутый уровень</i></b>				
<u>Знать:</u> – отечественный и зарубежный опыт применения инновационных стратегий	Четко формулирует основные положения отечественных и наиболее значимых зарубежных инновационных стратегий	Может назвать основные инновационные стратегии, но затрудняется в формулировании различий их положений	Может назвать основные инновационные стратегии, но затрудняется в формулировании их положений	Не может назвать основные инновационные стратегии
– методики оценки экономической эффективности инновационных проектов	Точно формулирует основные положения различных методик	Формулирует основные положения различных методик оценки экономической эф-	Формулирует основные положения различных методик	Не может сформулировать основные положения различных методик оценки

	оценки экономической эффективности инновационных проектов	фактивности инновационных проектов, но не может указать особенности их применения	оценки экономической эффективности инновационных проектов,, но может показать их отличия	экономической эффективности инновационных проектов
<u>Уметь:</u> – планировать динамику затрат при освоении новых изделий методом Т.Райта	Может построить кривую освоения, рассчитать необходимые и добавочные затраты по методу Райта, оценить воздействие дестабилизирующих факторов на затраты в процессе освоения	Может построить кривую освоения, рассчитать необходимые и добавочные затраты по методу Райта	Может построить кривую освоения, рассчитать необходимые и добавочные затраты по методу Райта	Не способен планировать динамику затрат при освоении новых изделий методом Т.Райта
<u>Владеть навыками:</u> – оценки экономической эффективности инновационных проектов.	Самостоятельно может оценить экономическую эффективность инновационных проектов и определить инвестиционную привлекательность проекта.	Самостоятельно может оценить экономическую эффективность инновационных проектов	Самостоятельно может оценить экономическую эффективность инновационных проектов , но допускает принципиальные ошибки	Не способен оценить экономическую эффективность инновационных проектов.

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине, проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе текущей аттестации

Компетенция	Наименование оценочного средства	Показатель оценивания	Шкала и критерии оценивания			
			Освоена в полной мере	Вполне освоена	Освоена	Не освоена
<b>Пороговый уровень</b>						
ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Комплект тестов	Результаты тестирования	доля верных ответов на вопросы: 85-100%	доля верных ответов на вопросы: 70-84%	доля верных ответов на вопросы 50-69%	доля верных ответов на вопросы: менее 50%
	Доклад	Полнота раскрытия темы, ответы на вопросы	Все положения доклада соответствуют теме, содержание развернуто, приведены примеры Даны исчерпывающие ответы на все заданные вопросы	Все положения доклада соответствуют теме, содержание доклада представлено развернуто, приведены примеры Ответы на вопросы краткие, не все полностью обоснованы	Содержание соответствует теме, основные положения представлено кратко, не приведены примеры При ответе на вопросы студент испытывал затруднения	Содержание доклада краткое, отсутствуют примеры Студент не сумел донести суть изученного вопроса до аудитории, не ответил на заданные вопросы
	Кейс	Содержательность ответов на вопросы	Даны правильные аргументированные ответы на заданные вопросы.	Даны правильные ответы на заданные вопросы, но четкого обоснования ответов не предоставлено.	Даны правильные ответы не на все заданные вопросы	На заданные вопросы не получены правильные ответы
	Выполнение практических заданий	Правильность ответов на поставленные в задании вопросы	Задания выполнены верно, выводы полны и обоснованы	Задания выполнены верно, выводы не полны	Задания выполнены верно, выводы отсутствуют	В заданиях допущены ошибки, выводы отсутствуют
<b>Продвинутый уровень</b>						
ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой	Комплект тестов	Результаты тестирования	доля верных ответов на вопросы: 85-100%	доля верных ответов на вопросы: 70-84%	доля верных ответов на вопросы 50-69%	доля верных ответов на вопросы: менее 50%
	Выполнение практических заданий	Правильность ответов на поставленные в задании вопросы	Задания выполнены верно, выводы полны и обоснованы	Задания выполнены верно, выводы не полны	Задания выполнены верно, выводы отсутствуют	В заданиях допущены ошибки, выводы отсутствуют

внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Задачи к темам	Правильность и полнота ответов на вопросы, обоснованность и полнота выводов	выполнение всех задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов	выполнение не менее 80% задач задания без ошибок, наличие развернутых обоснованных выводов	выполнение не менее 60 % задач задания без ошибок, выводы краткие, обоснование отсутствует	более 50% заданий выполнены с ошибками, выводы ошибочны
--	----------------	---	--	--	--	---

Показатели, критерии и шкала оценивания компетенций в процессе промежуточной аттестации

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Наименование оценочного средства	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений					
<u>Знать:</u> - сущность и современные проблемы инновационного менеджмента; - классификацию инноваций; - функции, методы и модели инновационного менеджмента; - формы организации инновационной деятельности; - задачи и принципы организации освоения производства новых изделий; - отечественный и зарубежный опыт применения инновационных стратегий; - методы оценки экономической эффективности инновационных проектов •	Тест	Результаты тестирования	Обучающийся ответил на 85-100 % вопросов	отлично	Освоена в полной мере
			Обучающийся ответил на 70-84 % вопросов	хорошо	Вполне освоена
			Обучающийся ответил на 50-69 % вопросов	удовлетворительно	Освоена
			Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов	неудовлетворительно	Не освоена
<u>Уметь:</u> – определять направления совершенствования маркетинга инноваций	Экзаменационные задачи	Правильность решения экзамена-	В ходе решения задачи обучающийся получил правильный численный ответ, полученном на основании решения по правильной расчетной схеме и корректно записан-	отлично	Освоена в полной мере



<ul style="list-style-type: none"> <li>– применять методы планирования инноваций и определять источники финансирования инноваций</li> <li>– планировать динамику затрат при освоении новых изделий методом Т.Райта</li> </ul>		национальных задач	<p>ным расчетным формулам, наглядно представил полученные данные, сделал развернутые выводы</p>		
			<p>В ходе решения задачи обучающийся правильно выбрал схему решения задачи, правильно записал расчетные формулы, но не получил правильного численного решения в результате допущенных незначительных численных ошибок в расчетах</p>	хорошо	Вполне освоена
			<p>В ходе решения задачи обучающийся не получил правильного численного ответа, но правильно выбрал схему решения и расчетные формулы, в которых, однако, имеются ошибки, не имеющие принципиального значения</p>	удовлетворительно	Освоена
			<p>Обучающийся не решил задачу и не верно выбрал схему ее решения</p>	неудовлетворительно	Не освоена
<p><u>Владеть навыками:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определения затрат на инновационную деятельность;</li> <li>– оценки экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность</li> <li>– выбора рациональной инновационной стратегии</li> <li>– определения инвестиционной привлекательности проекта</li> <li>– оценки экономической эффективности инновационных проектов.</li> </ul>	Экзаменационные задачи	<p>Полнота и правильность выводов</p> <p>Владение технологией представления информации</p>	<p>В ходе решения задачи обучающийся получил правильный численный ответ, полученном на основании решения по правильной расчетной схеме и корректно записанным расчетным формулам, наглядно представил полученные данные, сделал развернутые выводы</p>	отлично	Освоена в полной мере
			<p>В ходе решения задачи обучающийся правильно выбрал схему решения задачи, правильно записал расчетные формулы, но не получил правильного численного решения в результате допущенных незначительных численных ошибок в расчетах</p>	хорошо	Вполне освоена
			<p>В ходе решения задачи обучающийся не</p>	удовлетворительно	Освоена

			получил правильного численного ответа, но правильно выбрал схему решения и расчетные формулы, в которых, однако, имеются ошибки, не имеющие принципиального значения	тельно	
			Обучающийся не решил задачу и не верно выбрал схему ее решения	неудовлетворительно	Не освоена

### 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Материалы для текущего контроля

#### Тема 1: Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента

##### *Кейс 1*

Студенты работают с кейсом и находят ответы на поставленные вопросы.

##### Освоение наукоемких технологий

Освоение наукоемких (высоких) технологий при производстве продукции является одной из важнейших задач, решаемых в организациях промышленности. ОАО «АвтоЗИЛ» для увеличения скорости сварки стальных листов при освоении производства малотоннажных грузовых автомобилей переходит на применение более мощных лазеров. При этом обеспечивается высокое качество свариваемого шва и отпадает надобность в установке вакуумных камер, которые обычно применяют при традиционной электронно-лучевой сварке.

Инвестиции в наукоемкие технологии, связанные с повышением гибкости производства за счет применения станков с ЧПУ и обрабатывающих центров, позволили снизить уровень затрат рабочего времени на создание готового продукта, что характеризует стадию цивилизации и развития общества.

Функции рабочего трансформировались в функции оператора производственного процесса. Освобождение рабочих от физически тяжелых и однообразных операций на производстве снимает социальную напряженность, а сам труд становится более привлекательным и творческим.

Кроме того, один станок с ЧПУ заменяет по производительности труда три станка с ручным управлением, а один обрабатывающий центр — несколько станков с ЧПУ, что значительно экономит производственные площади.

Снижение объемов производства в конце 90-х годов привело к сужению экономической базы проведения реноваций своих основных фондов. Снижение темпов обновления основных производственных мощностей привело к физическому старению основных фондов. Вместе с тем, ОАО «АвтоЗИЛ» произвел переоценку основных фондов по остаточной стоимости, сложившейся с учетом физического, морального и функционального устаревания, опираясь на вышедшее Постановление Правительства «Об уточнении порядка расчета амортизационных отчислений и переоценке основных фондов».

Данное постановление разрешает с 1 октября 1998 г. применять пониженные коэффициенты к действующим нормам амортизационных отчислений и проводить инициативную переоценку основных фондов (с приближением к реальной), если их текущая балансовая стоимость превышает рыночную .

Вопросы:

1. Как отразится на финансово-хозяйственной деятельности предприятия освоение новых изделий и технологий?

2. Как отразится сокращение производственных площадей на расходах и налогах предприятия?
3. Что произойдет с точкой безубыточности предприятия при данных изменениях расходов?
4. Что дают организациям инвестиции в реновацию основных фондов и как отразится переоценка основных производственных мощностей на затратах предприятия?

## **Тема 2: Нововведение как объект инновационного менеджмента**

### *Тематика докладов:*

1. Инновационный менеджмент возникновение, становление, основные черты
2. Содержание инновационного менеджмента, цель и предмет изучения
3. Тенденции и разновидности развития, управление развитием.
4. Нововведения как объект инновационного менеджмента: сущность и классификация.
5. Жизненный цикл нововведения .
6. Государственная поддержка инновационных процессов .
7. Особенности проведения инновационной деятельности на предприятиях пищевой промышленности .
8. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса

### Комплект тестов 1

#### **1. Что такое новация:**

- 1) процесс использования новшества;
- 2) новшество, не внедренное в производственный процесс;
- 3) управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства;
- 4) нововведения, имеющие практическое внедрение в производственном процессе.

#### **2. Что такое инновация:**

- 1) процесс использования новшества;
- 2) новшество, не внедренное в производственный процесс;
- 3) управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства;
- 4) нововведения, имеющие практическое внедрение в производственном процессе.

#### **3. Что такое инновационный менеджмент:**

- 1) процесс принятия управленческих решений, организация производственного процесса, планирование деятельности предприятия;
- 2) наука об организации планирование контроля и регулирования движением материалов и информационных потоков в пространстве, во времени;
- 3) процесс управления созданием новых знаний, творческим потенциалом создателей новых знаний, внедрением новшеств, экономическими, социаль-

ными и психологическими аспектами нововведений;

4) управление организации в условиях рыночных отношений.

#### **4. Продуктовые нововведения это:**

- 1) новая продукция;
- 2) новые технологии производства выпускаемой или новой продукции;
- 3) новые методы организации работ и управления производством.

#### **5. Выделите два подхода к определению сущности нововведения:**

- 1) нововведение — открытие новых знаний и технических решений;
- 2) нововведение — результат творческого процесса в виде новой продукции, технологии, метода управления;
- 3) нововведение — радикальное изобретение;
- 4) нововведение — процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов и т.д. вместо действующих;
- 5) нововведение — новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, дающий прирост полезного эффекта и, как правило, основанный на достижениях науки и техники.

#### **6. Процессная инновация это:**

- 1) новая продукция;
- 2) новые технологии производства выпускаемой или новой продукции;
- 3) новые методы организации работ и управления производством.

#### **7. Есть ли отличия между нововведением и открытием, изобретением? Если да, то укажите, какие из перечисленных:**

- 1) изобретение и открытие делаются, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация — на уровне прикладного порядка;
- 2) открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой или кустарем, а инновация, как правило, разрабатывается комплексными промышленными лабораториями;
- 3) затрат времени на открытие и изобретение гораздо больше, чем на инновацию;
- 4) открытие может произойти случайно, а инновация является результатом комплексного использования элементов систематических технических разработок, научно-исследовательских программ и т.д.;
- 5) получение инновации возможно лишь при управлении инновационной деятельностью, а открытие — результат творческого поиска, не приемлющего директивы;
- 6) открытие по своей сущности является "бескорыстным" актом, а инновация имеет целью повышение производительности в результате применения ее в процессе производства или управления.

### **Тема 3: Функции, методы и модели инновационного менеджмента**

*Тематика докладов:*

1. Диффузионная и внутриорганизационная модели инновационного процесса .
2. Формы организации инновационного предпринимательства
3. Преимущества и недостатки крупных и малых предприятий в управлении нововведениями .
4. Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства .
5. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса.

## **Тема 4: Организация инновационной деятельности**

### **Комплект тестов 2**

#### **1. Инновационная деятельность это:**

- 1) деятельность, связанная с осознание потребности или возможности изменений, поиск и разработка новшества;
- 2) вид деятельности, непосредственно связанный с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики;
- 3) сертификация наукоемкой продукции, предоставление осваивающим и производящим ее предприятиям услуг в области стандартизации и контроля качества.

#### **2. Что не является препятствием для успешной инновационной деятельности крупных организаций:**

- 1) сложность иерархической структуры;
- 2) увеличения объема денежных средств;
- 3)сопротивление переменам;
- 4) ориентация на сбалансированное достижение высокого уровня показателей работы во всех организационных звеньях.

#### **3. Что представляет собой агломерацию наукоемких фирм и исследовательских подразделений промышленных компаний, группирующихся вокруг крупных научных и учебных центров, главным образом, университетов:**

- 1) технопарк;
- 2) промышленный парк;
- 3) научный парк;
- 4) инновационный центр.

#### **4. Технополис это:**

- 1) это компактно расположенный комплекс, который в общем виде может включать в себя научные учреждения и предприятия промышленности, а также информационные, выставочные комплексы, службы сервиса;
- 2) это структура, включающая в себя небольшой город, развитие которого целенаправленно ориентировано на расположенные в нем научно-производственные комплексы;

3) это экономическая структура, размещенная в рамках локальной территории и предназначенная преимущественно для небольшой, только что созданной компании.

#### **5. Что такое бизнес - инкубатор:**

- 1) это небольшая организация, в которой проводят деловую экспертизу, создающихся фирм в условия максимально приближенные к реальным;
- 2) это небольшая организация, которая осуществляет финансирование тех, кто хочет профессионально заниматься бизнесом;
- 3) это небольшая организация, которая осуществляет набор персонала тем, кто хочет профессионально заниматься бизнесом.

#### **7. Что не является функций бизнес - инкубаторов:**

- 1) проведение деловой экспертизы создающихся фирм и проектов;
- 2) оказание всесторонней помощи клиентам;
- 3) создание нового образца продукции;
- 4) способствование экономическому развитию региона.

#### **8. Какие услуги не предоставляет бизнес - инкубатор:**

- 1) финансовое консультирование;
- 2) организация менеджмента;
- 3) финансирования клиентов;
- 4) общеделовые услуги;
- 5) профессиональные бизнес-услуги.

#### **9. Какое условие отбора необходимо, чтобы кандидат был определен в технопарк:**

- 1) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь хорошие финансовые возможности;
- 2) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь государственное финансирование;
- 3) хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь венчурное финансирование;

#### ***Работа с кейсом. Студенты работают с кейсом и находят ответы на поставленные вопросы.***

##### **1. Реинжиниринг на отечественных и зарубежных предприятиях**

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

Обращение к внешним организациям позволяло выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними органи-

зациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10–12 дней, сократив цикл в 10 раз.

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

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

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

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

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

Вопросы:

1. Каким образом необходимо поступить руководству фирмы «Модерн» для преобразования своего производства и улучшения реализации инновационных проектов?
2. Какие шаги должны быть предприняты компанией IBM Credit для улучшения показателей своей деятельности?
3. Мог ли быть подвергнут реинжинирингу отдел оплаты счетов фирмы IBM Credit и что выступает объектом реинжиниринга?



4. Верно ли решение руководства фирмы Ford о сокращении численности. Если нет, то, что необходимо предпринять в сложившейся ситуации?

**Задача.**

Процесс функционирования ФПГ состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная команда. Исходные данные в *табл. 1*.

*Таблица 1*

Исходные данные (тыс. р.)

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

Используя исходные данные, выясните, какая из команд вносит наибольший вклад в успех ФПГ? Результаты расчетов отразите в *табл. 2*.

*Таблица 2*

Результаты расчетов

Показатели	Номер команды				
	1	2	3	4	5
Доля команды в затратах					
Доля команды в прибыли					
Коэффициент корпоративной эффективности команды					
Место команды					

Методические указания

1. Вычисляется доля затрат каждой команды ( $ДЗ_{к_i}$ ) в затратах ФПГ. В качестве денежного выражения суммы затрат при проведении расчетов используется стоимость совокупных активов. Следовательно, сумма затрат каждой команды — это балансовая стоимость активов, находящихся в управлении этой команды. Сумма затрат — стоимость совокупных активов ФПГ.

$$ДЗ_{к_i} = \frac{З_{к_i}}{З_{фпг}}, \quad (1)$$

где  $З_{к_i}$  — затраты  $i$ -ой команды;

$З_{к_i}$  — затраты финансово-промышленной группы.

2. Вычисляется доля каждой команды ( $ДП_{к_i}$ ) в совокупной чистой прибыли ФПГ.

$$ДП_{к_i} = \frac{П_{к_i}}{П_{фпг}}, \quad (2)$$

где  $П_{к_i}$  — чистая прибыль  $i$ -й команды;

$П_{фпг}$  — чистая прибыль ФПГ.

3. Рассчитывается коэффициент корпоративной эффективности ( $К_{к_i}$ ) для каждой команды.

$$Kk_i = \frac{ДПк_i}{ДЗк_i}, \quad (3)$$

4. Команды ранжируются по значению коэффициента корпоративной эффективности.

### Тема 5: Организация процесса освоения производства новых изделий

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

Исходные данные. Первоначальная трудоемкость изготовления изделия составляла ( $t_1$ ) 100 нормо-ч, проектный годовой выпуск машин ( $N_k$ ) 600 шт. За счет мероприятий по ускорению освоения трудоемкость изготовления была значительно снижена ( $b = 0,554$ ), и завод сократил продолжительность достижения проектного годового выпуска на 30 %. Первоначальные переменные расходы на одну машину — 1 300 р., постоянные расхода — 150 000 р./год. Нарращивание выпуска продукции в обоих случаях пропорционально времени освоения.

Методические указания

1. Рассчитаем трудоемкость серийно освоенного изделия

$$t_i = t_1 \times N_i^{-b}. \quad (59)$$

2. Рассчитаем продолжительности цикла: поскольку (по условию) цикл освоения уменьшен на 30 %, то при  $T_1 = 12$  мес.,  $T_2 = 12 \times 0,7 = 8,4$  мес.

3. Построим графики освоения для вариантов 1 и 2.

4. Определим дополнительное количество продукции ( $N_{дон}$ ).

Одним из источников образования экономического эффекта является снижение производственных затрат в период освоения производства. При более динамичном освоении предприятие достигнет проектную программу выпуска продукции не за 12, а за 8,4 месяца.

$$N_{дон} = \left[ \frac{N_k T_2}{2} + N_k (T_1 - T_2) \right] - \frac{N_k T_1}{2}, \quad (60)$$

где  $T_1$  и  $T_2$  — продолжительность освоения производства при обычном и ускоренном вариантах освоения.

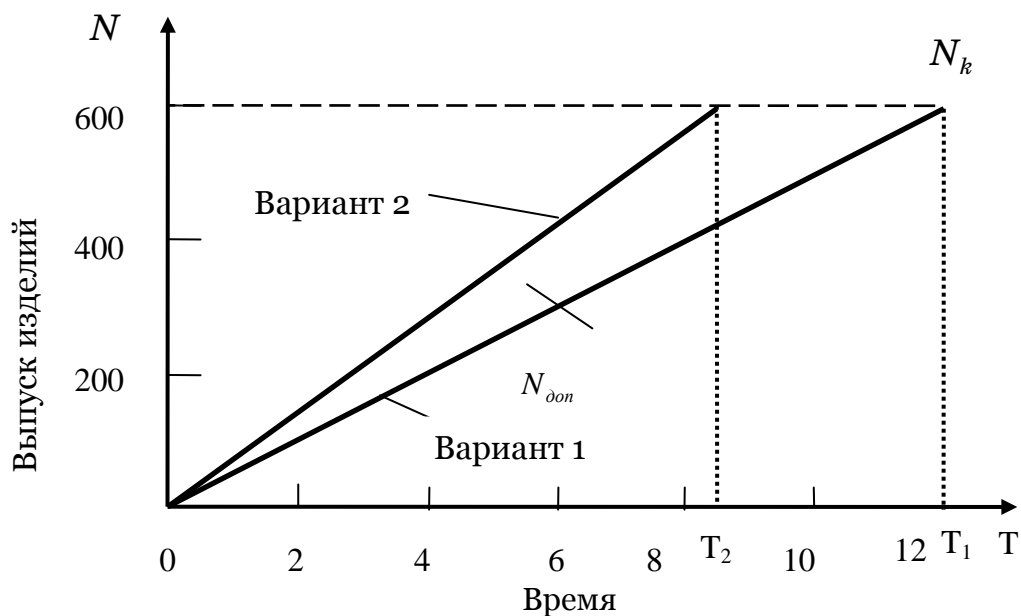


Рис. 1.4. Графики освоения производств для обычного и ускоренного вариантов

5. Рассчитаем себестоимость одной машины при различных вариантах освоения ( $S$ ). При первоначальном плане освоения изделий, рассчитанном на 12 месяцев, программа выпуска составляет  $N_k$  изделий. При ускоренном освоении за этот же период предприятие выпустит  $N_2 = N_k + N_{дог}$  изделий.

$$1. S_i = S_n + \frac{S_{yn}}{N_i}, \quad (1)$$

где  $S_n$  — переменные расходы;

$S_{yn}$  — постоянные расходы.

6. Определим снижение себестоимости одного изделия.

Увеличение выпуска продукции, как правило, сопровождается снижением себестоимости не только вследствие сокращения трудоемкости единицы продукции, но и в значительной мере из-за уменьшения доли условно-постоянных расходов, приходящихся на одно изделие и отвечающих данному уровню производства. Себестоимость продукции  $S$  может быть представлена в виде суммы переменных (пропорциональных)  $S_n$  и условно-постоянных расходов  $S_{yn}$ .

Экономический эффект от ускорения освоения производства, получаемый в результате экономии условно-постоянных расходов, можно определить

$$2. \Delta S_{yn} = \left( \frac{S_{yn}}{N_1} - \frac{S_{yn}}{N_2} \right) N_2. \quad (2)$$

7. Рассчитаем годовую экономию:

$$3. \quad \mathcal{E} = (S_1 - S_2)N_2, \quad (3)$$

$$4. \quad S_1 = S_n + \frac{S_{yn}}{N_1}, \quad S_2 = S_n N_2^{-b} + \frac{S_{yn}}{N_2}. \quad (4)$$

## Тема 6: Управление затратами на инновационную деятельность

**Задача.** Процесс освоения заканчивается выпуском 64 шт. изделий. Планируемая трудоемкость изготовления изделия по окончании освоения 2000 нормо-ч/шт. Кривая освоения характеризуется показателями:  $K_{oc} = 0,7$ ;  $b = 0,514$ . На предприятии ежемесячно планируется для изготовления новых изделий объем трудовых затрат, равный 12 000 нормо-ч/мес.

Определите:

1. Планируемый объем трудовых затрат за весь период освоения.
2. Объем необходимых и дополнительных трудовых затрат.
3. Плановую длительность периода освоения.
4. Динамику трудоемкости изготовления изделия через коэффициент освоения. Постройте кривую освоения.

Методические указания

1. Определите объем производства после каждого двойного уменьшения количества выпускаемой продукции, начиная с его конечного значения.

$$N_i = \frac{N_k}{2^{(1+A)}}, \quad (6)$$

где  $N_i$ ,  $N_k$  — искомое и конечное значения объема производства;

$A$  — число удвоений выпуска изделий.

2. Определите коэффициент крутизны кривой освоения для аналогичной продукции, освоенной на данном предприятии.

$$K_{oc} = \frac{t_{2i}}{t_i}, \quad (7)$$

где  $t_i$  — трудоемкость изделия;

$t_{2i}$  — трудоемкость изделия после удвоения числа выпускаемых изделий.

Определите трудоемкость изделия для аналогичной продукции, начиная с первой партии и в дальнейшем после каждого удвоения объема выпуска продукции.

$$t_i = \frac{t_k}{K_{oc}^A}, \quad (8)$$

где  $t_i$  — трудоемкость  $i$ -го изделия;

$t_k$  — трудоемкость  $k$ -го изделия;

$K_{oc}$  — коэффициент освоения;

$A$  — число удвоений выпуска изделий.

Коэффициент освоения ( $K_{oc}$ ) рассчитывается для каждого отрезка кривой отдельно, а затем находится среднее арифметическое значение всех отрезков ( $K_{oc\text{ ср}}$ )

$$K_{oc\text{ ср}} = \sum_1^A \frac{K_{oc}}{A}, \quad (9)$$

Коэффициент освоения показывает, во сколько раз уменьшается трудоемкость при каждом удвоении числа выпущенных изделий. Существует взаимная зависимость коэффициента крутизны кривых и коэффициента освоения

$$b = -\frac{\lg K_{oc}}{\lg 2} = -\frac{\lg K_{oc}}{0.301}. \quad (10)$$

3. Определите трудоемкость изделия, начиная с первой партии и в дальнейшем после каждого удвоения объема выпуска продукции.

$$t_1 = t_k \times \left(\frac{N_1}{N_k}\right)^{-b}, \quad (11)$$

где  $N_i$ ,  $N_k$  — искомое и конечное значения объема производства;  
 $b$  — коэффициент крутизны кривой освоения.

4. Постройте кривую освоения, характеризующую зависимость трудоемкости изделия от объема выпуска продукции, используя результаты расчета.

5. Определите общую ожидаемую трудоемкость всех изделий, запланированных к выпуску за период освоения.

$$t_{\Sigma} = t_1 \times N_1 + \frac{t_k \times N_k^b}{1-b} \times (N_k^{1-b} - N_1^{1-b}), \quad (12)$$

6. Определите повышенные затраты труда, обусловленные особенностями процесса освоения.

$$\Delta t_{\Sigma} = t_{\Sigma} - t_k \times N_k, \quad (13)$$

Затраты труда на производство изделия в процессе освоения представляют собой сумму необходимых и добавочных затрат. Необходимые затраты рассчитываются на основе прогрессивных технически обоснованных норм в условиях установившегося производства. Добавочные затраты — это повышенные расходы, которые возникают в процессе освоения новых изделий и обусловлены особенностями этого процесса.

## Тема 7: Инновационный маркетинг

### Комплект тестов 3

#### 1. Какого вида маркетинга не существует:

- 1) потребительский маркетинг;
- 2) продуктовый маркетинг;
- 3) процессный маркетинг;
- 4) интегрированный маркетинг.

#### 2. Как нельзя повысить конкурентоспособность нового товара:

- 1) снижение затрат на производство и сбыт продукции;

- 2) повышение технических характеристик изделий;
- 3) установление цен в соответствии с конъюнктурой рынка;
- 4) установление престижных цен.

### **3. Что такое доступность сегмента:**

- 1) оценка количественными показателями, т.е. сколько изделий и какой стоимости может быть продано, какое число потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают;
- 2) возможности продвижения, распространения, хранения и сбыта продукции;
- 3) защищенность сегмента от конкуренции;
- 4) является ли он растущим, устойчивым или уменьшающимся, можно ли ориентировать на него свои производственные мощности.

### **4. Назовите рекомендации по применению цены «снятия сливок»:**

- 1) устанавливает цену с начала продвижения на рынке нового изделия, должна быть ориентирована на специального потребителя;
- 2) необходимость быстрее вернуть большие вложения на специальные исследования и разработку нового изделия, поэтому необходимо определить потребителя готового купить изделия по высокой цене;
- 3) выходить на рынок следует только с принципиально новыми изделиями, необходимо определить потребителя готового купить изделия по высокой цене, искать выход на сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

### **5. Цена на изделие очень высокого качества, обладающие особыми свойствами это:**

- 1) цена лидера на рынке;
- 2) престижная цена;
- 3) цена «снятия сливок».

### **6. Применение психологической цены необходимо:**

- 1) для того, чтобы создать впечатление низкой цены;
- 2) для того, чтобы избежать «войны» цен;
- 3) когда одну новую модель нужно быстро продвинуть на рынок.

### **7. Что такое скользящая падающая цена:**

- 1) цена, устанавливаемая в зависимости от спроса и предложения и постепенно снижающаяся по мере насыщения рынка;
- 2) цена, быстро реагирующая на изменение соотношения спроса и предложения на рынке в зависимости от характера конъюнктуры на данный момент времени;
- 3) цена, действующая в том случае, если покупатель выполняет при покупке ряд заранее оговоренных условий и получает за это скидку.

### **8. Что означает интеграция разработчиков, производителей и потребителей:**

- 1) взаимообусловленное участие разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий;
- 2) делегирование полномочий разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий;
- 3) иерархия подразделений разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий.

### **9. Отсутствие риска при выборе результата:**

- 1) вероятность получения желаемого результата;
- 2) вероятность наступления последствий в ходе альтернативного выбора результата;
- 3) вероятность отклонения от выбранного результата;
- 4) вероятность получения желаемого результата и наступления неудачи.

## Тема 8: Планирование, прогнозирование и финансирование инновационной деятельности

**Задача 1.** В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Определите экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат. Ставка дохода 10 % Исходные данные приведены в *табл. 6*.

*Таблица 6*  
Исходные данные

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, млн р.	14 260	15 812	16 662	18 750	26 250	28 750
Затраты, млн р.	996	4 233	10 211	18 140	18 396	20 148
Коэффициент дисконтирования $D = \frac{1}{(1+n)^t}$ , где $n$ — процентная ставка $t$ — период						

**Задача 2.** Предложены к внедрению три изобретения. Определите, какое из них наиболее рентабельное. Исходные данные представлены в *табл. 7*.

*Таблица 7*

Исходные данные

Показатели	Изобретение		
	1	2	3
Инвестиции млн р.	4 465	7 506	1 250
Доход млн р.	6 402	977,5	1 475,5

## Тема 9: Стратегическое управление в инновационном менеджменте

**Задание 1.** Заполните таблицу

Инновационные стратегии			
Активные		Пассивные	
Вид стратегии	Содержание	Вид стратегии	Содержание
Стратегия лидера		Стратегия дифференциации	
Стратегия следова-		Стратегия выхода	

ния за лидером		на новые целевые рынки	
Копирование		Стратегия в области ЗР	
Зависимость			
Усовершенствование			

### ***Кейс. Стратегия соперничества в инновационной сфере***

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

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

И первым человеком, увидевшим и отметившим перспективы этой инновации, оказался С. Джобс, который приступил к разработке новой операционной системы на базе этого новшества. Однако, не имея возможности ни оформить патент на чужое изобретение, ни приобрести исключительную лицензию ввиду ее отсутствия, С. Джобс «опоздал» на 3 месяца и вышел на рынок позже своего основного конкурента — компании Microsoft во главе с Б. Гейтсом. Он обратил внимание на технологию Windows, экспонировавшуюся компанией Apple на одной из научно-технических выставок, и тотчас приступил к своим разработкам. За короткий срок компания создала операционную систему Windows 3.1 и захватила рынок. С. Джобс, создавший более совершенную операционную систему, но попытавшийся выйти на рынок после своего конкурента, навсегда утратил конкурентные преимущества для своей компании в данной области [16].

#### **Вопросы**

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



## Тема 10: Эффективность инновационной деятельности

**Задача.** Предприятие осуществляет разработку системы дозирования воды. Имеется два проектируемых варианта ( $H_1$  и  $H_2$ ) Располагая исходными данными *табл. 5*, оцените, какой из проектируемых вариантов наиболее конкурентоспособен.

Таблица 5

Варианты	Исходные данные	
	Показатели	
	Полезный эффект, л.	Совокупные затраты, млн р.
Проектируемый вариант, $H_1$	499	167
Проектируемый вариант, $H_2$	515	169
Конкурент А	486	165
Конкурент Б	505	167
Конкурент С	510	168

### Методические указания

Количественную оценку конкурентоспособных товаров (например, машин и оборудования) можно определить следующим образом.

$$K = \frac{E_{ав}}{E_{лк}}, \quad (18)$$

где  $E_{ав}$  — эффективность анализируемого варианта;

$E_{лк}$  — эффективность товара лучшего конкурента.

$$E = \frac{\Pi_c}{\mathcal{Z}_c}, \quad (19)$$

где  $\Pi_c$  — полезный эффект от товара за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

$\mathcal{Z}_c$  — совокупные затраты за жизненный цикл товара в условиях конкретного рынка, единица валюты.

Полезный эффект однопараметрических машин рекомендуется определять

$$\Pi_c = \sum_{i=1}^n \Pi_{ч} \times \Phi_r \times K_1 \times K_2 \times K_n, \quad (20)$$

где  $\Pi_{ч}$  — часовая паспортная производительность машин;

$\Phi_r$  — годовой плановый фонд времени работы машины;

$K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_n$  — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества машины требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, организацию эксплуатации и ремонта машины.

Эти показатели снижают полезный эффект машины. К ним относятся коэффициент безотказности машины, коэффициент снижения производительности машины по мере ее старения; показатели качества машины, в том числе ухудше-

ния ремонтпригодности, показатели эргономичности и экологичности машины, в частности показатели уровня шума, вибрации, показатели организационно-технического уровня производства у потребителя машины.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы машины можно определить по формуле.

$$Z_c = \frac{Z_1}{N_1} + \frac{Z_2}{N_2} + Z_3 + Z_4 + \sum Z_5 + Z_6, \quad (21)$$

где  $Z_1$  — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

$N_1$  — количество машин, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z_2$  — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства новой машины;

$N_2$  — количество машин, которое намечается выпустить по данной технологической документации  $N_1 = N_2$ , если один изготовитель данной машины;

$Z_3$  — затраты на производство машины;

$Z_4$  — затраты на внедрение машины у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

$Z_5$  — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты машины, в первом году;

$Z_6$  — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая саму машину), выводимых в связи с освоением и внедрением новой машины.

Если совокупные затраты за жизненный цикл меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то  $Z_6$  должно быть со знаком минус, если больше — со знаком плюс.

## **Вопросы к экзамену по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

### **( оцениваемая компетенция – ПК-6)**

1. Причины возникновения и сущность инновационного менеджмента
2. Цель и задачи инновационного менеджмента
3. Основные функции инновационного менеджмента
4. Сущность и классификация инноваций
5. Жизненный цикл нововведения
6. Понятие и стадии инновационного процесса
7. Диффузная модель
8. Внутриорганизационная модель

9. Сущность инновационной деятельности
10. Стратегии инновационного менеджмента
11. Стратегии поведения на рынке
12. Виды инновационной стратегии
13. Препятствия для крупных предприятий в осуществление инновационной деятельности
14. Преимущества крупных предприятий для осуществления инновационной деятельности
15. Преимущества малых предприятий в осуществление инновационной деятельности
16. Недостатки малых предприятий в осуществление инновационной деятельности
17. Организация интрапредпринимательской деятельности в условиях развития инноваций
18. Особенности малого предпринимательства в инновационной сфере
19. Формы организации малого инновационного предпринимательства
20. Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства
21. Особенности бизнес-инкубаторах и технопарках в инновационной деятельности
22. Стратегии финансирования научно-технологических парков
23. Сущность инновационного маркетинга и его задачи
24. Тактический инновационный маркетинг.
25. Стратегический инновационный маркетинг.
26. Пути повышения конкуренции нового изделия
27. Признаки сегментации рынка новой продукции
28. Сущность ценообразования
29. Виды цен на новый товар
30. Методы ценообразования
31. Принципы организации новой продукции
32. Необходимость организации процесса производства новой продукции
33. Система ускоренного освоения новых изделий
34. Сущность экономической эффективности
35. Определение сравнительной экономической эффективности капитальных вложений в инновационные проекты
36. Экономическая эффективность нововведений
37. Рисковая деятельность предприятий
38. Механизм ограничения экономического риска
39. Планирование затрат на основании новых изделий методом Райта  
Планирование себестоимости научно-технической продукции
40. Дифференцированные показатели эффективности производства
41. Жизненный цикл нововведения
42. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса
43. Оценка конкурентоспособности проектируемого изделия

44. Российская практика государственной поддержки инновационных разработок
45. Виды инновационных проектов и их особенности
46. Управления персоналом в научных организациях
47. Анализ спроса на научно-техническую продукцию
48. Виды спроса на новую продукцию
49. Формы финансовой оценки проекта
50. Управление инновациями на макроуровне и микроуровне
51. Государственное регулирование инновационных процессов в США, Японии.

### Пример билетов к экзамену

#### БИЛЕТ № 1

1. Причины возникновения и сущность инновационного менеджмента
2. Экономическая эффективность нововведений
3. Задача

Рассмотрим технологическую цепочку (ТЦ), состоящую из четырех предприятий, которые имеют следующие исходные данные для анализа, *табл. 1.*

*Таблица 1*

Исходные данные

Показатели	Номер предприятия			
	1	2	3	4
Чистая прибыль предприятия, млн р.	25	30	10	34
Валовые активы предприятия, млн р.	80	90	50	70

Определите показатель взаимодействия предприятий и выясните, что более эффективно: функционирование предприятий самостоятельно или в ТЦ?

#### БИЛЕТ № 2

1. Сущность и классификация инноваций
2. Механизм ограничения экономического риска
3. Задача.

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

Исходные данные. Первоначальная трудоемкость изготовления изделия составляла ( $t_1$ ) 100 нормо-ч, проектный годовой выпуск машин ( $N_k$ ) 600 шт. За счет мероприятий по ускорению освоения трудоемкость изготовления была значительно снижена ( $b = 0,554$ ), и завод сократил продолжительность достижения проектного годового выпуска на 30 %. Первоначальные переменные расходы на одну машину — 1 300 р., постоянные расхода — 150 000 р./год. Нарастивание выпуска продукции в обоих случаях пропорционально времени освоения.

### БИЛЕТ № 3

1. Сущность и стадии инновационного процесса
2. Планирование затрат на основании новых изделий методом Райта
3. Задача

При планировании освоения нового изделия рассматриваются варианты, предусматривающие различную степень готовности предприятия к началу освоения: 1-й вариант — 80 % готовности; 2-й — 60 %; 3-й — 50 %. Продолжительность смены 8 ч, число рабочих дней в месяце 22, планируемые потери рабочего времени 4 %. Определите по каждому из вариантов:

1. Порядковый номер изделия, освоенного производством.
2. Суммарную трудоемкость изделий, изготовленных за период освоения.
3. Продолжительность освоения.

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

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных проектных заданий, на экзамене.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию - поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Каждая форма контроля по дисциплине построена с учетом трехкомпонентной структура компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

При этом под указанными категориями понимается:

- «знать» – воспроизводить и объяснять учебный материал с требуемой степенью научной точности и полноты;

- «уметь» – решать типичные задачи на основе воспроизведения стандартных алгоритмов решения;
- «владеть» – решать усложненные задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков, в нетипичных ситуациях.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний возможно использование, таких типов контроля, как тестирование, индивидуальное собеседование, письменные ответы на вопросы и т.д.

Тестовые задания могут охватывать содержание определенных разделов или всего пройденного материала. Индивидуальное собеседование, письменная работа проводятся по разработанным вопросам по отдельному учебному элементу программы дисциплины.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются практические контрольные задания, включающие одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

Для оценивания уровня освоения компетенций используется шкала: «освоено в полной мере», «вполне освоено», «освоено», «не освоено». Перевод уровня освоения компетенций в академическую оценку представлен в таблице:

**Соотнесение оценок знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по разным шкалам**

Академическая оценка	Шкала, отражающая уровень освоения компетенций	Описание показателей академической оценки текущей и промежуточной аттестации
<b>Отлично</b>	Освоена в полной мере	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень освоения учебного материала;</li> <li>• высокий уровень умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач;</li> <li>• высокий уровень умения активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;</li> <li>• обоснованность и четкость изложения материала;</li> <li>• оформление материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> <li>• высокий уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное;</li> <li>• высокий уровень умения четко формулировать проблему, предложив ее решение, критически оценить решение и его последствия;</li> <li>• высокий уровень умения определить, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;</li> <li>• высокий уровень умения формулировать</li> </ul>

Академическая оценка	Шкала, отражающая уровень освоения компетенций	Описание показателей академической оценки текущей и промежуточной аттестации
		собственную позицию, оценку и аргументировать ее.
Хорошо	Вполне освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы все учебные умения;</li> <li>• теоретические знания использованы при выполнении практических задач;</li> <li>• использованы электронные образовательные ресурсы;</li> <li>• продемонстрирована определенная обоснованность и четкость изложения материала;</li> <li>• оформление материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> <li>• учебная проблема формулируется и предлагается ее решение;</li> </ul>
Удовлетворительно	Частично освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформированы только общие учебные умения;</li> <li>• теоретические знания недостаточно использованы при выполнении практических задач;</li> <li>• есть незначительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта;</li> </ul>
Неудовлетворительно	Не освоена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретические знания использованы при выполнении практических задач, но есть грубые ошибки и неточности;</li> <li>• есть значительные отклонения от оформления материала в соответствии с требованиями стандарта.</li> </ul>

Таким образом, академическая оценка итогов текущей и промежуточной аттестации позволяет сделать вывод об уровне сформированности компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Контроль текущей успеваемости обучающихся - текущая аттестация - проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирование, решение задач);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, доклад);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей программы. Форма проведения промежуточной аттестации определяется кафедрой (устный - по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.).

Экзамен проводится в письменно-устной форме. Основная цель проведения экзамена – проверка уровня усвоения компетенций, приобретенных в процессе изучения дисциплины. Помещение (аудитория) для проведения экзамена должно отвечать следующим требованиям - иметь отдельные рабочие места по числу студентов.

Преподаватель, проводящий экзамен проверяет готовность аудитории к проведению экзамена, раскладывает экзаменационные билеты, оглашает порядок проведения экзамена, уточняет с обучающимися организационные вопросы, связанные с проведением экзамена. После этого обучающиеся передают зачетную книжку преподавателю, выбирают экзаменационный билет, проходит на свое место и начинает подготовку ответа. Для подготовки по билету отводится 1 час.

Запрещается в процессе проведения экзамена использование мобильных телефонов и общение студентов между собой. Во время проведения экзамена запрещается присутствовать в помещении (аудитории) посторонним лицам. Использование учебников, учебных пособий, конспектов лекций во время экзамена запрещается.

К экзамену допускаются обучающиеся очной формы - при условии положительных оценок по всем формам текущего контроля, заочной формы – при наличии зачетного контрольного задания.

Экзамен по дисциплине «Инновационный менеджмент» проводится в письменно-устной форме. В экзаменационный билет включаются как вопросы для оценки знаний, так и задания для проверки навыка проведения анализа отдельных сторон организационных систем.



Учебное издание



## **Инновационный менеджмент**

Рабочая программа  
для обучающихся направления «Менеджмент»  
профиль Управление человеческими ресурсами

Составитель:

**Григорова Ольга Николаевна**

В авторской редакции

Формат 60×84/16

АОНО ВО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов»  
394030, Воронеж, ул. Карла Маркса, 67

[www.immf.ru](http://www.immf.ru)