

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**  
и.о.декана  
/В.В.Печковская /  
«12» февраля 2019 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

#### **БАКАЛАВРИАТ**

#### **27.03.05 "ИННОВАТИКА"**

Форма обучения:

**очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
Советом факультета

(протокол № 2, 12 февраля 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.03.05 «Инноватика» , 27.04.05 "Инноватика" (программы бакалавриата, магистратуры, реализуемых последовательно по схеме интегрированной подготовки) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение 2016, 2017, 2018, 2019.

**Аннотация рабочей программы дисциплины**

Учебная дисциплина «Управление инновационной деятельностью» имеет целью изучение особенностей осуществления инновационной деятельности в организации, формирование умений и навыков применения современных методов управления ею для решения управленческих задач.

В результате освоения дисциплины студенты изучат содержание инновационной деятельности и методы её оценки, особенности оценки инновационного потенциала организации и регулирования инновационной деятельности, современные структуры управления, проблемы формирования команды инновационной организации, методики отбора инновационных проектов и особенности осуществления корпоративных инноваций.

**Автор (авторы) программы:** Купричев Максим Анатольевич, к.э.н., старший преподаватель Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова.

Дисциплина «Управление инновационной деятельностью» относится к общепрофессиональному блоку базовой части учебного плана программы бакалавриата 27.03.05 «Инноватика».

**Язык преподавания:** русский.

**Форма обучения:** очная.

## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Управление инновационной деятельностью» является изучение особенностей осуществления инновационной деятельности в организации, формирование умений и навыков применения современных методов управления ею для решения управленческих задач.

**Задачами** дисциплины являются:

- формирование представлений о существующих научных направлениях управления инновационной деятельностью, современных организационных структурах и методах управления инновациями, оценки инновационного потенциала организации;
- изучение понятийно-категориального аппарата, применяемого в управлении инновационной деятельностью и различными видами инновационной активности;
- формирование умений и навыков, необходимых для проведения экономической оценки инновационной активности предприятия и современных методов организации инновационной деятельности;
- формирование навыков поиска, анализа и синтеза научно-технической и экономической информации для решения поставленных управленческих задач.

В результате изучения данного курса обучающиеся получают знания об особенностях управления инновационной деятельностью и современных методах управления ею, типах структур организации инновационной деятельности и осуществления корпоративных инноваций.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина относится к общепрофессиональному блоку базовой части учебного плана программы бакалавриата. Объем курса – 144 часов, 4 зачетные единицы.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных бакалаврами в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин «Философия», «Введение в инноватику», «Экономика», «Общий менеджмент», Экономические основы инновационной деятельности», «Основы бизнеса».

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины обеспечивают дальнейшее изучение таких дисциплин, как «Анализ и аудит технологий», «Управление инновационными проектами» и необходимо и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы. Изучается на 3 курсе (6 семестр).

## III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

- УК-1.** Способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации.
- УК-2.** Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
- УК-3.** Способность осуществлять деловую и академическую коммуникацию в устной и письменной формах на иностранном языке (иностранных языках).
- УК-4.** Способность осуществлять письменную и устную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации в процессе академического и профессионального взаимодействия с учетом культурного контекста общения на основе современных коммуникативных технологий.
- УК-6.** Способность анализировать и оценивать философские проблемы для формирования мировоззренческой позиции.
- УК-8.** Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.

**УК-12.** Способность осуществлять социальное и профессиональное взаимодействие для реализации своей роли в команде и достижения командных целей и задач.

**УК-13.** Способность использовать современные информационно-коммуникационные технологии в академической и профессиональной сферах.

**ОПК-1.** Способностью применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов.

**ОПК-2.** Способностью к работе в коллективе, организации работы малых коллективов (команды) исполнителей, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**ОПК-3.** Способностью применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии в инновационной деятельности.

**ОПК-4.** Способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

**ПК-1.** Способность анализировать проект (инновацию) как объект управления.

**ПК-2.** Способность организовать работу коллектива и принимать управленческие решения в области осуществления инновационной деятельности, организации работ по проекту и нормированию труда.

**ПК-3.** Способность экономически оценивать основные ресурсы и затраты по реализации инновационного проекта и осуществлению инновационной деятельности в организации.

**ПК-4.** Способность систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов для реализации инновационного проекта и проведения инновационной деятельности в организации.

**ПК-6.** Способностью использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования.

**ПК-8.** Способность готовить в соответствии с имеющимися требованиями презентации, научно-технические отчеты по результатам выполненной работы, оформлять результаты исследований в виде статей и докладов для представления на конференции или публикации в печатном издании.

**ПК-15.** Способность конструктивно мыслить, анализировать, обосновывать и выбирать оптимальные варианты проектных, конструкторских и технологических решений.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:** особенности осуществления и организации инновационной деятельности, применяемых в практике инновационных стратегий развития бизнеса, методов формирования команды инновационного проекта, современные типы структур организации инновационной деятельности и осуществления корпоративных инноваций;

**Уметь:** определять инновационную деятельность и активность, оценивать инновационный потенциал организации, составляющие инновационного проекта и принимать решение о его осуществлении;

**Владеть:** методами оценки стоимости инновационного бизнеса и проекта, организации инновационной деятельности;

**Иметь опыт** оценки инновационного потенциала организации и планирования инновационного проекта.

#### IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* тестирование и контрольная работа по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в 6 семестре – зачет.*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины осуществляется в соответствии с Приложением 2.

#### V. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Объем курса – 144 часа, 4 зачетные единицы, в том числе 64 часов – аудиторная нагрузка, из которых 32 часов – лекции, 32 часа – семинары, 80 часов – самостоятельная работа студентов. Читается на 3 курсе (6 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа (всего)</b>	64
В том числе:	-
Лекции	32
Практические занятия (ПЗ)	-
Семинары (С)	32
Лабораторные работы (ЛР)	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	80
В том числе:	-
Домашние задания	26
Реферат	10
Подготовка к опросу	8
Подготовка к тестированию	6
Подготовка к контрольной работе	12
Подготовка презентации	14
Вид промежуточной аттестации	
Зачет	4
Общая трудоемкость (часы)	144
Зачетные единицы	4

#### VI. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Содержание инновационной деятельности	Подходы к определению термина «инновация». Типы инноваций (Руководство Осло 3-е и 4-е издание). Классификация инноваций по степени новизны (Руководство Осло 3-е издание). Классификация инноваций по Г. Меншу. Основные подходы к понятию инновационной деятельности. Понятие инновационной деятельности в соответствии с Руководство Осло (3-е издание). Виды инновационной деятельности в соответствии с Руководством Осло (3-е и 4-е издание). Общее и особенное инновационной деятельности и

		инновационной активности. Результаты инновационной деятельности организации. Управление инновационной деятельностью и инновационный менеджмент. Области управления инновационной деятельностью. Факторы, способствующие и препятствующие инновационной деятельности. Виды инновационной активности. Основные группы показателей оценки инновационной деятельности организаций. Понятие и содержание инновационного потенциала, методы оценки.
2	<b>Регулирование инновационной деятельности</b>	Государственная инновационная политика РФ. Нормативно-правовое регулирование в РФ. Руководства и стандарты в области регулирования инновационной деятельности: серия документов «Семейство Фраскати». Стратегическое планирование ИД. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (Стратегия 2020). Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Государственная поддержка инновационной деятельности.
3	<b>Стратегии развития бизнеса</b>	Понятие и содержание стратегии. Эталонные стратегии. Традиционные стратегии (виолентная, пациентная, эксплерентная, коммутантная). Наступательная (стратегия прорыва). Оборонительная (стратегия выживания). Стратегия сокращения и смены вида бизнеса. Инновационные стратегии развития бизнеса: стратегии внедрения и адаптации и стратегии НИОКР. Стратегия «подрывных» инноваций. Стратегия голубого океана. Формирование ценностного предложения.
4	<b>Структуры организации инновационной деятельности</b>	Инновационная организация. «Потенциально инновационная организация» и «инновационно-активная организация». Инновационные организации по типам осуществленных инноваций. Научно-исследовательская организация. Инжиниринговые фирмы. Внедренческая фирма. Венчурная фирма. Компании-интеграторы. Проектно-ориентированные и проектные организации. Спин-офф компании. Организации по типу конкурентной стратегии. Типы организационных структур. «Машинные» и «гибкие» организации. Организационные

		структуры будущего (горизонтальные корпорации, эдохратические компании, сетевые организации, оболочечная компания, виртуальные структуры). «Обучающаяся» организация. Бирюзовые организации. Холакратия. Agile-организации.
5	<b>Формирование команды инновационной организации</b>	Формирование команды и этапы её развития. Эффективная команда. Конфликт и методы управления им. Методики оценки команды инновационного проекта. Распределение ролей в команде инновационной организации. Инновационные методы командообразования.
6	<b>Отбор инновационных проектов и оценка готовности технологии</b>	Раунды финансирования: «Кривая Джей» ( <i>J-curve</i> ). Структура инвестиционного процесса. Этапы венчурного инвестирования и постинвестиционное управление. Основные критерии отбора инновационного проекта. Методика Фонда «Сколково». Методика отбора РВК. Методика оценки уровня готовности технологии TRL
7	<b>Корпоративные инновации</b>	Организационные изменения и их причины. Типы изменений. Модель Курта Левина. Понятие и содержание корпоративных инноваций. Внедрение корпоративных инноваций в российских и зарубежных компаниях. Виды программ развития корпоративных инноваций. Общая оценка уровня инновационного развития компании (KPMG). Компания в эпоху четвертой промышленной революции. Цифровизация современного бизнеса.

#### Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	СРС	Формы текущего контроля
1	Содержание инновационной деятельности	4	-	-	4	8	Задание Опрос Тест



2	Регулирование инновационной деятельности	4	-	-	2	8	Опрос Тест КР
3	Стратегии развития бизнеса	6	-	-	4	14	Задание Опрос Тест КР
4	Структуры организации инновационной деятельности	6	-	-	4	14	Реферат Задание Опрос Тест КР
5	Формирование команды инновационной организации	4	-	-	6	10	Задание Опрос Тест КР
6	Отбор инновационных проектов и оценка готовности технологии	4	-	-	6	12	Задание Опрос Тест КР
7	Корпоративные инновации	4	-	-	6	10	Задание Опрос Тест КР
	Промежуточная аттестация: зачёт					4	
	<b>Итого</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	

**Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами**

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Анализ и аудит технологий	+	+				+	+
2.	Управление инновационными проектами	+	+	+	+	+	+	+

## VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;

- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

## 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами эссе и рефератов;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп;

## **VIII. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

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

#### **а) Основная литература:**

1. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Магистр Москва, 2018. – 228 с.
2. Горфинкель, В.Я., Попадюк Т.Г. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – М.: Юрайт, 2018. – 523 с.
3. Инновационный менеджмент / Коллектив авторов Harvard Business Review. – М., Альбина Паблишер, 2019, – 375 с.
4. Кулагин, В. Сухаревски, А., Мефферт, Ю. Digital @ Scale Настольная книга по цифровизации бизнеса [Текст] / Владимир Кулагин, Александр Сухаревски, Юрген Мефферт. – М.: Интеллектуальная Литература, 2019. – 293 с.
5. Остервальдер, А., Пинье, Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, ив. Пинье. – М.: Альбина Паблишер, – 2018. 288 с.
6. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами [Текст] / В.Л. Попов. – М.: Инфра-М, 2017. – 336 с.
7. Ферр, Натан, Даер Джефф, Кристенсен Клейтон М. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google [Текст] / Натан Ферр, Джефф Даер, Клейтон М. Кристенсен: пер. с англ. И. Савиной. – М.: Эксмо, 2017. – 304 с.
8. Шваб, К. Четвёртая промышленная революция [Текст] / К. Шваб. – М.: Эксмо, 2019. – 208 с.
9. Шваб, К., Николас Д. Технологии четвёртой промышленной революции [Текст] / К. Шваб, Д. Николас. – М.: Эксмо, Бомбора, 2018. – 320 с.

#### **б) Дополнительная литература:**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
3. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.
4. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Вильямс, 2018. – 608 с.
5. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Публишер, 2019. – 947 с.
6. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.

**Перечень лицензионного программного обеспечения (при необходимости)**  
MS Office

**Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»] : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
3. <http://www.econ.msu.ru/elibrary> – Электронная библиотека экономического факультета.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://www.holacracy.org/constitution> – конституция холакратии
2. <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> – Agile-манифест разработки программного обеспечения
3. <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights> – исследования компании McKinsey
4. <http://www.rvca.ru> – Российская ассоциация венчурного инвестирования (РАВИ)
5. <http://www2.viniti.ru> – Всероссийский институт научной и технической информации Российской академии наук (ВИНИТИ РАН).
6. <https://corpmsp.ru> – Сайт корпорации малого и среднего бизнеса (МСП)
7. <http://ko.ru/> – «Компания» – деловой еженедельник

**Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины**

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1	PowerPoint	1-7

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе преподавания дисциплины студентам необходимо должным образом соблюдать дисциплину: вовремя приходить на занятия, внимательно слушать лекции и не мешать образовательному процессу, на должном уровне осуществлять подготовку к домашним заданиям и проверочным работам. Студенты должны проявлять активность на занятиях и уделять необходимое время самостоятельной работе.

Самостоятельная работа играет важную роль в усвоении материала студентами и направлена на развитие у них навыков работы с информацией, её анализа и синтеза, умения принятия решений, формирование у них дисциплины, необходимой для профессиональной деятельности.

**Материально-техническое обеспечение дисциплины (разделов)**

Дисциплина обеспечена аудиторией для проведения презентаций, оборудованной компьютерными рабочими местами и проектором для показа презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## IX. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

**Тематика курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управление инновационной деятельностью» не предусмотрена.

**Тематика рефератов**

1. Компании-интеграторы.
2. Проектно-ориентированные и проектные организации.
3. Спин-офф компании.
4. «Машинные» и «гибкие» организации.
5. Горизонтальные корпорации.
6. Эдхократические компании.
7. Сетевые организации.
8. Оболочечная компания.
9. Виртуальные структуры.
10. «Обучающаяся» организация.
11. Бирюзовые организации.
12. Холакратия.
13. Agile-организации.

**Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов**

1. Подходы к определению термина «инновация».
2. Типы инноваций (Руководство Осло 3-е и 4-е издание).
3. Классификация инноваций по степени новизны (Руководство Осло 3-е издание).
4. Классификация инноваций по Г. Меншу.
5. Основные подходы к понятию инновационной деятельности.
6. Понятие и содержание инновационной деятельности в соответствии с Руководство Осло (3-е издание).
7. Виды инновационной деятельности в соответствии с Руководством Осло (3-е и 4-е издание).
8. Общее и особенное инновационной деятельности и инновационной активности.
9. Результаты инновационной деятельности организации.
10. Управление инновационной деятельностью и инновационный менеджмент.
11. Области управления инновационной деятельностью.
12. Факторы, способствующие и препятствующие инновационной деятельности.
13. Виды инновационной активности.
14. Основные группы показателей оценки инновационной деятельности организаций.
15. Понятие и содержание инновационного потенциала, методы оценки.
16. Государственная инновационная политика РФ.
17. Нормативно-правовое регулирование в РФ.
18. Руководства и стандарты в области регулирования инновационной деятельности: серия документов «Семейство Фраскати».
19. Стратегическое планирование инновационной деятельности.
20. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (Стратегия 2020).
21. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
22. Государственная поддержка инновационной деятельности.
23. Понятие и содержание стратегии.
24. Эталонные стратегии.
25. Традиционные стратегии (виолентная, пациентная, эксплерентная, коммутантная).
26. Наступательная (стратегия прорыва).
27. Оборонительная (стратегия выживания).
28. Стратегия сокращения и смены вида бизнеса.
29. Инновационные стратегии развития бизнеса: стратегии внедрения и адаптации и стратегии НИОКР.
30. Стратегия «подрывных» инноваций.

31. Стратегия голубого океана. Формирование ценностного предложения.
32. Инновационная организация.
33. «Потенциально инновационная организация» и «инновационно-активная организация».
34. Инновационные организации по типам осуществленных инноваций.
35. Научно-исследовательская организация.
36. Инжиниринговые фирмы.
37. Внедренческая фирма.
38. Венчурная фирма.
39. Компании-интеграторы.
40. Проектно-ориентированные и проектные организации.
41. Спин-офф компании.
42. Организации по типу конкурентной стратегии.
43. Типы организационных структур.
44. «Машинные» и «гибкие» организации.
45. Организационные структуры будущего (горизонтальные корпорации, эдохократические компании, сетевые организации, оболочечная компания, виртуальные структуры).
46. «Обучающаяся» организация.
47. Бирюзовые организации.
48. Холакратия. Agile-организации.
49. Формирование команды и этапы её развития.
50. Эффективная команда.
51. Конфликт и методы управления им.
52. Методики оценки команды инновационного проекта.
53. Распределение ролей в команде инновационной организации.
54. Инновационные методы командообразования.
55. Раунды финансирования: «Кривая Джей» (J-curve).
56. Структура инвестиционного процесса.
57. Этапы венчурного инвестирования и постинвестиционное управление.
58. Основные критерии отбора инновационного проекта.
59. Методика отбора инновационных проектов Фонда «Сколково».
60. Методика отбора инновационных проектов РВК.
61. Методика оценки уровня готовности технологии TRL
62. Организационные изменения и их причины.
63. Типы изменений.
64. Модель Курта Левина.
65. Понятие и содержание корпоративных инноваций.
66. Внедрение корпоративных инноваций в российских и зарубежных компаниях.
67. Виды программ развития корпоративных инноваций.
68. Общая оценка уровня инновационного развития компании (KPMG).
69. Компания в эпоху четвертой промышленной революции.
70. Цифровизация современного бизнеса.

### **Примеры домашнего задания**

1. Проведите анализ факторов, сдерживающих и способствующих инновационной деятельности ПАО «КАМАЗ» по Руководству Осло. Рассмотрите исключительно российский рынок. Обоснуйте их наличие. Сделайте вывод о возможном повышении степени инновационной активности организации, качестве производимой продукции и внедрении новых технологий в её деятельность.

2. В приведенных ситуациях (студентам предоставляется 5 ситуаций по типам инноваций и 11 ситуаций по типам деятельности) определите тип инноваций и тип деятельности организаций (инновационная деятельность; инновационная активность; не относится к этим типам).

3. Компания «Азимут» занимается разработкой систем навигации для наземного транспорта. Компания планирует выход на европейский рынок. Руководством поставлена задача определить инновационный потенциал организации и сравнить его с основными конкурентами. На рынке Евросоюза у компании 2 конкурента – EuroTech и FranceLink. Для оценки инновационного потенциала компании выбрана группа показателей, их максимальные и минимальные значения в масштабе Евросоюза (студентам предоставляются данные). Оцените инновационный потенциал компании «Азимут» по сравнению с конкурентами. Обоснуйте ответ.

4. Студентам даётся 10 ситуаций. Определите к какому типу стратегий развития бизнеса относится модель поведения организации. Обоснуйте свой выбор.

5. Студентам даётся 3 ситуации. Определите, являются ли описываемые технологии, подрывными инновациями в соответствии с классической концепцией подрывных инноваций Клейтона Кристенсона. Обоснуйте ответ.

6. Компания «Атом» планирует выйти на рынок легковых автомобилей России. Сейчас компания разрабатывает концепцию будущего продукта. Анализ отрасли показал, что компании стремятся предложить лучший товар, соответствующий следующим факторам: цена; функциональность, качество материалов, экологический эффект, использование традиционных источников энергии (бензин), использование нетрадиционных источников энергии (газ, электроэнергия и т.д.), экономичность, сервис дилеров. Эксперты оценили каждый фактор по 10 бальной шкале (0/10, низкая степень/высокая степень). Используя данные (предоставляются студентам), графически постройте кривые ценности для каждой компании. Исходя из полученных результатов, предложите новые факторы и постройте кривую ценности для компании «Атом». Обоснуйте ответ.

### Примеры контрольной работы

#### В 1

1. Подходы к определению термина «инновация».
2. Общее и особенное инновационной деятельности и инновационной активности.

#### В 2

1. Типы инноваций (Руководство Осло 3-е и 4-е издание).
2. Результаты инновационной деятельности организации.

#### В 3

1. Понятие и содержание инновационной деятельности в соответствии с Руководство Осло (3-е издание).
2. Управление инновационной деятельностью и инновационный менеджмент.

#### Пример теста для контроля знаний студентов

1. В соответствии с Руководством Осло организация, осуществившая за период обследования инновационную деятельность называется ...
2. К какому из известных типов инновационных организаций относятся указанные ниже примеры:
  - а) Компания AI-service занимается разработкой сервиса генерации релевантных рекламных объявлений на основе технологий ИИ для пользователей Интернета, с целью предоставления услуг интернет-рекламы и e-mail-рассылки. Компания получила 1,5 млн руб. инвестиций от фонда «Бит» на разработку продукта.
  - б) Организация «А-технология» занимается осуществлением научно-исследовательских работ по заказу частных компаний.
  - в) Компания «ПромМеталл» приобрела патент на технологию производства пенометаллов и пеносплавов под газовым давлением, в вакууме, в атмосферных условиях и в

специальной газовой среде, что значительно повышает качество производимой ей металлопродукции.

г) Компани «ПромЗона» оказывает услуги частным компаниям по проведению ОКР работ и разработке технической документации для серийного производства.

д) Компания «ЮнаяЗорька» приобрела лицензию на внедрение в свою деятельность технологии точного земледелия, которая позволила повысить эффективность использования сельскохозяйственной техники и пахотных земель.

е) Компания «Можетбыть» заключила контракт с частной организацией на разработку системы навигации для беспилотников гражданского назначения с целью транспортировки грузов до 100 кг.

**3. В рамках инновационного процесса организации, занимающиеся генерацией знаний и разработкой технологией, но не их коммерческим освоением называют...**

**4. Компании-имитаторы как субъекты инновационного процесса делятся на:**

- а) ранние реципиенты;
- б) продуктовые имитаторы;
- в) раннее большинство;
- г) процессные имитаторы;
- д) отстающие;
- е) нет правильных ответов;
- ж) все ответы верны.

**5. Компания, ориентированная на массовое производство достаточно качественного и технологического продукта при средней степени диверсификации и высокой степени рыночной концентрации называется ...**

**6. К признаком бирюзовых организаций относят:**

- а) жесткое разделение труда;
- б) директивное руководство;
- в) индивидуальная ответственность за результат собственной деятельности;
- г) общая ценностно-ориентированная основа системы управления компании;
- д) самоорганизация и самоуправление сотрудников;
- е) наличие общей цели разделяемой менеджментом и сотрудниками, которая изменяется во времени;
- ж) минимизация отчетности и правил, стремление к их отсутствию.

**7. Определите тип организационной структуры:**

а) Компания «Импульс» занимается разработкой веб-сайтов. Работы разделены по функциям: разработка дизайна, программирование, наполнение контентом, продвижение. Количество заказов значительно возросло. Разделение труда не позволяло в значительной мере добиться нужного качества. Какая структура необходима компании?

б) Компания «Самодел» занимается разработкой компьютерной графики под заказ клиента. Организация существует примерно около года. Количество заказов составляет 5-6 в месяц. Изначально компания состояла из 5 человек, хорошо знакомых друг с другом. Между ними неформальные отношения. Однако деятельность компании усложнилась и требует специализации и выделения четких ролей, контроля выполнения работ. Какая структура необходима компании?

в) Компания «Ай-ай-ай» занимается предоставлением услуг телемедицины. Она активно работает в Москве и Санкт-Петербурге, предоставляя свои услуги более чем 30 компаниям. Недавно компания открыла свои представительства в Иркутске и Уфе. В этом году планируется открыть еще 5 подразделений. Традиционная линейно-функциональная

структура не справляется с объемом деятельности. Какая структура необходима компании?

г) Небольшая компания «Орбита» занимается разработкой летательных аппаратов и коммерческих спутников. К коммерциализации космоса проявляется все больший интерес. Компания работала на основе осуществления 3-5 проектов в год. Количество заказов увеличилось до 12. Это требует более серьезной консолидации научно-технического персонала и руководства, так же их грамотного распределения по заказам. Какая структура необходима компании?

**8. Укажите, относятся ли компании из примеров к интеграторам (да/нет):**

а) Компания «Огополучилось» занимается производством металлических деталей, конструкций разного назначения. Компания в рамках собственной структуры создала самостоятельную организацию по разработке и внедрению технологий трехмерной печати в деятельность компании. Производства компании взаимодействуют с созданной структурой и активно применяют разработки в области трехмерной печати в своей деятельности. Та обеспечивает функциональность использования этих технологий

б) Компания «Т» разработала новую технологию автоматизации процесса сборки автомобилей и активно предоставляет её по лицензионному договору автомобильным компаниям, осуществляя процесс внедрения и обеспечения её работы.

в) Компании «Ах» купила патент на технологию идентификации личности по фото и видеосъемке на основе алгоритмов ИИ и на основе ее создала новый продукт – систему безопасности и теперь реализует его на рынке. Продукт компании внедрен уже в 300 организаций. Использование технологии не требует дополнительного вмешательства организации.

г) Компания «Ох» продала патент на технологию производства раствора для создания диффундированного металлокерамического слоя, позволяющего создать вещество и защитные покрытия с повышенными характеристиками износостойкости и коррозионной стойкостью. Технология внедрена в производство.

д) Компания «МногоСофта» разрабатывает собственные ИТ-Решения в области автоматизации бизнес-процессов, также использует разработки сторонних производителей. Профессиональная деятельность компании заключается во внедрении ИТ-решений под индивидуальный заказ компании-клиента и обеспечении его работоспособности (предоставление услуг хранения данных, обновление программного кода и т.д.).

**9. Компания «БОТ» занимается разработкой систем безопасности для корпоративных клиентов. Компания-заказчик предоставляет требования к технологическому решению, а «БОТ» его реализует. Для каждого заказа выделяется свой руководитель и формируемая им группа специалистов, ориентированные на конечную цель. В зависимости от интенсивности деятельности группа может выполнять одновременно до 3-х заказов. Как называют такие организации?**

**10. К «машинным» организациям относят: ...**

**Вопросы к зачету**

1. Понятие «инновационная деятельность» и её содержание.
2. Отличие понятия «управление инновационной деятельностью» от «инновационного менеджмента».
3. Группы факторов, способствующих инновационной деятельности (Руководство Осло).
4. Группы факторов, сдерживающих инновационную деятельность (Руководство Осло).
5. Затраты организаций на технологические инновации.
6. Основные результаты инновационной деятельности.
7. Отличие инновационной активности от инновационной деятельности.
8. Показатели, используемые при оценке инновационной активности и деятельности.



9. Инновационный потенциал и методы его оценки.
10. Приведите основные нормативно-правовые документы, регламентирующие государственную инновационную политику Российской Федерации.
11. Серия документов «Семейство Фраскати».
12. Понятие и содержание инновационного потенциала, методы оценки.
13. Государственная инновационная политика РФ.
14. Нормативно-правовое регулирование в РФ.
15. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (Стратегия 2020).
16. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
17. Что такое традиционные конкурентные стратегии и какие они бывают (стратегии Л.Г. Раменского)? В чем их специфика?
18. Что такое инновационные стратегии и на какие группы они делятся?
19. Что такое стратегии внедрения и адаптации и на какие типы они делятся?
20. Что такое стратегии НИОКР и на какие типы они делятся?
21. Что такое наступательные стратегии и какие они бывают? В чем их специфика?
22. Что такое оборонительные стратегии и какие они бывают? В чем их специфика?
23. В чем состоит содержание и назначение стратегии сокращения и смены вида бизнеса?
24. В чем состоит содержание стратегии «подрывных» инноваций?
25. Как поэтапно происходит инновационный «подрыв»?
26. Что такое стратегия голубого океана?
27. В чем отличие стратегии голубого от стратегии алого океана?
28. Что такое стратегическая канва?
29. Как поэтапно осуществляется разработка стратегии голубого океана?
30. Что такое решетка «упразднить-снизить-повысить-создать»?
31. Три характеристики хорошей стратегии в рамках концепции голубого океана
32. Особенности бирюзовой организации.
33. Холакратия, примеры реализации.
34. Agile-организации.
35. Методики оценки команды инновационного проекта.
36. Распределение ролей в команде инновационной организации.
37. Инновационные методы командообразования.
38. Раунды финансирования: «Кривая Джей» (J-curve).
39. Основные критерии отбора инновационного проекта.
40. Методика отбора инновационных проектов Фонда «Сколково».
41. Методика отбора инновационных проектов РВК.
42. Методика оценки уровня готовности технологии TRL
43. Организационные изменения и их причины.
44. Типы изменений.
45. Модель Курта Левина.
46. Понятие и содержание корпоративных инноваций.
47. Внедрение корпоративных инноваций в российских и зарубежных компаниях.
48. Виды программ развития корпоративных инноваций.
49. Общая оценка уровня инновационного развития компании (KPMG).
50. Компания в эпоху четвертой промышленной революции.
51. Цифровизация современного бизнеса.

Билеты составляются в соответствии с образцом (Приложение 1).

Приложение 1

**ФОРМА БИЛЕТА К ЗАЧЁТУ**

Российская Федерация  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
“Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова”  
Факультет «Высшая школа управления и инноваций»

БИЛЕТ № \_\_  
по дисциплине «Управление инновационной деятельностью»  
Направление/Специальность 27.03.05. «Инноватика»

Вопрос 1.

Вопрос 2.

Утверждено на заседании Совета факультета «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ года, протокол № \_\_\_\_

Председатель Совета \_\_\_\_\_ Ф.И.О.  
(подпись)

## Приложение 2

**СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: <div style="text-align: center;"> <p>Всех занятий 5</p> <p>Не менее 75% 4</p> <p>Не менее 50% 3</p> <p>Не менее 25% 2</p> </div> Итого: до 5	
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) 10 письменный опрос в виде теста (ПР-1) 5 контрольная работа (ПР-2) 10 домашнее задание 10 письменная работа в форме эссе (ПР-3) 5 письменная работа в форме реферата (ПР-4) 5 Итого: 45	
3.	Зачёт 50	
	ВСЕГО: 100	

**Пересчет на 5 балльную систему**

2 (неудовлетворительно)	3 (удовлетворительно)	4 (хорошо)	5 (отлично)
< 50	50-64	65-84	85-100