

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Факультет «Высшая школа финансов и менеджмента»

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры финансового менеджмента,  
управленческого учета и международных стандартов  
финансовой деятельности

Протокол от «12» сентября 2019 г № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ДВ.04.02 УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ**

направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)

Инвестиционное проектирование и оценка бизнеса

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная

Год набора –2020

Москва, 2019 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н., , доцент кафедры  
финансового менеджмента, управленческого  
учета и международных стандартов  
финансовой деятельности С.А. Попов

Заведующий кафедрой  
финансового менеджмента, управленческого  
учета и международных стандартов  
финансовой деятельности  
д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|  |    |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы ..... | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....   | 5  |
| 3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....   | 5  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....           | 7  |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....   | 13 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 15 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....          | 15 |

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

1.1. Дисциплина Б.1.В.ДВ.06.02 «Управление инновациями» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                       |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| ОПК ОС-8        | Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов   | ОПК ОС-8.2                     | Способность обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте              |
| ПК-6            | Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений | ПК-6.1                         | Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения инноваций |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии профстандарта)/<br>профессиональные действия  | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения  |
|--|--------------------------------|--|
|  | ОПК ОС-8.2                     | Способен разрабатывать предложения по внедрению новейших технологических инноваций, приводящих к повышению эффективности   |
| Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха) | ПК-6.1                         | Знает о проектной деятельности и эффективном планировании, о методах календарного, стоимостного и ресурсного анализа проектов, методах управления проектом<br>Способен построить сетевую модель проекта, построить диаграмму Ганта и ресурсный профиль проекта;<br>Способен применять методы управления проектом<br>Знает понятия инновационного менеджмента<br>Уметь разрабатывать предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций |

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Управление инновациями» 108 академических/ 81 астрономических часов (3 ЗЕ).

Количество академических/ астрономических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 54/40,5 часа, из них 18/13,5 – на лекционные занятия, 36/27 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 18/13,5 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление инновациями» относится к циклу Б1.В. ДВ «Вариативная часть. Дисциплина по выбору». Код дисциплины Б1.В.ДВ.06.02. Дисциплина изучается на 3 курсе, в 5 семестре.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания и практических умения, полученных при изучении дисциплин Микроэкономика, Макроэкономика, Теория менеджмента, Управление человеческими ресурсами.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

### Очная форма обучения

| Наименование разделов, тем  | Количество академических/ астрономических часов |                                    |                           |         | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации** |
|---|---|------------------------------------|---------------------------|---------|---|
|   | Всего   | Контактная работа с преподавателем |                           | СР      |   |
|   |   | Занятия лекционного вида           | Занятия семинарского вида |         |   |
| Тема 1. Основные положения теории инноваций                                 | 10/7,5  | 2/1,5                              | 6/4,5                     | 2/1,5   | О,КР  |
| Тема 2. Инновационное предпринимательство                                   | 10/7,5  | 2/1,5                              | 6/4,5                     | 2/1,5   | О,КР  |
| Тема 3. «Содержание и организационные структуры инновационной деятельности» | 14/10,5   | 4/3                                | 6/4,5                     | 4/3     | О,КР  |
| Тема 4. «Рынок научно-технической продукции»                                | 14/10,5   | 4/3                                | 6/4,5                     | 4/3     | О,КР  |
| Тема 5. «Инфраструктура инновационной деятельности»                         | 14/10,5   | 4/3                                | 6/4,5                     | 4/3     | О,КР  |
| Тема 6. Государственное регулирование инновационной деятельности            | 10/7,5  | 2/1,5                              | 6/4,5                     | 2/1,5   | О,КР  |
| Промежуточная аттестация: зачет   | 36/27   |                                    |                           |         | экзамен   |
| Всего   | 108/81  | 18/13,5                            | 36/27                     | 18/13,5 | 36/27   |

*Примечание:*

*\* – опрос (О), контрольная работа (КР)*

*\*\* - экзамен (Экз)*

## **Содержание дисциплины (модуля)**

### **1. Основные положения теории инноваций**

Понятие инноваций и зарождение теории инноваций. Современные подходы к определению инноваций и модели инновационного процесса. Определение инноваций в федеральном и региональном законодательстве РФ. Классификация инноваций. Необходимость инноваций в деятельности предприятия. Инновационный процесс и его этапы. Инновации и циклическое развитие экономики.

### **2. Инновационное предпринимательство**

История развития теории инновационного предпринимательства. Формы и функции инновационного предпринимательства. Классификация предпринимательской деятельности. Черты предпринимателя как субъекта инновационного процесса. Экономическая основа инновационного предпринимательства. Жизненный цикл предприятия. Условия развития инновационного предпринимательства. Организационно-правовые формы инновационного предпринимательства. Основные элементы процесса инновационного предпринимательства. Понятие инновации и инновационного процесса. Свойства и факторы инновации. Источники инноваций. Виды инноваций и их классификация. Параметры классификации инноваций. Подходы к классификации.

### **3. Содержание и организационные структуры инновационной деятельности**

Инновационный процесс и инновационная деятельность. Характеристики, отличительные черты, типы инновационного процесса. Модели инновационного процесса. Классификация моделей инновационного процесса. Формы и фазы инновационного процесса. Организационные структуры инновационного предпринимательства. Концепция видов специализации (экономической ориентации) звеньев организационной структуры. Субъекты инновационной деятельности. Классификация инновационных предприятий.

### **4. Рынок научно-технической продукции**

Рынок новшеств и инноваций. Предложение инновационного товара, его характеристики. Классификация трансфера технологий. Коммерциализация технологий. Поведение фирм в условиях несовершенной конкуренции. Юридическая защита результатов инновационной деятельности. Способы передачи технологии. Коммерческие и некоммерческие формы передачи технологии. Ценовая политика и коммуникационные инструменты рынка инноваций. Цена рыночной инновационной сделки.

### **5. Инфраструктура инновационной деятельности.**

Состав и функции инновационной инфраструктуры. Инфраструктура инновационного рынка. Элементы инфраструктуры научно-технической и инновационной деятельности. Финансовая инфраструктура. Механизмы финансирования, используемые в мировой практике. Виды фондов и их классификация. Институциональные источники венчурного капитала. Особенности развития инновационной инфраструктуры в России.

### **6. Государственное регулирование инновационной деятельности**

Инновационная политика РФ: цели и задачи. Инновационная политика государства. Политика в области инновационной деятельности как элемент системы государственного

регулирования. Принципы государственной инновационной политики РФ. Прямые и косвенные меры регулирования инновационной деятельности, их состав. Механизм частно- государственного партнёрства в сфере НИОКР. Формы государственной поддержки инновационной деятельности. Финансирование развития инновационной деятельности. Условия выделения бюджетных средств. Источники финансирования инновационной деятельности. Венчурный инновационный фонд.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

###### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление инновациями» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:**

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
- при проведении занятий практического типа: контрольные работы (КР).

###### **4.1.2. Экзамен проводится в устной форме – ответы на вопросы и предложение решения по практической ситуации.**

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Типовые вопросы для устного опроса и вопросы к контрольным работам по темам дисциплины.

###### **Тема 1. Основные положения теории инноваций**

1. Понятие инноваций и зарождение теории инноваций.
2. Современные подходы к определению инноваций и модели инновационного процесса.
3. Определение инноваций в федеральном и региональном законодательстве РФ.
4. Классификация инноваций.
5. Необходимость инноваций в деятельности предприятия и продуцируемые инновациями эффекты.
5. Технологический предел и технологический разрыв. Контрольные вопросы:

###### **Тема 2. Инновационное предпринимательство**

1. Предпринимательская деятельность и предпринимательские способности.
2. История развития теории инновационного предпринимательства.
4. Формы и функции инновационного предпринимательства.
5. Фирма как способ организации предпринимательской деятельности. Экономическая основа инновационного предпринимательства.
6. Малые и крупные предприятия в инновационном бизнесе.

###### **Вопросы к контрольной работе**

1. Кто является предпринимателем и какова его роль в экономике?
2. Как создать собственное дело?
3. Где взять деньги на создание инновационного бизнеса?
4. Какие проблемы могут возникнуть при управлении малым инновационным предприятием?
5. Как избежать распространённых ошибок?
5. В чем отличия понятий новшество, инновация, инновационный процесс?
6. Охарактеризуйте известные подходы к классификации инноваций.
7. Перечислите факторы развития инновационного процесса.

### **Тема 3. Содержание и организационные структуры инновационной деятельности**

#### **Вопросы к теме:**

1. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Характеристики, отличительные черты, типы инновационного процесса.
2. Модели инновационного процесса и их классификация.
3. Формы и фазы инновационного процесса. Стадии инновационного процесса и их характеристики.
4. Научно-техническая деятельность и инновационная деятельность.
5. Организационные структуры инновационного предпринимательства.

#### **Вопросы к контрольной работе**

1. Назовите отличительные характеристики инновационного процесса и инновационной деятельности. В чем общее и особенное этих процессов?
2. Какие факторы определяют форму организации инновационного процесса?
3. Выделите классификационные признаки моделей инновационного процесса.
4. Дайте характеристику моделей инновационного процесса по Росвеллу. Какой принцип заложен в основу данной классификации?
5. Назовите стадии инновационного процесса. В чем состоит определяющая роль каждой стадии в процессе коммерциализации инноваций?
6. Каковы базовые отличия видов научно-технической деятельности?
7. Раскройте концепцию экономической ориентации звеньев организационной структуры.
8. Проведите классификацию инновационных предприятий. Кратко охарактеризуйте деятельность каждого из них.

### **Тема 4. Рынок научно-технической продукции**

1. Рынок новшеств и инноваций. Состав и основные элементы рынка научно-технической продукции.
2. Трансфер и коммерциализация технологий.
3. Поведение фирм в условиях несовершенной конкуренции.
4. Интеллектуальная собственность и нематериальные активы – как рыночный продукт, их характеристика и классификация.
5. Формы продвижения и реализации инноваций на рынке.
6. Ценовая политика и коммуникационные инструменты рынка инноваций.

#### **Вопросы к контрольной работе**

1. Что такое коммерциализация НИОКР и как она осуществляется?
2. Как оценить степень готовности бизнес-идеи к реализации?
3. Каков рыночный потенциал результатов НИОКР?
4. Как результаты НИОКР превращаются в товар для рынка технологий?
5. Как выбрать правильный вариант коммерциализации?

### **Тема 5. Инфраструктура инновационной деятельности**

1. Состав и функции инновационной инфраструктуры. Инфраструктура инновационного рынка. Элементы инфраструктуры научно-технической и инновационной деятельности.
2. Финансовая инфраструктура.
3. Особенности развития инновационной инфраструктуры в России

#### **Вопросы к контрольной работе**

1. Какова сегодня инновационная инфраструктура в России?
2. Какие существуют возможности поддержки малого инновационного бизнеса?
3. Какие существуют возможности получить дополнительные знания и приобрести навыки организации и управления инновационным предприятием?

### **Тема 6. Государственное регулирование инновационной деятельности**

#### **Вопросы к теме:**



1. Политика в области инновационной деятельности как элемент системы государственного регулирования: цели и задачи. Комплексная концепция научно-технического развития РФ.
2. Государственные органы регулирования инновационной деятельности.
3. Инновационное законодательство РФ. Специальная законодательная база об инновациях.
4. Инструменты регулирования и поддержки инновационной деятельности.
4. Финансирование развития инновационной деятельности. Институты развития финансовой инновационной инфраструктуры

#### **Вопросы к контрольной работе**

1. Охарактеризуйте инновационную политику государства как элемент системы государственного регулирования.
2. Опишите концепцию научно-технического развития РФ.
3. Определите принципы государственной инновационной политики РФ.
4. Назовите государственные органы регулирования инновационной деятельности в России. Перечислите их основные функции.
5. Раскройте содержание основных форм государственной поддержки инновационной деятельности.
6. Каким образом реализуется механизм частно-государственного партнёрства в сфере НИОКР.
7. Назовите инструменты государственного финансирования развития инновационной деятельности.
8. Охарактеризуйте деятельность таких государственных институтов как Российская венчурная корпорация, Венчурный инновационный фонд.

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.**

#### **4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                       |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| ОПК ОС-8        | Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов   | ОПК ОС-8.2                     | Способность обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте              |
| ПК-6            | Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений | ПК-6.1                         | Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения инноваций |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания                |
|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| ОПК ОС-8.2                | Способен находить ин- | Находит и систематизирует информа- |

| Этап освоения компетенции  | Показатель оценивания  | Критерий оценивания  |
|--|--|--|
| Способность обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте                                   | <p>формацию о новых направлениях по управлению проектами, новых технологиях и революционных открытиях;</p> <p>Способен выбирать современные новейшие методики управления проектами;</p> <p>Способен обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте</p> <p>Способен применять новейшие технологии и методики управления проектами</p> <p>Способен анализировать риски кредитоспособности и рынков капитала, которые способствуют повышению действенности внутреннего контроля и эффективности управления в целом;</p> <p>Способен разрабатывать предложения по внедрению новейших технологических инноваций, приводящих к повышению эффективности</p> | <p>цию о новых направлениях по управлению проектами, новых технологиях и революционных открытиях;</p> <p>Выбирает современные новейшие методики управления проектами;</p> <p>Обосновывает выбор прорывных направлений в менеджменте</p> <p>Применяет новейшие технологии и методики управления проектами</p> <p>Проводит анализ рисков кредитоспособности и рынков капитала, которые способствуют повышению действенности внутреннего контроля и эффективности управления в целом</p> <p>Разрабатывает предложения по внедрению новейших технологических инноваций, приводящих к повышению эффективности работы компании</p> |
| <p>ПК-6.1</p> <p>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения инноваций</p> | <p>Знает о проектной деятельности и эффективном планировании, о методах календарного, стоимостного и ресурсного анализа проектов, методах управления проектом</p> <p>Способен построить сетевую модель проекта, построить диаграмму Ганта и ресурсный профиль проекта;</p> <p>Способен применять методы управления проектом</p> <p>Знает понятия инновационного менеджмента</p> <p>Уметь разрабатывать предложения по внедрению технологических и</p>  | <p>Демонстрирует знания проектной деятельности и эффективного планирования, методов календарного, стоимостного и ресурсного анализа проектов, методов управления проектом</p> <p>Согласно индивидуальному заданию построена сетевая модель проекта или диаграмма Ганта или ресурсный профиль проекта;</p> <p>Практическая работа выполнена с применением методов управления проектом</p> <p>Грамотно и в полном объеме демонстрирует знания понятий инновационного менеджмента</p> <p>Разработаны предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций</p>   |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---------------------------|-----------------------|---------------------|
|                           | продуктовых инноваций |                     |

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену

1. Содержание понятия «инновация». Классификация инноваций.
2. Развитие подходов к анализу источников и природы инноваций.
3. Жизненный цикл технологического уклада и его основные характеристики.
4. Этапы инновационного процесса и их краткая характеристика.
5. Эволюция моделей инновационного процесса. 6. Инновационный менеджмент и инновационная деятельность.
11. Российская инновационная система в условиях новой экономики.
12. Функции государства в инновационной сфере. Прямые и косвенные методы государственной поддержки инновационной деятельности.
13. Организационные структуры поддержки инновационной деятельности.
15. Типология инновационных организаций в условиях современной экономики.
16. Научные организации как субъекты инновационной деятельности. Технопарки.
17. Малые инновационные фирмы. Бизнес - инкубаторы.
18. Особенности рискового (венчурного) инвестирования.
19. Важнейшие понятия и методы оценки рискованных инвестиций.
20. Рынок инноваций, его особенности и классификация.
21. Содержание понятия «инновационная восприимчивость».
22. Модель технологического толчка.
23. Модель «вытягивания рынком».
24. Особенности анализа и факторы спроса на инновации. Маркетинг инноваций.
25. Трансфер технологий. Формы коммерческого и некоммерческого трансфера.
26. Интерактивная модель.
29. Предметы лицензионной торговли.
30. Основные типы защиты интеллектуальной собственности.
31. Контрактные способы трансфера технологий.
32. Неконтрактные способы трансфера технологий.
33. Формы лицензионных вознаграждений.
34. Франчайзинг как одна из форм технологического обмена.
36. Интеллектуальная собственность как актив предприятия.
37. Оценка объектов интеллектуальной собственности затратным и рыночным подходом.
38. Оценка объектов интеллектуальной собственности доходным подходом.
39. Инновационные цели и задачи.
40. Факторы генерации нововведений в организации.
41. Основные направления инновационной деятельности на предприятии.
42. Управление созданием и освоением новой техники.
43. Детерминанты инновационного развития организации.
44. Типология инновационных стратегий организации.
45. Показатели инновационной активности предприятия и выбор инновационной стратегии.
46. Эффект и эффективность использования инноваций.
47. Показатели экономической эффективности инноваций.
48. Оценка эффективности затрат на инновационную деятельность.
49. Формы финансирования инноваций.
50. Инновационный проект как объект управления.
51. Основные критерии оценки инновационных проектов.
52. Сущность и виды инновационных рисков.

### 53. Методы оценки и пути снижения инновационных рисков.

Задачи к практической части зачета:

1. Привлекательность новых продуктов питания может заключаться:

- В улучшении вкуса обычных продуктов;
- Сохранении полезных природных качеств исходного сырья в готовых к употреблению продуктов;
- Экономии затрат времени на приготовлении пищи за счет предложения широкого ассортимента полуфабрикатов;

Вопросы:

1. Продолжите список.

2. Большинство новых товаров и услуг – красивая и удобная одежда и обувь, средства гигиены и косметика и т.п. – не только выполняют свое функциональное назначение, но и ...

Конкретная ситуация «Важность мотивов поведения покупателей»

Президент одной компании – производитель товаров народного потребления – нанес визит потребителю, 38-летней матери четверых детей, кормящей семью на 50 долл. в неделю. У президента, который неохотно согласился идти, открылись глаза. К его удивлению, женщина сказала, что она редко покупает продукт его компании. Когда она идет на рынок, она видит его продукт и продукт конкурентов. Оба продукта стоят одинаково, но упаковка конкурентов больше, поэтому она обычно покупает продукцию конкурентов, думая, что ее хватит на больший срок. Однако, она даже не подозревает, что расход продукции данного производителя меньше. Интервью с другими потребителями показали, что этот случай не исключение.

Вопросы:

1. Какие действия впоследствии должен предпринять президент компании?
2. Что потребуется данной компании для достижения успеха?

Рассмотрите следующую ситуацию. Заполните таблицу:

Использование лекарств, предназначенных людям, для лечения животных

|  |   |
|--|---|
| Неожиданный успех                                  | Ветеринары обнаружили, что лекарства для людей отлично лечат животных |
| Действия ведущих фармацевтических фирм (Швейцария) |   |
| Действия фирм, снабжающих лекарствами ветеринаров  |   |
| Результат  |   |

Ситуация «Подход «ХЬЮЛЕТТ-ПАККАРД

В ходе одного из опросов, 18 из 20 высших руководителей «Хьюлетт - Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель компании Билл Хьюлетт: «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений... Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики. В конечном счете, это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде, к команде Хьюлетт – Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы «Хьюлетт – Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ное сокращение рабочего вре-

мени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт – Паккард» успешно пережила спад.

Сама первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации – это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

«ХП» подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

«ВО-ПЕРВЫХ, во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

ВО-ВТОРЫХ, цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало чтобы высшие руководители были энтузиастами – подбирать их следует на том основании, способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных».

Введение к указанному тексту завершается следующими словами:

«Хьюлетт – Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, а она скорее должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая «ХП» вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу, их даже подталкивают к тому, чтобы они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт – Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели к тому, что премиальный фонд был уменьшен на 250 тыс. долл. За срыв качества отвечать пришлось всем.

Какие принципы используются в «НР» для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?

В чем заключаются инновации в управлении?

Что бы вы предложили изменить в этой компании?

Предложите программу кадровых мероприятий.

#### Шкала оценивания

| Критерий оценивания   | Оценка (баллы)                     |
|---|------------------------------------|
| Находит и систематизирует информацию о новых направлениях и технологиях по управлению инновациями, революционных открытиях в этой сфере.<br>Выбирает современные новейшие методики управления инновациями.<br>Обосновывает выбор прорывных направлений в менеджменте в области инновационных технологий.<br>Применяет новейшие технологии и методики управления инно- | <b>Отлично<br/>(85-100 баллов)</b> |

|   |   |
|---|---|
| <p>вациями</p> <p>Грамотно и в полном объеме демонстрирует знания понятий инновационного менеджмента</p> <p>Разработаны предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций, приводящих к повышению эффективности работы компании.</p>   |   |
| <p>Не всегда самостоятельно и верно находит, и систематизирует информацию о новых направлениях и технологиях по управлению инновациями, революционных открытиях в этой сфере.</p> <p>Выбирает не всегда верно современные новейшие методики управления инновациями.</p> <p>Не всегда верно обосновывает выбор прорывных направлений в менеджменте в области инновационных технологий.</p> <p>Не всегда уверенно может применить новейшие технологии и методики управления инновациями.</p> <p>Грамотно и в полном объеме демонстрирует знания понятий инновационного менеджмента</p> <p>Разработаны предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций, приводящих к повышению эффективности работы компании.</p> | <p><b>Хорошо</b><br/><b>(70-84 баллов)</b></p>            |
| <p>Не всегда самостоятельно и верно находит, и систематизирует информацию о новых направлениях и технологиях по управлению инновациями, революционных открытиях в этой сфере.</p> <p>Выбирает не всегда верно современные новейшие методики управления инновациями.</p> <p>Не может обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте в области инновационных технологий.</p> <p>Не всегда уверенно может применить новейшие технологии и методики управления инновациями.</p> <p>Разработаны не в полном объеме предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций, приводящих к повышению эффективности работы компании</p>  | <p><b>Удовлетворительно</b><br/><b>(50-69 баллов)</b></p> |
| <p>Не смог найти и систематизировать информацию о новых направлениях и технологиях по управлению инновациями, революционных открытиях в этой сфере.</p> <p>Не может самостоятельно выбрать современные новейшие методики управления инновациями.</p> <p>Не может обосновать выбор прорывных направлений в менеджменте в области инновационных технологий.</p> <p>Не может применить новейшие технологии и методики управления инновациями.</p> <p>Не может разработать предложения по внедрению технологических и продуктовых инноваций, приводящих к повышению эффективности работы компании</p>   | <p><b>Неудовлетворительно</b><br/><b>(49 и ниже)</b></p>  |

#### 4.4. Методические материалы

Экзамен проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и предложения решения практической ситуации.

- обучающийся для сдачи экзамена предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и текст конкретной ситуации.

Для работы с заданием обучающемуся отводится не более 45 минут.

В аудитории одновременно могут находиться до 6 обучающихся.

По истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову дает пояснения экзаменатору;

По окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на экзамен.

Результат по сдаче экзамена объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Оценка «Неудовлетворительно» выставляется только в ведомости.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал занятия практического вида был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Для того, чтобы материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический материал по данной теме;
- иметь при себе учебную литературу и конспекты лекций;
- выполнять все задания, предложенные преподавателем;
- внимательно следовать указаниям преподавателя и инструкциям, прилагаемым к заданиям;

- вопросы, вызывающие затруднения, неясности или сомнения, обсуждать с преподавателем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям лабораторного и практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

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

### **6.1 Основная литература**

1. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С. М., 2106 — Электрон. Текстовые данные.— <http://www.iprbookshop.ru/52293.html>



2. Богомолова А.В. Управление инновациями: учебное пособие. М., 2106 <http://www.iprbookshop.ru/14028.html>
3. Давтян М.А. [и др.]. Экономика инновационной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие. М., 2106 /— Электрон. Текстовые данные.— <http://www.iprbookshop.ru/22230.html>

## **6.2 Дополнительная литература**

1. Илышева Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]/ Илышева Н.Н., Крылов С.И. М., 2106
2. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: Учебник.
3. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кожухар В.М. М., 2106 — Электрон. текстовые данные.— <http://www.iprbookshop.ru/5255.html>
4. Под ред. Ильенковой С.Д. Инновационный менеджмент: Учебник. М., 2106.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. М., 2106.

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Агарков А.П., Голов Р.С. М., 2106 — Электрон. Текстовые данные.— <http://www.iprbookshop.ru/52293.html>
2. Давтян М.А. [и др.]. Экономика инновационной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие. М., 2106 /— Электрон. Текстовые данные.— <http://www.iprbookshop.ru/22230.html>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office Professional 2016