УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Моделирование и управление инновационной деятельностью
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Год набора	2025, 2026

Составитель:

канд. экон. наук, доц. Б.М. Эйдельман

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	4
4.	Структура и содержание дисциплины	6
4.1	Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	6
4.2	Содержание дисциплины по темам (разделам)	9
4.3	Планы практических и семинарских занятий	12
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	17
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	19
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	20
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	20
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	24
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	25

1.ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Инновационная деятельность в рыночных условиях является одной из основных сфер деятельности любой современной организации. Повышение конкурентоспособности фирмы требует своевременной разработки и внедрения в производство новой продукции, в современных условиях наука, новые технологии, инновации становятся основным фактором стратегического развития предприятия.

Моделирование и управление инновационной деятельностью - новое направление менеджмента, связанное с профессиональной реализацией функции управления, прежде всего, на корпоративном уровне. Основная задача управления инновациями - управление инновационными процессами, обеспечивающих единство науки, техники, производства и потребления с целью удовлетворения общественных потребностей в инновационном продукте.

Целью преподавания дисциплины является формирование у магистров комплекса теоретических знаний, умений и практических навыков моделирования и управления инновационной деятельностью предприятия или подразделения.

К задачам курса «Моделирование и управление инновационной деятельностью» можно отнести:

– обеспечение целостного представления магистра о функциях, методах, этапах и направлениях инновационных процессов;
– изучение и практическое применение принципов и закономерностей организации инновационной деятельности;
– формирование навыков разработки, реализации и оценки инновационной стратегии развития организации;
– передача навыков классификации типов конкурентного инновационного поведения различных организаций, а также продвижения новшеств для инновационных фирм;
– представление основных методологических подходов к количественной и качественной оценке рисков управления инновациями;
– изучение подходов к оценке и анализу эффективности инновационных проектов, составления на этой основе инновационной программы предприятия;
– раскрытие комплексного характера совокупности организационных форм, взаимосвязанных друг с другом, обеспечивающих инновационную деятельность во всех сферах народного хозяйства.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- функции и методы управления инновациями в организации

Уметь:

- оценивать возможности развития инновационных направлений

деятельности предприятий
- моделировать инновационные направления деятельности

Владеть:
- навыками управления инновационной деятельностью

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Управленческая экономика, Современный стратегический анализ, Управление проектами, Бизнес-моделирование

Дисциплина:
Моделирование и управление инновационной деятельностью

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Управление изменениями (продвинутый уровень), Инвестиционный анализ и финансирование проектов, Бюджетирование проекта, Современные модели управления

До начала изучения дисциплины «Моделирование и управление инновационной деятельностью» у студентов должны быть сформированы компоненты компетенций, полученные в результате изучения таких дисциплин как «Управленческая экономика» (ОПК-1); «Современный стратегический анализ» (ОПК-2, ОПК-4), «Управление проектами» (УК-2), «Бизнес-моделирование» (ПК-7), «Моделирование бизнес-процессов» (ПК-7)

3.ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Моделирование и управление инновационной деятельностью» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Менеджмент:

ОПК-4 способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-4	
ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий	ОПК-4.2 З4 - функции и методы управления инновациями в организации ОПК-4.2 У4 - оценивать возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий
ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3 У7 - моделировать инновационные направления деятельности ОПК-4.3 В5 - навыками управления инновационной деятельностью .

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с этапов формирования компетенций.

Общая трудоемкость дисциплины по очному/заочному обучению составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа)

Модульная разбивка курса «Моделирование м управление инновационной деятельностью» **(очное и заочное отделение)**					
Направление «Менеджмент»					
Наименование модуля	Кол-во ауд. часов		СРС очное/заочное	Всего часов очное/заочное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очное/заочное	Семинары очное/заочное			
Модуль 1. Основы управления инновациями	**4/2**	**4/2**	**9/12**	**17/16**	ОПК-4.2, З4,У4 ОПК-4.3 У7, В5
Тема 1. Введение. Основные понятия теории инноватики.	2	2	3/4	7/4	
Тема 2. Нововведение как объект инновационного управления	1/1	1/1	3/4	5/6	
Тема 3. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Управление инновационной деятельностью*	1/1	1/1	3/4	5/6	
Модуль 2. Организация инновационных процессов	**4/2**	**4/2**	**8/10**	**16/14**	ОПК-4.2, З4,У4 ОПК-4.3 У7, В5
Тема 4. Организация управления инновациями*	2/1	2/1	4/4	8/6	
Тема 5. Разработка инновационных стратегий*	2/1	2/1	4/6	8/8	
Модуль 3. Организационные формы инновационной деятельности и их финансирование	**4**	**4/2**	**8/12**	**16/14**	ОПК-4.2, З4,У4 ОПК-4.3 У7 В5
Тема 6. Создание благоприятных условий для инноваций. Финансирование инноваций*	2	2	4/6	8/6	
Тема 7. Организационные формы инновационной деятельности*	2	2/2	4/6	8/8	
Модуль 4. Управление программами и проектами	**3**	**3**	**9/20**	**15/20**	ОПК-4.2, З4,У4 ОПК-4.3 У7, В5
Тема 8. Разработка программ и проектов нововведений. Управление инновационным проектом и его коммерциализация.	1	1	3/6	5/6	
Тема 9. Методы анализа и оценки эффективности инновационного проекта	1	1	4/7	6/7	
Тема 10. Правовое регулирование инновационной деятельности	1	1	2/7	4/7	

Подготовка к зачету			**8/8**	**8/8**	
Итого:	**15/4**	**15/6**	**42/62**	**72/72**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Основы управления инновациями» включает в себя 3 учебные темы.

При сдаче 1-го модуля магистру необходимо:

- знать понятие, основные задачи и функции инновационного менеджмента; основные элементы инновационной среды; понятие инновации; понятие нововведения и новшества; источники инновационных возможностей; суть теории Н.Д. Кондратьева о длинных волнах; понятие инновационной деятельности и ее основные виды; понятие и модель инновационного процесса; основные формы инновационного процесса; понятие диффузии инновационного процесса; основные стадии инновационного процесса и их характеристики; стадии жизненного цикла нововведений и их содержание; внутриорганизационную модель инновационного процесса; основные виды научно-технических услуг; факторы конкурентоспособности инновационной организации; (компетенция ОПК-4.2, З4).

- уметь отличать новшество от инновации; различать инновацию и инновационный процесс; структурировать инновационный процесс; классифицировать инновации по различным признакам; (компетенция ОПК-4.2, У4, ОПК 4.3 У7).

- владеть управленческой терминологией, навыками и основными методическими приемами поиска и анализа информации по проблеме вопросов учебного курса; информацией об учебной литературе, источниках статистической, нормативной информации (компетенция ОПК-4.3, В5).

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется тестовым опросом и решением практических задач

По результатам освоения модуля 1 проводятся выступления на семинарских занятиях, решаются кейсовые задания, готовятся и сдаются рефераты.

Модуль 2 «Организация инновационных процессов» включает в себя 2 учебные темы.

При сдаче 2-го модуля магистру необходимо:

- знать основные положения стратегического управления; понятие, содержание, роль и специфику инновационной стратегии; виды инновационных стратегий, их особенности и содержание; основные подходы к выбору инновационной стратегии; особенности инновационных стратегий малого бизнеса; функции управления инновационным процессом; понятие

инновационного потенциала организации, особенности его оценки и развития; (компетенция ОПК-4.2, З4).

- уметь осуществлять выбор инновационной стратегии; осуществлять управление инновационным процессом (компетенция ОПК-4.2, У4, ОПК 4.3 У7).

- владеть информацией о теоретическом и практическом осуществлении инновационного процесса и организации инновационного менеджмента на комменческом предприятии (компетенция ОПК-4.3, В5).

По результатам освоения модуля 2 проводятся выступления на семинарских занятиях, решаются кейсовые задания, готовятся и сдаются рефераты.

Модуль 3 «Организационные формы инновационной деятельности и их финансирование» включает в себя 2 учебные темы.

При сдаче 3-го модуля магистру необходимо:

знать эффективные организационные формы инновационного менеджмента; возможные организационные структуры инновационного менеджмента; особенности малого инновационного бизнеса; понятие и основные особенности венчурного бизнеса, а так же виды венчурных предприятий; классификацию научных организаций в России; основные источники финансирования инноваций; роль государства в инновационной деятельности, виды государственной поддержки; (компетенция ОПК-4.2, З4).

- уметь; выбирать эффективные организационные формы инновационного менеджмента; выбирать источники финансирования; (компетенция ОПК-4.2, У4, ОПК 4.3 У7).

- владеть методикой разработки инновационных проектов в организации (компетенция ОПК-4.3, В5).

По результатам освоения модуля 3 проводятся выступления на семинарских занятиях, решаются кейсовые задания, готовятся и сдаются рефераты.

Модуль 4 «Управление программами и проектами" включает в себя 3 учебные темы.

При сдаче 4-го модуля магистру необходимо:

– **знать** понятие, виды и основные характеристики инновационного проекта; особенности проектного управления; функции руководителя проекта; основные этапы работы над проектом; понятие проектной и рабочей группы, их основные функции и задачи; стадии создания проектной команды; специфические инструменты управления проектами; содержание основных фаз и этапов жизненного цикла проекта; основные виды эффекта от реализации инновационного проекта; общие принципы оценки эффективности проектов; основные показатели эффективности инновационного проекта и методики их расчета; основные принципы дисконтирования; понятие интеллектуальной собственности, механизм защиты объектов интеллектуальной собственности (компетенция ОПК-4.2, З4).

уметь оценивать и сравнивать инновационные проекты; определять эффективность того или иного инновационного проекта на различном уровне; пользоваться методом начисления по сложным процентам; осуществлять оценку инвестиционных проектов, проводить оценку и учет объектов интеллектуальной собственности. (компетенция ОПК-4.2, У4, ОПК 4.3 У7).

владеть информацией об опыте успешной коммерциализации инновационных проектов в России и за рубежом (компетенция ОПК-4.3, В5).

По результатам освоения модуля 4 проводятся выступления на семинарских занятиях, решаются кейсовые задания, готовятся и сдаются рефераты, проводится тестирование и контрольная работа.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам).

Тема 1. Введение. Основные понятия теории инноватики,

Основные понятия теории инноватики. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты. Длинные волны Н.Д. Кондратьева. Тенденции и разновидности развития, управление развитием. Технологические уклады.

Понятие «инновации», «инновационный процесс», «инновационный менеджмент», «инновационная деятельность».

Цели и основные направления, научно-методические основы инновационного менеджмента. Функции управления инновациями. Приемы инновационного менеджмента

Тема 2. Нововведение как объект инновационного управления

Понятие «новшество», «нововведение», «инновация». Характеристики инноваций и их значение. Классификации, свойства и функции инноваций. Источники инноваций. Инновационный процесс. Факторы, влияющие на развитие инновационного процесса. Жизненный цикл инновации.

Современная система управления нововведениями. Решения в инновационном менеджменте. Задачи и принципы планирования инноваций. Система внутрифирменного планирования инноваций. Прогнозирование инноваций. Методы научно-технического прогнозирования.

Тема 3. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Управление инновационной деятельностью

Классификация инновационных процессов. Схема, формы, этапы инновационного процесса. Особенности организации инновационных процессов. Модели инновационного процесса. Стадии жизненного цикла нововведений. Результат инновационного процесса. Трансфер инноваций.

Основные направления инновационной деятельности. Субъекты инновационной деятельности. Оценка результативности работы инновационных организаций. Организация инновационного менеджмента. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.

Управление инновационной деятельностью Управление процессами создания новых знаний и освоением новшеств. Инновационная среда организации, инновационный потенциал, инновационный климат.

Тема 4. Организация управления инновациями

Классификация инновационных организаций. Организации, обеспечивающие поддержку инновационных фирм. Венчурная инновационная деятельность. Понятие о фирмах – эксплерентах, патиентах,

виолентах, коммутантах. Связь малых и крупных фирм. Особенности организации инновационного менеджмента на крупных и малых предприятиях.

Альянс, совместные предприятия, консорциумы, концерны, финансово-промышленные группы.

Технопарковые структуры: инкубаторы, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологии, их значение в развитии инновационного предпринимательства. Роль государства в расширении технопарковых структур.

Тема 5. Разработка инновационных стратегий

Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Понятия, виды, сущность и особенности инновационных стратегий. Методы выбора стратегий: наступательная, оборонительная, имитационная. Базовые стратегии инновационного менеджмента: стратегии развития (интенсивного роста, интеграционного роста, диверсификационного роста, стратегии сокращения). Значение и разработка инновационной стратегии организации. Матрица бостонской консультативной группы (БКГ).

Типы инновационного поведения фирм. Стратегии дифференциации продукции и сегментирования рынка. Факторы и условия эффективности инновационной стратегии развития организации. Стратегии инновационных исследовательских организаций. Стратегии малого бизнеса. Специфика российских инновационных стратегий.

Выбор приоритетных направлений исследований и разработок.

Государственная инновационная стратегия.

Тема 6. Создание благоприятных условий для инноваций. Финансирование инноваций

Необходимость государственного регулирования инновационных процессов. Роль государства в стимулировании инноваций. Государственная поддержка инновационной деятельности: механизм, форма.

Финансирование инновационной деятельности. Источники финансирования. Понятие и сущность внебюджетного финансирования инновационной деятельности. Схема функционирования внебюджетного фонда.

Венчурное (рисковое) финансирование инноваций. Практические формы осуществления рисковых капиталовложений.

Тема 7. Организационные формы инновационной деятельности.

Организационные структуры управления в инновационном менеджменте. Формирование инновационных подразделений. Принципы формирования организационных структур. Классификация организационных структур инновационных предприятий: функциональный тип; тематический тип; матричные структуры (проектно-матричные, функционально-матричные); организация работ по проектам; фазная структура. Влияние нововведений на организационную структуру.

Тема 8. Разработка программ и проектов нововведений. Управление инновационным проектом и его коммерциализация.

Основные понятия, признаки и характеристики проекта. Инновационный проект, как форма организации инноваций. Разработка программ и проектов нововведений. Организация системы управления изменениями. Проектные группы.

Прогнозирование в инновационном менеджменте. Целевые программы, программно-целевой менеджмент инновационной деятельности. Взаимосвязь прогноза, программы, плана.

Организация управления инновационным проектом, сущность и принципы управления.

Порядок разработки инновационного проекта. Управление предпроектной фазой проекта – разработка концепции проекта, предпроектное ТЭО и оценка проекта. Управление разработкой проекта – планирование, определение стоимости, оценка риска, участники проекта. Управление реализацией проекта – организация выполнения, контроль хода работ, информационное обеспечение. Завершение инновационного проекта. Технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта.

Тема 9. Методы анализа и оценки эффективности инновационного проекта

Оценка финансово-экономического состояния инновационного предприятия. Общие принципы оценки и факторы, влияющие на эффективность. Показатели коммерческой, бюджетной и народно-хозяйственно эффективности. Методы оценки эффективности проекта (простые и сложные). Основные критерии для оценки и отбора проекта: стратегический, рыночный, научно-технический, финансовый, производственный. Наиболее популярные методы оценки: чистого дисконтированного доход (NPV), индекса доходности (PI), внутренней нормы рентабельности (IRR), срока окупаемости (PP). Экономическая экспертиза проекта. Учет факторов риска и инфляции при оценке инновационных проектов.

4.3. ПЛАНЫ практических и СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Введение. Основные понятия теории инноватики,

План

1. Инновационный менеджмент – понятие, цели, задачи.
2. Инновационный менеджмент как процесс.
3. Роль инноваций в рыночной экономике. Инновация и новация, новшество и нововведение.
4. «Длинные волны» Н.Д. Кондратьева.

Вопросы для обсуждения и задания

1. Назовите основные цели и задачи инновационного менеджмента.
2. Охарактеризуйте инновационный менеджмент как процесс.
3. Дайте определения понятиям инновация, нововведение, новшество.
4. Чем отличаются понятия «открытие», «изобретение», и «нововведение»?
5. Какие источники инновационных возможностей Вы знаете?
6. Перечислите наиболее важные свойства инноваций
7. В чем суть исследования Н.Д. Кондратьева о «длинных волнах».
8. Вклад И.Шумпетера в теорию инноваций.
9. Из чего исходит теория цикличности?
10. Перечислите основные технологические уклады.

Тема 2. Нововведение как объект инновационного управления

План

1. Значение и использование классификации инноваций в инновационном менеджменте.
2. Классификация инноваций.
3. Жизненный цикл инноваций
4. Планирование инноваций
5. Решения в инновационном менеджменте

Вопросы для повторения

1. Какие преимущества представляет классификация инноваций?
2. В чем различие инноваций и несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах?
3. Перечислите основные базовые признаки классификации инноваций.
4. Назовите источники инноваций
5. Чем отличаются продуктовые инновации от процессовыхх?
6. Как распределяются инновации по типу новизны для рынка?
7. Какие инновации могут быть на входе в предприятие?
8. Назовите инновации системной структуры предприятия.
9. Назовите инновации на выходе с предприятия.
10. Какие направления классификации инноваций в большей мере отражают новизну и инновационные изменения?
11. Назовите этапы жизненного цикла инноваций
12. Как принимаются решения в инновационном менеджменте.
13. Назовите виды решений

Тема 3. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Управление инновационной деятельностью

План

1. Основные черты инновационной деятельности.
2. Модели инновационного процесса.
3. Формы инновационного процесса.
4. Стадии инновационного процесса.
5. Стадии жизненного цикла нововведений.
6. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.
7. Инновационный потенциал организации

Вопросы для повторения

1. Что понимается под инновационной деятельностью?
2. Что такое инновационный процесс?
3. Представьте обобщенную логическую модель инновационного процесса.
4. Перечислите основные формы инновационного процесса.
5. Что из себя представляет процесс диффузии?
6. Перечислите в соответствующем порядке стадии инновационного процесса.
7. Перечислите стадии жизненного цикла нововведений.
8. Что относится к научно-техническим услугам?
9. Что понимается под инновационным потенциалом организации?
10. Дайте определение инновационному потенциалу организации.
11. Какие схемы анализа и оценки инновационного потенциала Вы знаете?
12. Опишите схему диагностического анализа инновационного потенциала.

Тема 4. Организация управления инновациями

План

1. Виды инновационных организаций
2. Виды технопарковых структур
3. Организация инновационного менеджмента на крупных и малых предприятиях.
4. Разработка научно-технических программ на промышленных предприятиях.

Вопросы для повторения

1. Перечислите основные инновационные организации
2. Назовите секторы науки (деятельности) и соответствующие им типы организаций
3. Перечислите виды бизнес-инкубаторов, этапы прохождения фирм-клиентов через них
4. Назовите основные характеристики фирм эксплерентов, виолентов, патиентов, коммутантов
5. Назовите роль совместных предприятий, финансово-промышленных групп, консорциумов, концернов в развитии инновационной деятельности в стране
6. Перечислите основные технопарковые структуры в Российской Федерации и Республике Татарстан.
7. Назовите основные технополисы в Российской Федерации и Республике Татарстан

Тема 5. Разработка инновационных стратегий

План

1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление.
2. Содержание, специфика и роль стратегии управления инновациями.
3. Основные виды инновационных стратегий фирмы.

4. Выбор инновационной стратегии.

Вопросы для повторения

1. В чем проявляется сущность и необходимость стратегического планирования?
2. Какое место занимает стратегия управления инновационной деятельностью в системе стратегического планирования фирмы?
3. В чем заключается содержание, специфика и роль инновационной стратегии?
4. Раскройте фазы стратегического планирования
5. Перечислите и охарактеризуйте базовые стратегии инновационного менеджмента.
6. В чем состоит сущность наступательной стратегии?
7. На что ориентирована оборонительная стратегия?
8. Охарактеризуйте основные пути разработки стратегии.
9. В чем проявляется роль малых инновационных организаций в области нововведений
10. Укажите основные направления выбора инновационной стратегии с учетом рыночной позиции.
11. В чем заключается специфика российских инновационных стратегий?

Тема 6. Создание благоприятных условий для инноваций. Финансирование инноваций

План

1. Роль государства в осуществление инновационной деятельности.
2. Зарубежный опыт проведения инновационной деятельности
3. Финансирование инновационной деятельности

Вопросы для повторения

1. В чем проявляется сущность и необходимость государственного регулирования инновационной деятельности?
2. Назовите формы государственного участия в инновационной деятельности.
3. Назовите основные индикаторы инновационной политики России
4. Как осуществляется инновационная деятельность в США, Японии и Франции?
5. Перечислите основные источники финансирования инновационной деятельности.
6. Обоснуйте роль собственных средств предприятия для осуществления инновационной деятельности
7. В чем заключается сущность внебюджетного финансирования?
8. Какова сущность венчурного финансирования?

Тема 7. Организационные формы инновационной деятельности

План

1. Основные организационные структуры управления инновационной деятельностью.

2. Принципы формирования организационных структур.
3. Особенности развития технопарков и технополисов в Российской Федерации и Республике Татарстан.
4. Венчурный бизнес.

Вопросы для повторения

1. Назовите принципы формирования инновационных подразделений предприятия.
2. Перечислите основные организационные структуры управления в инновационном менеджменте.
3. Как осуществляется выбор той или иной структуры?
4. Назовите преимущества и недостатки каждого вида структуры.
5. Каким образом интенсивность и масштабы нововведений влияют на организационную структуру управления?
6. От чего зависти выбор организационной формы инновационной деятельности?
7. Как осуществляется координация инновационной деятельности?
8. Как осуществляется учет личностных и творческих аспектов в кадровом планировании инновационной деятельности?

Тема 8. Разработка программ и проектов нововведений. Управление инновационным проектом и его коммерциализация.

План

1. Инновационный проект, как форма организации инноваций: основные понятия, виды и характеристики проекта.
2. Проектное управление и производственный менеджмент.
3. Разработка программ и проектов нововведений.
4. Проектный менеджер и проектные группы. Роль координационной группы в управлении инновационным проектом.
5. Специфические инструменты управления проектом.
6. Содержание основных фаз и этапов создания и реализации проекта.

Вопросы для повторения.

1. Объясните, благодаря чему сегодня в России все шире используется метод проектного управления.
2. Дайте определение инновационного проекта и раскройте его основное содержание.
3. Дайте характеристику основным видам проектов.
4. Какие различия существуют между производственным менеджментом и проектным управлением?
5. В чем заключается методология управления проектом?
6. Какие функции осуществляет проектный менеджер? Какими основными качествами должен обладать руководитель проекта?
7. Из каких этапов обычно состоит работа над проектом?
8. Какие задачи стоят перед проектной группой?
9. Какие вида структуры проектной команды применяются в проектном управлении?
10. Какие стадии проходит создание проектной команды?

11. Какие специфические инструменты управления проектом Вы знаете?
12. Перечислите основные этапы создания и реализации проекта.
13. Какие действия и мероприятия предусматривает технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта?

Тема 9. Методы анализа и оценки эффективности инновационного проекта

План

1. Основные виды эффекта от реализации инновационного проекта.
2. Основные показатели эффективности инновационного проекта.
3. Методы оценки эффективности проекта.
4. Особенности расчета показателей экономической эффективности на различных уровнях.

Вопросы для повторения

1. Перечислите основные виды эффекта от реализации инновационного проекта.
2. Какие показатели характеризуют научно-технический эффект от реализации инновационного проекта?
3. Что является общим принципом оценки эффективности?
4. От каких факторов зависит продолжительность временного периода, принимаемого для учета затрат и результатов проекта.
5. Что понимается под дисконтированием?
6. Что учитывает и как определяется коммерческая эффективность инновационного проекта?
7. Что отражает бюджетная эффективность проекта?
8. В чем разница при определении показателей экономической эффективности инновационного проекта на уровне народного хозяйства и на уровне отдельного региона (отрасли)?
9. Дать определение и сущность показателей оценки эффективности проекта (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма рентабельности, срок окупаемости)
10. Как рассчитать основные показатели эффективности проекта?

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРА

Самостоятельная работа магистров регламентируется Положением об организации самостоятельной работы магистров.

Основными видами учебных занятий для магистров по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа магистров является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и

углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа магистров включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль над деятельностью магистра осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний магистров.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий магистрам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием магистр изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Магистру рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- изучить решения типовых задач;
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия магистры получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы магистров может осуществляться в сплошной, индивидуальной и выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения магистр обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельной работы

по курсу «Коммерциализация инноваций»

1. Российский рынок инноваций в современных условиях.
2. Основные направления инновационной деятельности.
3. Особенности организации инновационных процессов.
4. Оценка результативности работы инновационных организаций.
5. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.
6. Особенности принятия решений в управлениями инновациями.
7. Планирование технологического освоения производства новой продукции.
8. Организация конкурсного выполнения НИОКР.
9. Развитие конкуренции в инновационной деятельности.
10. Понятия, виды и особенности инновационных стратегий.
11. Типы инновационного поведения фирм.
12. Стратегии инновационных исследовательских организаций.
13. Показатели инновационной деятельности организации.
14. Процесс реинжиниринга.
15. Методы и участники проекта реинжиниринга.
16. Формирование инновационных подразделений.
17. Формы и стратегии малого инновационного бизнеса.
18. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества.
19. Региональная инновационная политика.
20. Технопарки и технополисы, их роль в создании инноваций.
21. Инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности. Критерии инвестиционной привлекательности.
22. Обоснование экономической эффективности проекта.
23. Экономическая экспертиза проекта.
24. Основные понятия и категории управления рисками инновационной деятельности.
25. Общая оценка и методы управления риском инновационного проекта
26. Роль менеджера в управлении проектами
27. Инновационный потенциал организации
28. Инновационная среда региона
29. Управление венчурной фирмой
30. Информационное обеспечение инновационной деятельности

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт,

2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543893
2. *Мальцева, С. В.* Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535842

Дополнительная литература:

1. Техническое творчество. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Г. В. Алексеев, Е. В. Карпичев, Я. С. Тестина, А. М. Хлыновский. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 124 с. — ISBN 978-5-9729-2305-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/154403.html
2. Инновационный менеджмент как основа создания сетевых структур : учебное пособие / Г. В. Алексеев, Е. В. Карпичев, Я. С. Тестина, А. В. Алексеева. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 108 с. — ISBN 978-5-9729-2169-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153956.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books

https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека

http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал

http://www.ecsocman.hse.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, аудитория курсового проектирования, кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков магистров по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене/зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене/зачете;

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ОПК-4

Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех магистров по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	**Должны знать на минимально допустимом уровне:** - функции и методы управления инновациями в организации **Должны уметь на минимально допустимом уровне:** - оценивать возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий - моделировать инновационные направления деятельности **Должны владеть на уровне «сделать по шаблону»:** - навыками управления инновационной	Выступление на семинаре Реферат Зачет

		деятельностью	
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	**Должны знать на среднем уровне:** - функции и методы управления инновациями в организации **Должны уметь на среднем уровне:** - оценивать возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий - моделировать инновационные направления деятельности **Должны владеть на среднем уровне:** - навыками управления инновационной деятельностью	Выступление на семинаре Тестовые задания Контрольная работа Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	**Должны знать на продвинутом уровне:** - функции и методы управления инновациями в организации	Выступление на семинаре Реферат Кейсовые задания Тестовые задания Контрольная работа Зачет

		Должны уметь на продвинутом уровне: - оценивать возможности развития инновационных направлений деятельности предприятий - моделировать инновационные направления деятельности **Должны владеть на продвинутом уровне:** - навыками управления инновационной деятельностью.	

Приложение 1

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет магистрам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка магистров к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у магистров навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у магистров аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Ниже представлен план каждого семинарского занятия, который включает основные вопросы к теме, тестовые задания, управленческие ситуации и задачи, которые необходимо решить, базируясь на материале, изложенном в данном учебно-методическом пособии. Управленческие ситуации содержат информацию о текущем положении фирм и ряд задач, на которые необходимо обратить особое внимание.

В управленческих ситуациях Вам необходимо определять окупаемость и рентабельность инвестиционных проектов, оценивать реальный объем инвестиций и доходов по проектам, принимать решения относительно возможности и экономической целесообразности вложений; составлять план целей и задач, позволяющих повышать конкурентоспособность компаний и эффективность управления ими; рассматривать эффективные коммуникации и мотивацию персонала; разрабатывать кадровую политику и устанавливать лиц, принимающих решение. Помните о том, что в момент рассмотрения управленческой ситуации – ВЫ и есть ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ (ЛПР)!

Разработка и принятие управленческих решений по предложенным управленческим ситуациям может осуществляться либо с помощью управленческих моделей либо с помощью разработки сценария их принятия.

В конце каждого модуля представлен список вопросов для самоконтроля и рекомендуемая литература.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

Моделирование и управление инновационной деятельностью

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Управление проектами

Год набора 2025, 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Тестирование
      2.1.3 Реферат
      2.1.4 Контрольная работа
      2.1.5 Кейсовые задания

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1.ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции	ОПК-4 ОПК 4.2	ОПК-4 ОПК 4.3
Формы текущего контроля		
выступление на семинаре	З4	
тестирование	З4	
реферат	З4	
контрольная работа	З4,У4	У7
кейсовые задания	У4	У7,В5
Формы промежуточного контроля		
зачет	З4,У4	У7,В5

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех магистров оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление магистров по проблемным вопросам организации инновационной деятельности.

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания магистром сути инновационной деятельности.

Вопросы на проверку знаний

1.Управление инновациями – понятие, цели, задачи.

2. Управление инновациями как процесс.

3.Роль инноваций в рыночной экономике. Инновация и новация, новшество и нововведение.

4.«Длинные волны» Н.Д. Кондратьева.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2.Тестирование

1.Инновационный менеджмент:
а) самостоятельная наука;
б) совокупность методов управления персоналом;
в) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью.
2.Что из перечисленного относится к фундаментальным исследованиям?
а) теоретические исследования;
б) проектные работы;
в) конструкторские разработки.
3.Что из перечисленного ниже относится к разработкам?
а) разработка оригинальной методики анализа результатов;
б) разработка идей и вариантов нового объекта;
в) исследование в области физики высоких энергий.
4.Что является специфическим содержанием инновации?
а) самостоятельный круг проблем;
б) усовершенствование технологического процесса;
в) изменения.
5.Однозначны ли термины «инновация» и «инновационный процесс»?
а) да;
б) нет.
6.Являются ли научно-технические разработки промежуточным результатом научно-производственного цикла?
а) да;

б) нет.
7.Что необходимо для быстрого распространения инновации?
а) сплоченный творческий коллектив;
б) наличие идей;
в) развитая инфраструктура.
8.Могут ли фундаментальные исследования привести к отрицательному результату?
а) да;
б) нет.
9.Что из перечисленного ниже является целью фундаментальных исследований?
а) разработка опытного образца техники;
б) решение прикладных задач;
в) познание и развитие процесса
10.Укажите, что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе в предприятие?
а) изменение в выборе и использовании сырья и оборудования;
б) новая технология производства;
в) создание новой управленческой структуры.
11.Какие инновации учитывают сферу деятельности предприятия?
а) технологические;
б) единичные;
в) диффузные.
12. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация если:
а) охватывает технологические изменения продукта;
б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются.
13.По какому принципу дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые?
а) по инновационному потенциалу;
б) по преемственности;
в) по месту в производственном цикле.
14.Относится ли к продуктовым инновациям освоение нового производства пластмассы?
а) да;
б) нет.
15.Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны:
а) стратегические;
б) замещающие;
в) радикальные.
16.Какие инновации характеризуют распространенность:
а) локальные;

б) открывающие;
в) диффузные.
17.Венчурный бизнес характерен для:
а) крупных фирм;
б) средних фирм;
в) малых фирм.
18.Фирмы-эксплеренты занимаются:
а) разработкой новшеств;
б) продвижением новшеств на рынок.
19. Имеют ли технопарки перспективы развития в России?
а) да;
б) нет.
Объясните вашу позицию.
20.Фирмы-виоленты действуют в среде:
а) малого бизнеса;
б) среднего бизнеса;
в) крупного бизнеса.
21.К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:
а) концерны и ассоциации;
б) общественные академии;
в) технопарки.
22. Фирмы-коммутанты занимаются:
а) крупным бизнесом;
б) удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка;
в) средним и мелким, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей.
23.Фирмы, ставящие целью удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках, используют стратегию:
а) наступательную;
б) оборонительную;
в) имитационную.
24.Следует ли при выборе стратегии учитывать технологическую позицию фирмы:
а) да;
б) нет.
25.Продукция, выпускаемая фирмой, занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию:
а) роста;
б) стратегию ограниченного роста.
26.Какую стратегию используют фирмы, имеющие сильные рыночные и технологические позиции:
а) наступательную;
б) оборонительную;
в) имитационную.
27.Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях

(«звезды») выбирают стратегию:
а) роста;
б) ограниченного роста;
в) стратегию отсечения лишнего.
28.Затраты на исследования и разработки зависят от выбранной инновационной стратегии:
а) да;
б) нет.
29.Исследовательский проект ограничен во времени и средствах?
а) да;
б) нет.
30.В каком документе указывается наименование этапов, сроки выполнения проекта и ожидаемые результаты:
а) в техническом задании;
б) смете затрат на выполнение проекта.
31.Какие цели преследует проект развития материально-технической базы научных исследований:
а) оценку состояния исследований в данной области;
б) решение фундаментальной задачи в рамках проблемы;
в) обновление материально-технической базы научных исследований.
32. Целесообразно ли для управления проектом создать рабочую группу?
а) да;
б) нет.
33.Являются ли синонимами понятия «срок окупаемости» и «период окупаемости»?
а) да;
б) нет.
34.Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне:
а) народнохозяйственной;
б) бюджетной;
в) коммерческой.
35.Если интегральный эффект положителен индекс рентабельности:
а) больше единицы;
б) меньше единицы.
36.Инновационный менеджер имеет дело с:
а) составлением бизнес-планов;
б) проектированием новшеств;
в) управлением инновационными процессами.

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 31 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 26 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 22 и более вопросов	70-79
Правильные ответы на 18 и более вопросов	60-69

Правильные ответы на менее чем 18 вопросов	Менее 60

2.1.3. Реферат

Реферат является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Реферат как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы магистров с источниками литературы, их систематизация, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы рефератов
по курсу «Коммерциализация инноваций»

1.Российский рынок инноваций в современных условиях.
2.Основные направления инновационной деятельности.
3.Особенности организации инновационных процессов.
4Оценка результативности работы инновационных организаций.
5.Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.
6.Особенности принятия решений в управлениями инновациями.
7.Планирование технологического освоения производства новой продукции.
8.Организация конкурсного выполнения НИОКР.
9.Развитие конкуренции в инновационной деятельности.
10.Понятия, виды и особенности инновационных стратегий.
11Типы инновационного поведения фирм.
12Стратегии инновационных исследовательских организаций.
13.Показатели инновационной деятельности организации.
14.Процесс реинжиниринга.
15.Методы и участники проекта реинжиниринга.
16.Формирование инновационных подразделений.
17.Формы и стратегии малого инновационного бизнеса.
18.Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества.
19.Региональная инновационная политика.
20.Парки и технополисы, их роль в создании инноваций.
21.Инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности. Критерии инвестиционной привлекательности.
22.Обоснование экономической эффективности проекта.
23.Экономическая экспертиза проекта.
24.Основные понятия и категории управления рисками инновационной деятельности.
25.Общая оценка и методы управления риском инновационного проекта

26.Роль менеджера в управлении проектами
27.Инновационный потенциал организации
28.Инновационная среда региона
29.Управление венчурной фирмой
30.Информационное обеспечение инновационной деятельности

Критерии оценивания

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы магистра над рефератом. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата.

Критерии оценивания	**Баллы**
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.	90-100
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата;	80-89

имеются упущения в оформлении.	
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.	66-79
Реферат представлен, но тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-65

2.1.4.Контрольная работа

Контрольная работа используется для текущего контроля умений и навыков магистров. В целях освоения компетенции для написания контрольной работы магистры изучают необходимый теоретический материал по теме, а так же отрабатывают навыки техники вычисления пределов функции. Каждому магистру выдается индивидуальный вариант контрольной работы из расчета по времени на решение на одну полную пару.

Типовой вариант контрольной работы

1.Классификация инноваций.
2. Содержание понятия инновационный процесс.
3.Техгопарки в Казани.
4. Иннополис в РТ.
5.Содержание понятия интеллектуальная собственность.
6.Виды венчурных фирм.

Критерии оценивания

Результат выполнения контрольной работы магистром оценивается в баллах. Оценка письменного ответа магистра по результатам контрольной работы производится по 100 балльной системе. Если задания решены полностью и ответ верный, то за первые три задания ставится по 10 баллов, за четвертое и пятое задание ставится по 20 баллов, и за шестое задание ставиться 30 баллов.

2.1.5.Кейсовые задания

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Ситуация 1 для анализа: «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Ford»

21 апреля 1994 г. руководство компании *Ford* объявило об объединении Североамериканского отделения, Европейского отделения и группы по производству компонентов в единое производственно-хозяйственное отделение *Ford Automotive Operations (FAO).* Соответственно центры R&D, ранее входящие в каждый из бывших отделений, должны были быть преобразованы в пять целевых центров (vehicle program centers). Каждый из этих центров должен отвечать за дизайн, разработку и инженерные работы по созданию модели автомобиля для производства по всех географических регионах. Производство, маркетинг и сбыт были также интегрированы в мировом масштабе. Таким образом, корпорация переориентировалась на *глобальную стратегию* производства единого продукта для всех рынков сбыта. До этого компания *Ford* придерживалась *мультинациональной стратегии* адаптации производства к рыночным требованиям различных стран.

Принципиально важным стал вопрос, каким образом отразится смена рыночной стратегии на способности компании к осуществлению эффективных инноваций?

До программы «Ford 2000»

О запуске программы «Ford 2000» было официально объявлено в 1994 г. Финансовое положение компании *Ford* на тот период было достаточно привлекательным. Прибыли от автомобильных операций составили в 1994 г. 3,8 млрд долл. Однако была и обратная сторона. Во-первых, в 1991 и 1002 гг. компания потеряла на этих операциях 3,7 и 1,7 млрд долл. соответственно. Это было связано с циклическими изменениями в автомобильной отрасли и более успешной деятельностью прямого конкурента компании *Chrysler*. Во-вторых, стало очевидно, что за положительными цифрами показателей прибылей, доходности инвестиций и стоимости акций компании *Ford* скрываются серьезные внутрифирменные проблемы. В то время как средняя маржа прибыли по автомобильным операциям компании *Chrysler* составляла 11,6%, у Ford этот показатель *едва* достигал 5,5%. В то время, как у Ford ушло пять лет на создание нового дизайна модели «Taurus», японские конкуренты создали конкурентоспособную модель менее чем за два года.

Производительность *Тойоты* достигала 37 автомобилей на человека за год, в то время как у *Ford* производительность составляла лишь 20 единиц продукции на рабочего в год. Разработка и запуск производства последней модели, представленной в Европе как «Mondeo» и «Contour Mystique» в США, обошлись компании *Ford* в 6 млрд долл. Эта цифра в четыре раза превысила аналогичные затраты конкурентов. Очевидно, что у таких проблем должна быть серьезная причина.

По оценкам независимых экспертов, выполнявших по заказу руководства полный бизнес-аудит компании, в основе снижения эффективности автомобильного бизнеса *Ford* лежала *организационная структура*, подавляющая инновационную активность. Независимые децентрализованные отделения *Ford of Europe*, *North American Automotive Operations* и *Ford Asia Pacific Automotive Operations* разрабатывали, производили и продавали свою продукцию совершенно самостоятельно. И хотя такая региональная ориентация и могла в теории приблизить компании. К более полному удовлетворению требований отдельных рынков, она явилась причиной ещё одной проблемы. Отсутствие единой корпоративной системы производства и сбыта привело к потере тесных взаимовыгодных связей с поставщиками компонентов, принципиально важным объектом инноваций.

Возможно, наиболее сдерживающим инновации фактором явилась функциональная иерархическая организационная структура каждого регионального отделения. При этом *Ford* отказалась от общепринятой в автомобильной отрасли практики внутрифирменной кооперации в области НИОКР и любых маркетинговых нововведений. Такая кооперация основана на принципе синергии и обеспечивает высокую эффективность инновационных проектов отдельных подразделений. По словам бывшего генерального директора компании *Ford* Дональда Петерсона, отсутствие внутрифирменной кооперации привело к появлению конкуренции между региональными отделениями, в то время как *«…о конкуренции с японскими и европейскими производителями уже никто и не помнил*».

К началу 1990-х гг. японские производители автомобилей уже отказались от функциональной структуры и переели к проектно-целевой организации.

Программа «Ford 2000». Новая стратегия

После того как стало очевидным наличие проблем в управлении компанией, председатель Совета директоров и исполнительный директор *Ford* Алекс Тротман принял решение о смене стратегического курса. Он решает интегрировать процесс разработки продукта, производство, маркетинг, снабжение комплектующими и сбыт в единую внутрикорпоративную систему. Три отделения были объединены в одно производственно-хозяйственное отделение *Ford Automotive Operations*. Разработка продукта, ранее являвшаяся прерогативой *каждого* из трех независимых подразделений, теперь была централизована и распределена по пяти программным центрам. Эти центра отвечали за дизайн, разработку и инженерные работы конкретных новых моделей для определенного целевого сегмента. Центра были организованы по продуктовому принципу: переднеприводные автомобили, заднеприодные, легкие и тяжелые грузовые автомобили. Эти четыре центра располагались в Детройте, а пятый в Европе – малолитражные переднеприводные автомобили. Каждый из центров являлся по сути проектно-целевой группой, состоящей из специалистов различных областей. Таким образом, была сформирована **проектно-целевая организационная структура**. Производство, снабжение, маркетинг и сбыт также были реструктуризированы по принципу **матричной организации**.

Принципиально важным стал вопрос: позволит ли переход от мультинациональной стратегии к глобальной и переход от функциональной организационной структуры к проектно-целевой повысить эффективность инновационной деятельности компании *Ford*?

Смена стратегии

Теоретически переход от мультинационального маркетинга к глобальному имеет ряд преимуществ. Во-первых, путем сокращения дублирования функций компания экономит на затратах на R&D, производстве и на административных расходах. Во-вторых, использование стратегии единых стандартов на всех региональных рынках способствует экономии на масштабах производства. Например, глобализация производства означает и глобализацию снабжения, что обеспечивает больший контроль над поставщиками и возможность диктовать им свои условия. Помимо снижения себестоимости такой контроль открывает доступ к последним инновационным достижениям в области производства компонентов, что дает весомое преимущество перед конкурентами.

Новая стратегия, снижая количество поставщиков, позволяет использовать научно-техническую кооперацию с ними для повышения качества продукции. Специалистами *Ford* было подсчитано, что такая

кооперация позволит сократить затраты на разработку и выпуск новой продукции ежегодно на 3 млрд долл., что за период с 1996 по 2000 г. составит 11 млрд долл. Более того, в автомобильной промышленности, как и в компьютерной индустрии, наблюдается тенденция возрастания зависимости производителей от поставщиков компонентов. Конкурентоспособность нового продукта все более тесно связана с инновационными достижениями в области производства компонентов. Так, было подсчитано, что в скором будущем более 50% автомобильных комплектующих будет электрифицировано. Данный прогноз ещё раз свидетельствует в пользу развития кооперации автопроизводителей с поставщиками деталей и комплектующих.

И наконец, консолидация R&D позволит *Ford* получить выгоду от экономии на масштабах самих R&D. Вопрос состоит только в том, позволят ли данная экономия и инновационный потенциал поставщиков противостоять главному негативному фактору выбора стратегии глобализации – удаление от национальных рынков и, как следствие, невозможность оперативного реагирования на изменения потребительского спроса. Ответ лежит в способности компании создать эффективную систему внутрифирменной коммуникации, основанную на современных информационных технологиях. Компания *Ford* может использовать данную систему по трем направлениям. Во-первых, для обеспечения быстрого доступа к рыночной информации, поступающей из местных маркетинговых и сбытовых офисов, относительно потребностей и реакции рынков на новую продукцию. Во-вторых, высокотехнологичное информационное обеспечение позволит компании устанавливать систему обратной связи с потребителями и использовать её для продвижения новых моделей. И, наконец, эффективная система внутрифирменной информации может обеспечить единовременное виртуальное общение между инженерами в Германии, США и Японии при проектировании новой модели, что в реальном времени превращается в *non-stop process*.

Однако принципиально важным при смене стратегии в пользу глобализации становится вопрос о создании некоего универсального продукта, способного удовлетворить вкусы и требования потребителей во всем мире. Именно это желание компании часто становится причиной провала новой стратегии. *Суть глобальной стратегии заключается в установлении единых стандартов, использовании общих комплектующих и внедрении единой технологии производства. Однако на последних стадиях производственного цикла у компании должна быть возможность корректирования конечного продукта в соответствии с требованиями*

рынков сбыта. Компания *Ford* должна создать такое гибкое производство, которое позволило бы на конечной стадии дифференцировать новую модель в рамках незначительных изменений. Следующим этапом могла бы стать индивидуализация продукта под требования единичных потребителей.

Организационные инновации

Для успешной реализации новой глобальной стратегии *Ford* кардинально меняет свою организационную структуру. В области разработки продукции происходит переход к проектной организации, а в области маркетинга, производства и сбыта – к матричной.

Как было сказано ранее, каждый из пяти Центров разработки продукта построен *по проектному принципу*. В его состав на временной основе входят инженеры различных функциональных направлений: дизайнеры, маркетологи, производственники и т.д. Они подотчетны руководителю проекта, а не руководителям своих функциональных подразделений. Руководитель проекта отвечает за всю цель разработки продукта, начиная с концепции нового товара и заканчивая инженерными работами по созданию опытного образца. Такое единоличное руководство и ответственность значительно сокращают расходы и сроки работ. Если до реструктуризации у компании уходило более двух месяце только на согласование и принятие проекта нового автомобиля, то после внедрения программы «Ford 2000» этот период сократился вдвое.

Единственным минусом проектных организаций является проблема «устаревания» знаний специалистов, входящих в проектно-целевые группы и не имеющих доступа к знаниям, постоянно обновляющимся в рамках их функциональных отделов. Степень «устаревания» зависит от длительности проекта и скорости изменений в области знаний. Однако в автомобильной отрасли технологические знания развиваются намного медленнее, чем происходящие на рынке изменения во вкусах и предпочтениях потребителей. Поэтому можно предположить, что выгоды от внедрения *Ford* проектной организации в области разработки новых автомобилей практически нивелируют минусы, связанные с проблемой «устаревания».

В рамках программы «Ford 2000» была внедрена *матричная структура* производства, маркетинга, снабжения и сбыта. В матричной структуре линейные руководители находятся в двойном подчинении: у руководителя Центра разработки продукции и у вышестоящего функционального руководителя. У такой организации есть два преимущества. Во-первых, у специалистов появляется возможность

расширения сферы своего профессионализма за счет тесного постоянного контакта с другими функциональными специалистами. Во-вторых, существует перспектива использования уникальных высококлассных специалистов в различных проектах, что значительно сокращает расходы на поиск и наем новых служащих.

Минусом матричной структуры является проблема двойного подчинения, которая может быть решена путем четкого разграничения функций и сферы ответственности каждого из руководителей.

Далее представлена новая матричная организационная структура компании *Ford*.

Вопросы и задания

1. Назовите объективные предпосылки смены рыночной стратегии компании *Ford* с середины 1990-х гг.
2. Сгруппируйте и проранжируйте основные внутрифирменные проблемы компании до внедрения программы «Ford 2000».
3. Какие организационные инновации были осуществлены и в чем была необходимость их проведения?
4. На период реструктуризации в автомобильных отделениях компании *Ford* было занято около 320 тыс. человек. Как отразятся организационные нововведения на служащих компании, многие из которых имеют различную национальную принадлежность? Какие мотивационные меры может использовать руководство компании для повышения творческой активности и получения поддержки инноваций со стороны служащих?
5. Существовал ли иной путь решения накопившихся у *Ford* проблем? Аргументируйте свой ответ.

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Студент хорошо знает теоретический материал и может его применить на практике, обладает коммуникативными навыками. Умеет структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения, проявлять знания, умения и навыки при защите проекта. У студента прослеживаются творческие подходы к решению кейсового задания, способности к генерированию новых идей.	90-100
Студент знает теоретический материал и может его применить на практике. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения, генерировать новые идеи. При рассмотрении практической ситуации отвечает на задаваемые вопросы.	80-89

Студент владеет теоретическим материалом, но затрудняется с анализом информации, с выводами. При рассмотрении практической ситуации не всегда отвечает на задаваемые вопросы. Нет генерации новых идей и практических подходов к решению кейсового задания.	70-79
Студент плохо владеет теоретическим материалом, не всегда может применить его к конкретной ситуации. При рассмотрении практической ситуации не может ответить на поставленные вопросы.	60-69

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

Вопросы к зачету

1. Основные понятия управления инновациями.
2. Понятие инноваций
3. Классификация инноваций
4. Функции инноваций
5. Характеристики инноваций. Источники инноваций
6. «Теория длинных волн» Н.Д. Кондратьева.
7. Теория инновационного развития Дж. Шумпетера.
8. Технологические уклады экономики
9. Инновационный процесс, основные этапы инновационного процесса
10. Виды и модели инновационного процесса
11. Результат инновационного процесса. Трансфер инноваций
12. Жизненный цикл инновации, технологии
13. Современная концепция инновационного менеджмента.
14. Система инновационного менеджмента и ее компоненты.
15. Профессиональные требования к инновационному менеджеру в различных организациях.
16. Классификация инновационных организаций
17. Малый инновационный бизнес и его взаимодействие с крупным
18. Межорганизационное взаимодействие в инновационной сфере и развитие технопарковых структур
19. Типы технопарковых структур: научные парки, технологические парки, бизнес-инкубаторы, технополисы.
20. Источники финансирования инновационной деятельности
21. Венчурный капитал и его роль в финансировании инноваций
22. Классификация организационных структур инновационных организаций

23. Необходимость государственного регулирования инновационных процессов, государственная инновационная политика
24. Государственное регулирование инновационной деятельности
25. Основные функции государства в инновационной деятельности.
26. Прямые и косвенные меры воздействия государства в области инноваций.
27. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности
28. Виды инновационной стратегии и методы ее выбора
29. Стратегии эксплерентов, патиентов, виолентов, коммутантов
30. Решения в инновационном менеджменте
31. Понятие инновационного проекта. Управление проектами
32. Этапы создания и реализации инновационного проекта.
33. Понятие эффективности инновационного проекта.
34. Показатели коммерческой эффективности.
35. Интегральная оценка эффективности проекта.
36. Задачи и принципы планирования инноваций
37. Целевые программы
38. Программно-целевой менеджмент инновационной деятельности
39. Взаимосвязь прогноза, программы и плана.
40. Понятие и виды научно-технического прогноза.
41. Особенности прогнозирования инноваций.
42. Типология методов прогнозирования.
43. Понятие интеллектуальной собственности в инновационном процессе.
44. Объекты интеллектуальной собственности
45. Правовой механизм защиты объектов интеллектуальной собственности.
46. Классификация и характеристика видов риска в инновационной деятельности.
47. Методы оценки риска в инновационном бизнесе.
48. Способы снижения рисков в инновационной деятельности.
49. Коммуникации в инновационном менеджменте.
50. Инновационные игры.
51. Экономическая оценка эффективности инновационных проектов
52. Количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Все задачи на зачете – это кейсовые задания.

“Конкурентная инновационная стратегия корпорации Wal-Mart”

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании *Wal-Mart* связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х гг.

владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов (discount stores). Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как *Kmart*, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Walton выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек. Стратегия заключалась в том ,что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться четыре-пять часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома.

В 1962 г. был построен первый магазин скидок *Wal-Mart* в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура *Wal-Mart*, где каждый служащий участвует в управлении компаний и является генератором новых идей.

Wal-Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд “самого крупного магазина в городе”. Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компанию необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство *Wal-Mart* сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой инновацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов ,которая привлекла к появлению 276 магазинов в 11 штатах США к 1979 г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инновации стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования

результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибьюции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, как *Procter&Gambles, Eastman Kodaks, Gitano*, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания *Wal-Mar*t купила 122 мгазина в Канаде, в 1995 г. Вышла на рынок Аргентины и Бразилиии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. Сэкономить 720 млн. долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции *Wal-Mart* были непоколебимы. Компания *Kmart* не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться к уровню продаж *Wal-Mart.*

К 1995 г. компания *Wal-Mart* стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети – продажи на квадратный метр площади – составил у *Wal-Mart* 379 долл. по сравнению со 185 долларами *Kmart*. 46% покупателей *Wal-Mart* отличались лояльностью, в то время как у *Kmart* этот показатель составлял лишь 19%. И наконец, расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8% от продаж, что является самым низким показателем в отрасли со средней долей расходов около 30%.

В 2003 г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Вопросы и задания.

1. К какому типу конкурентной инновационной стратегии (“блокирование”, “опережение” или “кооперация”) относится выбранный компанией Wal-Mart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. Столкнулась ли компания с проблемой “каннибализма”? Существовали ли альтернативные возможности?
3. Какие инновационные шаги компании можно рассматривать в качестве использования стратегии “блокирования”? Насколько эти шаги оказались эффективными?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Wal-Mart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Wal-Mart по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чем вы видите причину успеха компании Wal-Mart?

Кейс-задание «Реинжиниринг на российских 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 организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз. Рассмотрим еще один пример использования реинжиниринга как разновидности инновационной стратегии, направленной на перестройку деловых процессов на примере фирм IBM Credit и Ford Motors. Фирма IBM Credit представляет собой филиал фирмы IBM и занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях — до двух недель.

Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ? Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. Два старших менеджера 1BM Odit 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 ГВМ Credit для улучшения показателей своей деятельности? 3. Мог ли быть подвергнут реинжинирингу отдел оплаты счетов фирмы ГВМ 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?

Кейс-задание Лаборатория Касперского была основана в 1997 г.

Всего через год после основания компания получает титул «пионера технологий». Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом № 1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» — самый известный в России

разработчик большого спектра программных продуктов для обеспечения информационной безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру. История компании История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ. С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте AVP в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было положено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия), Vintage Solutions (Япония) об использовании программного ядра Антивируса Касперского в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью — получить признание и имя. В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руководством генерального директора Натальи Касперской. Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы AVP Silver, AVP Gold, AVP Platinum, которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей. Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного ПО. За три года существования компания завоевала от 50 до 60 % российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» — 95 % рынка антивирусных программ), доля на мировом рынке достигла 1 %, рост доходов составил 250-300 %. При этом продажи AVP за рубеж составили 60 % от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют Microsoft, Ford, Nokia и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек. Однако существовали и проблемы... Необходимость реструктуризации бизнеса По мере развития отечественного рынка антивирусного

программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкуренции. Проблема заключалась в том, что с точки зрения рыночной стратегии компания стремилась создавать самый технологически совершенный продукт и стать лучшей. В то же время конкуренты избрали более приземленную стратегию — производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный. Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта. С этого момента начинается новый этап развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась по матричному принципу, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании. Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в самостоятельные подразделения, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере 20-30 %, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития исследовательского направления планируется также создание венчурных фондов. Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи с рынком была использована система организационного построения по региональному принципу. Основной стратегической целью обновленной компании стало завоевание 90 % российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами. В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда Kaspersky Security. В 2001 г. в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса. Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие нового направления — разработку систем

информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию. Еще одной стратегической целью «Лаборатории Касперского» является увеличение доли на международном рынке до 5 %. Для достижения этого показателя планируется поднять до 70 % долю заграничных операций от общего объема продаж компании. Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями — производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями — с другой. Уже несколько лет компания сотрудничает с Microsoft, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. Лаборатория Касперского получила официальный статус Microsoft Solution Partner. Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес-процессов компаний и определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия заказчика. Помимо этого технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых: F-Secure (Финляндия), G-Data (Германия)! Sybari (США), Deerfield (США), Nokia ICG (США), Alt-N (США)! Microworld (Индия), BorderWare (Канада) и др. Таким образом, в результате активной инновационной политики! компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ. «Лаборатория Касперского» сегодня — это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Касперского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.

Контрольные вопросы и задания: 1. Что, на Ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании? 2. Какого типа инновационной стратегии придерживается компания, и какие факторы влияют на этот выбор? 3. На основе имеющейся информации постройте матрицу SWOT-анализа «Лаборатории Касперского».

Кейс №1

ОАО «Дробильно-сортировочный завод» осуществляет свою деятельность как самостоятельное предприятие с 1991 г. До этого года акционерное

общество входило в производственную структуру завода ОАО «ЖБИ - 3». Предметом деятельности является производство и реализация щебня для строительных и дорожных организаций Дальнего Востока. Предприятие ОАО «Дробильно-сортировочный завод» выпускает следующие виды продукции:

- щебень фракций: 5-10 мм, 10-20 мм, 20-40 мм;
- отсев от дробления: 0-5мм;
- окол (камень бутовый) - взорванная горная масса.

Предприятие имеет в своем составе следующие технологические подразделения: карьер, дробильно-сортировочный цех № 2, цех реализации, механический цех, элекроцех, котельную.

Организационная структура управления предприятия ОАО «ДСЗ» представляет собой линейную организационную структуру - аппарат управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Члены организации низших ступеней находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня.

Огромное количество связей замыкается непосредственно на директора и главного инженера. Результат - их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. Генеральный директор на предприятии стремится все основные управленческие решения в области производства, набора портфеля заказов, приема на работу принимать единолично, не позволяя при этом принимать какие-либо решения своим подчиненным без его санкции.

При этом объем продаж щебня снизился по сравнению с предыдущим годом. Таблица – Объем реализации продукции

№	Наименование продукции	Ед. изм.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
1.	Щебень - всего, в том числе:	м3	122883	180200	1792243
2.	Фракции 5 -10	м3	38436	44683	41007
3.	Фракции 10 - 20	м3	69870	100461	86044
4.	Фракции 20 - 40	м3	14577	35056	32192
5.	Отсев	м3	39052	51291	50300

При принятии решения руководством предприятия не разрабатываются прогнозы в силу отсутствия информационной базы о процессах, протекающих на рынке.

Руководство принимает решение о реструктуризации предприятия. Вы как сотрудники должны разработать предложения для реструктуризации фирмы на основании имеющейся информации.

Кейс №2

ООО «Сельский строитель» был основан в августе 2001 года. Основной вид деятельности – выпуск сборочного железобетона.

Анализ внутренней среды организации выявил низкое качество принимаемых управленческих решений, что отражают показатели в таблице 4.1.

Таблица - Показатели эффективности управленческих решений

Показатели качества управленческих решений	Знач.
Экономическая эффективность управленческого труда (Еу)	1,52
Эффективность управленческого труда (Еуi)	155
Эффективность управленческих решений (Ээ)	8,75
Коэффициент качества выполнения управленческих функций (Коб)	0,90
Коэффициент использования информации (Ки)	0,90
Коэффициент результативности управленческих решений (Кэр)	0,43
Коэффициент результативности управления производством (Кэа)	2,64

Формулы расчёта показателей, приведённых в таблице 1

1. Экономическая эффективность управленческого труда (Еу): Еу = Эу/Зу, где Эу – экономический эффект,

Зу – суммарные затраты на управление.

2. Эффективность управленческого труда (Еуi):

$$Еуi = \sum_{i=1}^{n} Эi - Ен*Зу,$$

где Эi – экономия i-го вида работ,

Ен – нормативный коэффициент эффективности (0,15), N – число выполненных работ.

3. Эффективность управленческих решений (Ээ):

Ээ = (П2т/З2т – П1т/З1т) * 100%,

где П1т – прибыль, полученная от реализации товара при первом варианте

управленческого решения,

П2т – прибыль, полученная от реализации товара при втором варианте

управленческого решения,

З1т – затраты на производство товара при первом варианте управленческого

решения,

З2т – затраты на производство товара при втором варианте управленческого

решения.

4. Коэффициент качества выполнения управленческих функций (КУ):

Ку = 1 – Σtnbi/Фj,

где Σtnbi – общая сумма потерь рабочего времени в производственных подразделениях,

Фj – общий сменный фонд рабочего времени.

5. Коэффициент использования информации (КИ): Ки = ИА/ИN,

где ИА – количество использованной информации за определённый период (шт), ИN – общее количество информационных сообщений (шт.).

6. Коэффициент результативности управленческих решений (КЭР):

Кэр = Д/ЗПР,

где Д – доход (руб.),

ЗПР – общая сумма издержек на содержание аппарата управления (руб.).

7. Коэффициент результативности управления производством (КЭА): КЭА = РП/ЕУА, где РП – объём реализованной продукции,

ЕУА – численность аппарата управления.

Качественные управленческие решения – основа конкурентоспособности

организации, следовательно, низкое качество принимаемых решений провоцирует снижение конкурентоспособности организации.

Причинами низкого качества управленческих решений в ООО «Сельский строитель» могут быть:

1) отсутствие полной и достоверной информации, необходимой для принятия качественного управленческого решения. Это обусловлено тем, что в данной организации нет отдела маркетинга, которые отвечает за сбор информации о внешней среде организации, о потребностях рынка относительно ассортимента продукции.

2) управленческие решения, принимаемые в ООО «Сельский строитель» – индивидуальные, то есть их разрабатывает и принимает один человек, коллектив в разработку решений не привлекается.

Необходимо:

- провести необходимые расчеты с помощью приведенных формул, исходные данные представлены в приложениях О, П, Р;

- выявить причины низкого качества управленческих решений;

- разработать рекомендации по их устранению, используя следующие показатели:

1) По продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД): КРД = ОП/ООПР, где ОП – объём продаж продукта фирмой;
ООПР – общий объём продаж продукта на рынке;

б) Коэффициент предпродажной подготовки (КПП): КПП = ЗПП/ЗПОП, где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчётный период, то принимается, что КПП = 1.

в) Коэффициент изменения объёма продаж (КИОП):

КИОП = ОПКОП/ОПНОП,

где ОПКОП – объём продаж на конец отчётного периода; ОПНОП – объём продаж на начало отчётного периода.

2) По цене:

а) коэффициент уровня цен (КУЦ):

КУЦ = Цmax – Цmin/2Цуф,

где Цmax – максимальная цена товара на рынке; Цmin – минимальная цена товара на рынке;
2Цуф – цена товара, установленная фирмой.

3) по доведению продукта до потребителя: коэффициент доведения продукта до потребителя (КСб): КСб = КИОП * ЗСБкоп/ЗСБноп, где КИОП – коэффициент изменения объёма продаж;

ЗСБкоп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчётного продукта;
ЗСБноп – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчётного периода.

4) По продвижению продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (КрекД): КрекД = КИОП * ЗРДкоп /ЗРДноп ,

где ЗРДкоп – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода; где ЗРДноп – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода; б) коэффициент использования персональных продаж (КИИП):

КИИП = КИОП * ЗПТАкоп/ЗПТАноп ,

где ЗПТАкоп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчётного периода;
ЗПТАноп – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчётного периода.

в) коэффициент связей с общественностью (КИСО): КИСО = КИОП * ЗРкоп/ЗРноп,

где ЗРкоп – затраты на организацию связей с общественностью на конец отчётного периода;

ЗРноп – затраты на организацию связей с общественностью на начало отчётного периода.
Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и, находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности.

К = КРД+КПП+КИОП+КУЦ + КСб+ КрекД+КИПП+КИСО/L,

где L – общее число показателей в числителе. В данном случае L=8.

Кроме этого для расчёта полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчётный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

КТЛ = итог 2-го раздела баланса / итог 5-го раздела баланса Нормативное значение коэффициента – не менее 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

КОСС = итог 3-го раздела баланса – итог 1-го раздела баланса / итог 2-го раздела баланса

Нормативное значение коэффициента – не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчёта конкурентоспособности фирмы будет следующей:

КФ = КТЛ*КОСС

Кейс №3

Основная цель функционирования ОАО МЗ « ТТТ» - получение прибыли, посредством удовлетворения потребности в продуктах питания, в первую очередь – молочных.

Основными видами деятельности организации являются:

- приобретение, переработка, хранение и реализация молока, молочной и иной сельскохозяйственной продукции;
- производство продукции, в том числе из дерева;
- снабженческо-сбытовая деятельность.

Молокозавод функционирует, используя оборудование производства Германии. Для ОАО «Молокозавод «ТТТ» характерна линейно-функциональная структура

управления.

Анализ деятельности коллектива организации показал, что:

1) не все подразделения задействованы в разработке и принятии стратегических решений организации;
2) рядовые сотрудники слабо осознают значение своей роли в общей деятельности организации, необходимость участия в принятии управленческих решений, т.е. работники не чувствуют своей причастности к организации как целостной системе, взаимосвязи целей коллектива со своими собственными целями;
3) принятие решений затруднено в связи с плохой согласованностью действий отдельных подразделений между собой.

Задание.

1) Рассмотреть процесс принятия решения в организации. Успех деятельности организации складывается из адекватности принимаемых решений – сложившейся ситуации, своевременности их разработки и логичной реализации. С этой позиции следует обосновать необходимость анализа процесса принятия решений; уточнить последовательность стадий процесса разработки управленческого решения, его контроля и

регулирования; необходимость использования обратной связи; ее особенностей, исходя из конкретной ситуации.

2) Проанализировать роль отдельных подразделений, в частности, ответственных лиц - в разработке стратегических замыслов организации, используя данные таблицы 4.3. (Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки

и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер с англ., под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.)

Таблица - Разделение ответственности по разработке стратегии по уровням иерархии

уровням иерархии Уровень Стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
1	2	3
Корпоративная Стратегия	Управляющие высшего ранга, ключевые другие менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпораций (приобретение и существующих компаний, укрепление их деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); • Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
Деловая	Генеральные	• Разработка мер, направленных на усиление

Стратегия	директора/руководители подразделений (решения принимаются корпоративным руководством советом или м директоров);	конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; • Формирование механизма реагирования на внешние изменения; • Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений; • Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.
Функциональ– ная стратегия	Руководите средне ли го звена (решен принимают ия ся главой подразделения)	• Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; • Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	• Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Надо ли акцентировать внимание на вопросах структуры участников в этом процессе? В чем состоит опасность несоответствия интересов отдельных работников и в целом организации? И есть ли такая опасность?

3) Разработать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

Кейс №4

Разработка алгоритма решения управленческих проблем. Приобретение практики в коллективной

выработке решений. Исходные теоретические положения

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: “Кто не предвидит проблем, тот не управляет”.

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т. е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении , анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Методические указания

Сейчас вам предлагается выполнить на практике решение проблемы, которые необходимо представить в виде алгоритма, то есть определенной последовательности действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем дейст-вий, представленных в бланке участника игры.

Задание

Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18. Занести результаты в гр. “Индивидуальная оценка”. Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

Все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями . Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в гр. “Групповая оценка”.

Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий, заполняется гр. “Эталон” и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

Вотчет входит заполненный бланк участника игры (см. далее). Бланк участника игры.

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивидуальной ошибки от групповой
1	Построение проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклоне-ния фактического со-стояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности о						

	информации проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов реше-ния						
	Организация выполнения решения						
13							
14	Постановка задачи						
15	Исполнителям Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с						

	другими проблемами						
	17 Формулирование проблемы						
	18 Определение причин возникновения проблемы						
Сумма ошибок							

Время работы

Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора альтернатив при принятии решения для следующих случаев:

покупка акций; •

проведение природоохранных мероприятий;

- приобретение нового оборудования;
- выбор рекламного агентства; • поступление в учебное заведение.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию магистра..При ответе магистр демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем магистр не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**Зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные магистром самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**Зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая	**A**	**90-86**	**Зачтено**	

последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные магистром с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Магистр владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные магистром с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**Зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Магистр владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**Зачтено**	
Магистр демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые магистр затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**Зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Магистр не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Магистр может конкретизировать обобщенные знания, доказав на	**D**	**70-66**	**Зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Магистр испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания магистром их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**Зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Магистр затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы магистр начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**Зачтено**	
Магистр испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы магистр не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**

.