

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 ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ**

#### **МАГИСТРАТУРА**

#### **38.04.02. "МЕНЕДЖМЕНТ"**

Форма обучения:

**очная, очно-заочная**

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 38.04.02 «Менеджмент» (программы магистратуры) в редакции приказа МГУ от 30 декабря 2016 г.

Год (годы) приема на обучение: 2017, 2018.

## I. Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** изучения дисциплины «Управление инновационными проектами» является формирование у студентов знаний особенностей проектного управления в области новых и высоких технологий, развитие навыков и умений применения соответствующих методов и инструментов для решения управленческих задач.

**Задачами** дисциплины являются:

- формирование знаний понятийно-категориального аппарата в области управления инновационными проектами;
- изучение специфических особенностей использования современных методов управления инновационными проектами;
- выработка навыков и умений применения методов управления инновационными проектами;
- развития навыков и умений, необходимых для подготовки экономического обоснования инновационного проекта.

В результате изучения данного курса, обучающиеся получают знания о методах управления инновационными проектами, приобретут навыки и умения планирования инновационного проекта, организации и контроля выполнения соответствующих работ.

## II. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление инновационными проектами» относится к профессиональному блоку вариативной части учебного плана программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» (дисциплины по выбору студента).

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин: «Управленческая экономика», «Стратегический менеджмент», «Методы исследования в менеджменте», «Организационное поведение», «Управление проектами», «Экономика инноваций (на английском языке)».

Для успешного освоения дисциплины обучающийся должен:

### **Знать:**

- фундаментальные положения о роли инноваций в современном обществе;
- теоретические основы инновационной деятельности;
- основные проблемы современной философии и подходов к их решению;

### **Уметь:**

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

### **Владеть:**

- навыками системного анализа;
- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;

- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Управление инновационными проектами» обеспечивают успешное освоение дисциплины «Анализ финансовой отчетности», «Инновационное предпринимательство», «Международный рынок технологий», «Международный финансовый менеджмент», «Научоемкость производства и ценообразование продукции» «Оценка и управление стоимостью компании», «Оценка эффективности инвестиционных проектов», «Трансфер и коммерциализация результатов научного исследования», «Управление высокотехнологичным бизнесом и венчурным капиталом», «Управление инновационными процессами», «Управление изменениями» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации). Изучается на 2 курсе (3 семестр).

### **III. Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

**УК-1.** Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.

**УК-2.** Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

**УК-3.** Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

**ОПК-2.** Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**ОПК-4.** Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

**ОПК-5.** Способность решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

**ПК-1.** Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

**ПК-4.** Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

**ПК-5.** Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

### **Специализированные профессиональные компетенции:**

- Способность применять методы управления проектами в области разработки и внедрения новых и высоких технологий.
- Уметь формировать команду инновационного проекта и управлять её эффективностью.
- Способность оценивать экономическую эффективность инновационного проекта с учётом его технологического и рыночного потенциала.

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- особенности подготовки и инициирования инновационных проектов, а также принятия решений по управлению работами по проекту на ранней стадии развития;
- знать методы оценки эффективности технологических команд, выявления рисков и возможностей взаимодействия её членов между собой, способы организации совместной работы.
- специфические особенности управления проектами в технологических предприятиях.

**Уметь:**

- применять методы планирования инновационного проекта;
- использовать современные методы и инструменты командообразования в процессе реализации инновационных проектов;
- осуществлять контроль результатов работ инновационного проекта.

**Владеть:**

- основными методами разработки новых продуктов и трансформации существующих технологий в рамках проекта;
- навыками и умениями формирования команды проекта и управления её эффективностью, а также экономической оценки потенциала реализуемой технологии.

**Иметь опыт:** разработки плана инновационного проекта, организации и контроля выполнения соответствующих работ для его выполнения.

**Формат обучения:** очный, очно-заочный.

#### IV. Формы контроля

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* тестирование по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в 3-м семестре – зачёт.*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление инновационными проектами» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

#### V. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объём курса – 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 24 часов – аудиторная нагрузка, из которых, 24 часов – семинары, 84 часа – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр), итоговая форма отчетности – экзамен.

| Вид учебной работы                | Всего часов |
|-----------------------------------|-------------|
| <b>Контактные занятия (всего)</b> | <b>24</b>   |
| В том числе:                      | -           |
| Лекции                            | -           |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Практические занятия (ПЗ)             | -         |
| Семинары (С)                          | 24        |
| Лабораторные работы (ЛР)              | -         |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b> | <b>84</b> |
| В том числе:                          | -         |
| Домашние задания                      | 50        |
| Реферат                               | 8         |
| Подготовка к опросу                   | 10        |
| Подготовка к тестированию             | 6         |
| Подготовка к контрольной работе       | 6         |
| Вид промежуточной аттестации<br>Зачёт | 4         |
| Общая трудоемкость (часы)             | 108       |
| Зачетные единицы                      | 3         |

### VI. Структура и содержание дисциплины

| п/п | Раздел   | Содержание (темы)   |
|-----|--|---|
| 1   | <b>Введение в управление инновационными проектами</b>          | Основные понятия проектного менеджмента. Периодизация методов проектного менеджмента. Традиционный и нетрадиционный проект. Организационный структуры управления проектами «машинные» и «гибкие». |
| 2   | <b>Особенности управления инновационными проектами</b>         | Подходы к управлению проектами в технологических компаниях, научных учреждениях, инновационных компаниях (стартапах), предприятиях традиционных индустрий. Стандарты управления проектами         |
| 3   | <b>Структуризация жизненного цикла инновационного проекта.</b> | Стадии разработки инновационного проекта. Виды жизненных циклов. Каскадная модель. Спиральная модель.   |
| 4   | <b>Оценка экономической эффективности проекта</b>              | Методы оценки экономической эффективности проекта. Простые и дисконтированные методы. Метрики отбора стартап проектов.  |
| 5   | <b>Обоснование инновационного проекта</b>                      | Процессы подготовки обоснования проекта. ТЭО и бизнес-план. Устав инновационного проекта. Реестр заинтересованных сторон.   |
| 6   | <b>Планирование инновационного проекта</b>                     | Метод набегающей волны. Метод основных вех. Содержание плана инновационного проекта. Определение резервов.  |
| 7   | <b>Управление портфелем инновационных проектов</b>             | Мультипроектное управление инновационными проектами. Портфель и программа проектов.   |
| 8   | <b>Управление командой.</b>                                    | Методы формирования команды инновационного проекта. Agile. Scrum.   |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | Коммуникация внутри команды. Мотивация персонала в проекте.   |
| 9  | <b>Инновационная стратегия компании</b> | Содержание стратегии организации. Типы инновационных стратегий. Стратегия «подрывных инноваций». Стратегия «прорывных инноваций». |
| 10 | <b>Выход из инновационного проекта</b>  | Пути выхода из инновационных проектов. Продажа проектов. Стратегия через сделки слияния и поглощения                              |

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

| п/п | Наименование раздела дисциплины                                | Лекция | Практические занятия | Лабораторные занятия | Семинар | СРС | Формы текущего контроля                   |
|-----|--|--------|----------------------|----------------------|---------|-----|---|
| 1   | <b>Введение в управление инновационными проектами</b>          | 1      | -                    | -                    | 1       | 4   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 2   | <b>Особенности управления инновационными проектами</b>         | 1      | -                    | -                    | 1       | 6   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 3   | <b>Структуризация жизненного цикла инновационного проекта.</b> | 1      | -                    | -                    | 1       | 8   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 4   | <b>Оценка экономической эффективности проекта</b>              | 1      | -                    | -                    | 1       | 8   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 5   | <b>Обоснование инновационного проекта</b>                      | 1      | -                    | -                    | 1       | 8   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 6   | <b>Планирование инновационного проекта</b>                     | 1      | -                    | -                    | 1       | 8   | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест<br>КР |
| 7   | <b>Управление портфелем инновационных проектов</b>             | 1      | -                    | -                    | 1       | 10  | Задание<br>Реферат<br>Опрос<br>Тест       |

|           |   |           |   |   |           |           |  |
|-----------|---|-----------|---|---|-----------|-----------|--|
|           |   |           |   |   |           |           | <b>КР</b>  |
| <b>8</b>  | <b>Управление командой.</b>             | <b>1</b>  | - | - | <b>1</b>  | <b>10</b> | <b>Задание<br/>Реферат<br/>Опрос<br/>Тест<br/>КР</b> |
| <b>9</b>  | <b>Инновационная стратегия компании</b> | <b>2</b>  | - | - | <b>2</b>  | <b>8</b>  | <b>Задание<br/>Реферат<br/>Опрос<br/>Тест<br/>КР</b> |
| <b>10</b> | <b>Выход из инновационного проекта</b>  | <b>2</b>  | - | - | <b>2</b>  | <b>10</b> | <b>Задание<br/>Реферат<br/>Опрос<br/>Тест<br/>КР</b> |
|           | <b>Промежуточная аттестация (зачёт)</b> |           |   |   |           | <b>4</b>  |  |
|           | <b>Итого: 108</b>                       | <b>12</b> | - | - | <b>12</b> | <b>84</b> |  |

#### Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

| № п/п      | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин             | № № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|            |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>1.</b>  | «Анализ финансовой отчетности»                                  |   |   |   | + | + | + |   |   |   | +  |
| <b>2.</b>  | «Инновационное предпринимательство»                             | +   | + | + |   | + | + | + | + | + | +  |
| <b>3.</b>  | «Международный рынок технологий»                                | +   | + | + |   | + | + | + |   | + | +  |
| <b>4.</b>  | «Международный финансовый менеджмент»                           |   |   |   | + | + | + |   |   |   | +  |
| <b>5.</b>  | «Наукоёмкость производства и ценообразование продукции»         | +   | + | + |   | + | + | + |   | + | +  |
| <b>6.</b>  | «Оценка и управление стоимостью компании»                       |   |   |   | + | + | + |   |   |   | +  |
| <b>7.</b>  | «Оценка эффективности инвестиционных проектов»                  |   |   |   | + | + | + |   |   |   | +  |
| <b>8.</b>  | «Трансфер и коммерциализация результатов научного исследования» | +   | + | + |   | + | + | + |   | + | +  |
| <b>9.</b>  | «Управление высокотехнологичным бизнесом и венчурным капиталом» | +   | + | + |   | + | + | + | + | + | +  |
| <b>10.</b> | «Управление инновационными                                      | +   | + | + | + | + | + | + | + | + | +  |



|            |                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|------------|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|            | процессами»              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>11.</b> | «Управление изменениями» | + | + | + | + | + | + | + | + | + |  |

## VII. Образовательные технологии

В процессе освоения дисциплины «Управление инновационными проектами» используются следующие образовательные технологии:

### *1. Стандартные методы обучения:*

- лекции;
- семинары;
- 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;
- групповые дискуссии и проекты;

## VIII. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

### Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### **а) Основная литература:**

1. Арчибальд Рассел Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М. ДМК-Пресс, 2017. 464 с.
2. Инглунд, Бусеро. Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2018. 384 с.
3. Ким Хелдман. Профессиональное управление проектом. – М. Лаборатория знаний, 2016. 760 с.
4. Павлов А. Эффективное управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. – М. Лаборатория знаний. 2019. 270 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. – М. Олимп-Бизнес. 2018. 792 с.
6. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. ВРМ СВОК 3.0 – М. Альпина Паблишер. 2018. – 480 с.
7. Туккель, Культин, Сурина. Управление инновационными проектами. Учебник. – М. ВHV, 2017. 416 с.
8. Шойдин Ю. Контрольные точки при управлении проектами. Применение и проектирование. – М. Бухгалтерия и банки. 116 с.

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

1. Борис Вольфсон. Гибкое управление проектами и продуктами. – Спб. Питер, 2017. 300 с.
2. Володин С. Стратегическое управление проектами. На примере аэрокосмической

отрасли. – М. Ленанд, 2014. 152 с.

3. Майк Кон. Agile: Оценка и планирование проектов. – М. Альпина Паблишер, 2018. 418 с.

### Перечень информационных технологий

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.econ.msu.ru/elibrary> – Электронная библиотека экономического факультета.
2. <https://www.pmi.org/> - Project Management Institute (PMI)
3. <https://pmi.ru/> – Московское отделение PMI
4. <http://www.pmpofy.ru> – Управление проектами. MS Project. Профессионал управления проектами
5. <http://forpm.ru/> – Ресурс для менеджеров проектов, менеджеров программ и портфелей, а также для руководителей и сотрудников компаний, так или иначе, вовлеченных в проектную деятельность
6. <https://pmmagazine.ru/> – Журнал о том, как управлять проектами, программами и портфелями проектов

#### 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.    | MS PowerPoint  | 1-10       |
| 2.    | MS Excel   | 1-10       |

#### Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основу теоретического обучения студентов составляют лекции. Они дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению студентами изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Непременным условием глубокого усвоения учебного материала является знание основ, на которых строится изложение материала. Обычно преподаватель напоминает, какой ранее изученный материал и в какой степени требуется подготовить к очередному занятию. Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое,

переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний

Для успешного освоения материала студентам рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе.

При подготовке к экзамену студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу.

### **Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения занятий по дисциплине нужна аудитория с компьютерной техникой, программным обеспечением и мультимедийным оборудованием для решения математических задач и демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## **IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Управление инновационными проектами» не предусмотрена.

### **Темы рефератов**

1. Международные и национальные стандарты по управлению проектами в качественное использование для управления инновационными проектами.
2. Инвестирование и бизнес-планирование инновационных проектов на примере российской компании.
3. Многопроектное управление и управление портфелем.
4. Методы и технологии управления инновациями.
5. Управление рисками инновационных проектов.
6. Разработка инновационной стратегии корпорации.
7. Анализ эффективности сделок слияний и поглощений как инструмента для расширения портфеля инновационных проектов.
8. Системное проектирование в управлении инновационными проектами.
9. Защита интеллектуальной собственности в инновационном процессе.
10. Методы и технологии управления инновациями.

### **Пример теста для контроля знаний обучающихся**

В процессе обучения слушатели отвечают на вопросы 6 тестов.

#### **Тесты по дисциплине.**

1. Основные подходы к управлению инновационными проектами
2. Основные подходы к управлению инновационными проектами -2
3. Управление портфелем инновационных проектов
4. Управленческие инновации
5. Инновационная стратегия компании
6. Оценка эффективности инновационных проектов

Пример теста:

**Тест №1 «Основные подходы к управлению инновационными проектами»**  
**Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):**

1. Стадиями процесса управления проектом являются:
  - А) Управление стоимостью
  - Б) Управление контрактами
  - В) Планирование
2. В приведённом ниже списке укажите лишний элемент:
  - а) Управление рисками
  - б) Управление стейкхолдерами (заинтересованными сторонами)
  - с) Управление персоналом (командой проекта)
  - д) Управление задачами
  - е) Управление изменениями
  - ф) Управление качеством
3. В управлении проектами известны следующие подходы:
  - а) Ценностный
  - б) Стоимостной
  - с) Процессный
4. Процессы управления ценностью включают:
  - а) Идентификацию ценности
  - б) Выделение носителя ценности
  - с) Формирование спроса на создаваемую ценность
  - д) Реализацию ценности
5. Современный профессионал в области управления проектами должен:
  - а) Понять природу возникающих сложностей, находить и реализовать решение
  - б) Обладать широким кругозором, видеть перспективы развития
  - с) Быть способным создавать в процессе решения сложных задач новые ценности и получать новые знания
6. Цикл приобретения ценности в производственных компаниях включает:
  - а) Оценка ценности (оценка экономического эффекта)
  - б) Создание ценности (разработка новых технологий и функций продукта)
  - с) Поставка ценности (производство продукта)
7. В классификации инноваций, введённой Руководством Осло, определены следующие виды инноваций:
  - а) Открытая инновация
  - б) Улучшающая инновация
  - с) Продуктовая инновация
8. Модель сбалансированных инноваций ограничивается комплексным описанием технологических вопросов программы
  - а) Истина
  - б) Ложь
9. Технологическая карта формируется для того, чтобы понять, что компания может сделать при существующем уровне обеспеченности ресурсов
  - а) Истина
  - б) Ложь
10. Системная модель программы связывает в единое целое инженерные, управленческие и маркетинговые элементы
  - а) Истина
  - б) Ложь
11. Технологическая карта не включает следующие элементы:

- a) Технология продукта
  - b) Технология производства продукта
  - c) Технология продаж продукта
  - d) Не включает ни один из указанных выше элементов
12. Эффективность и устойчивость инноваций и процесса их реализации в основном обеспечивается:
- a) Модулем технологической платформы
  - b) Модулем управления программами и проектами
  - c) Модулем проектирования систем
  - d) Модулем управления технологией
13. Государство может стимулировать инновационную активность в следующих формах:
- a) Финансовая поддержка
  - b) Предоставление таможенных или налоговых льгот
  - c) Развитие рынка
14. Модель открытых инноваций позволяет снизить конкуренцию в отрасли
- a) Истина
  - b) Ложь
15. Компания может избежать исходящей диффузии инноваций, если построит грамотную систему экономической безопасности
- a) Истина
  - b) Ложь
16. Использование модели открытых инноваций позволяет:
- a) Уменьшить объем инвестиций в R&D
  - b) Сократить время вывода продукта на рынок
  - c) Ускорить разработку технологических инноваций
17. Стратегия «Конкурировать» соответствует акцентам в инновационном развитии компании на:
- a) Сфокусированное стабильное развитие
  - b) Внутренние факторы
  - c) Внешние факторы
  - d) Гибкое развитие
18. Стратегия «Сотрудничать» может комбинироваться со следующими стратегиями:
- a) «Конкурировать»
  - b) «Контролировать»
  - c) «Творить»
19. Процесс формирования стратегии развития инноваций по модели конкурирующих ценностей:
- a) Включает три шага
  - b) Включает пять шагов
  - c) Включает семь шагов
  - d) Может включать различное количество шагов в зависимости от текущего состояния корпоративной культуры
20. Поддерживающие изменения могут быть направлены на:
- a) Внедрение в практику новых действий
  - b) Отказ от исполнения действий
  - c) Улучшение исполнения существующих действий
21. Показатели конечных эффектов оценивают:
- a) Изменения в основных характеристиках (эффективность, результативность) отдельных бизнес-процессов
  - b) Изменения в результатах деятельности компании

- с) Изменения в отдельных элементах внутренней среды
22. Процесс реализации организационных изменений оценивают:
- а) Уровнем затрат
  - б) Уровнем рисков
  - с) Уровнем получаемой выгоды

### Вопросы к зачёту

1. Какие подходы известны в управлении проектами?
2. Что включают в себя процессы управления ценностью?
3. Какие компетенция должны быть у современного профессионала в области управления проектами?
4. Что в себя включает цикл приобретения ценности в производственных компаниях?
5. В классификации инноваций, введённой руководством Осло, какие определены виды инноваций?
6. Сколько групп показателей предлагает руководство Осло для оценки инновационного потенциала?
7. Что позволяет использование модели открытых инноваций?
8. С какими стратегиями можно комбинировать стратегию «Сотрудничать»?
9. Сколько шагов и какие шаги включает в себя процесс формирования стратегии развития инноваций по модели конкурирующих ценностей?
10. Что предлагает подход BSC для постановки целей инновационного развития?
11. Что может быть предметом организационных изменений?
12. На что могут быть направлены поддерживающие изменения?
13. Чем оценивают процесс реализации организационных изменений?
14. Опишите основные свойства проекта
15. Что позволяет формирование различных сценариев реализации программы?
16. Что относится к основным ограничениям классической Stage-gate модели?
17. Что включает в себя дорожная карта формирования инновационной стратегии?
18. Какие механизмы управления персоналом используются для развития инновационного потенциала компании?
19. Чему соответствует способность руководителя программы воспринимать, отражать и управлять изменениями в существующем окружении для поддержания ценности?
20. Что является основой подхода японских компаний к решению инновационных задач?
21. Какие бывают виды инновационных проектов?
22. Опишите этапы создания и реализации инновационного проекта.
23. Какие критерии оценки эффективности инновационных проектов?
24. Опишите качественные и количественные методы оценки инновационных проектов.
25. Опишите роль венчурных организаций в системе финансирования инновационной деятельности.

### Задания для текущего контроля и самостоятельной работы студентов

1. Какое обоснование потенциально важных организационных изменений при внедрении инноваций было бы для вас убедительным?
2. Стандарт P2M предлагает семь групп показателей для оценки ценности программы. А какие конкретные показатели вы могли бы предложить в составе этих групп?
3. В чем плюсы и минусы модели открытых инноваций с точки зрения диффузии знаний и технологий? Приведите 3 примера из индустрии
4. Как добиться того, чтобы в инновационном проекте плюсы открытых инноваций перевешивали их минусы?

5. Разработайте дорожную карту для потенциального инновационного проекта в вашей компании/организации или для любой другой реально существующей компании/организации?

### Пример итогового теста

Итоговый экзаменационный тест содержит 30 вопросов, к которым даны 3 варианта ответов к каждому вопросу. Слушатель должен выбрать правильный ответ. Пример:

1. Стадиями процесса управления проектом являются:
  - А) Управление стоимостью
  - Б) Управление контрактами
  - В) Планирование
2. В управлении проектами известны следующие подходы:
  - А) Ценностный
  - Б) Стоимостной
  - В) Процессный
4. Процессы управления ценностью включают:
  - А) Идентификацию ценности
  - Б) Выделение носителя ценности
  - В) Реализацию ценности
5. Современный профессионал в области управления проектами должен:
  - А) Понять природу возникающих сложностей, находить и реализовать решение
  - Б) Обладать широким кругозором, видеть перспективы развития
  - В) Быть способным создавать в процессе решения сложных задач новые ценности и получать новые знания
6. Цикл приобретения ценности в производственных компаниях включает:
  - А) Оценка ценности (оценка экономического эффекта)
  - Б) Создание ценности (разработка новых технологий и функций продукта)
  - В) Поставка ценности (производство продукта)
7. В классификации инноваций, введённой Руководством Осло, определены следующие виды инноваций:
  - А) Открытая инновация
  - Б) Улучшающая инновация
  - В) Продуктовая инновация
8. Основой модели сбалансированных инноваций является
  - А) Миссия
  - Б) Портфель
  - В) Проект
9. Технологическая карта формируется для того, чтобы понять, что компания может сделать при существующем уровне обеспеченности ресурсов
  - А) Истина
  - Б) Ложь
10. Системная модель программы связывает в единое целое инженерные, управленческие и маркетинговые элементы
  - А) Истина
  - Б) Ложь
11. Технологическая карта не включает следующие элементы:
  - А) Технология продукта
  - Б) Технология производства продукта

- В) Технология продаж продукта
12. Эффективность и устойчивость инноваций и процесса их реализации в основном обеспечивается:
- А) Модулем технологической платформы
  - Б) Модулем управления программами и проектами
  - В) Модулем управления технологией
13. Государство не может стимулировать инновационную активность в форме:
- А) Финансовая поддержка
  - Б) Предоставление таможенных или налоговых льгот
  - В) Разработка инновационной стратегии компании
14. Модель открытых инноваций подразумевает:
- А) Поиск решений на рынке
  - Б) Покупка решений
  - В) Внутреннее развитие инновационных решений
15. Использование модели открытых инноваций позволяет:
- А) Уменьшить объем инвестиций в R&D
  - Б) Сократить время вывода продукта на рынок
  - В) Ускорить разработку технологических инноваций
16. Стратегия «Конкурировать» соответствует акцентам в инновационном развитии компании на:
- А) Внутренние факторы
  - Б) Внешние факторы
  - В) Гибкое развитие
17. Стратегия «Сотрудничать» не может комбинироваться со следующей стратегией:
- А) «Конкурировать»
  - Б) «Контролировать»
  - В) «Создавать»
18. Процесс формирования стратегии развития инноваций по модели конкурирующих ценностей:
- А) Включает три шага
  - Б) Включает пять шагов
  - В) Может включать различное количество шагов в зависимости от текущего состояния корпоративной культуры
19. Поддерживающие изменения могут быть направлены на:
- А) Внедрение в практику новых действий
  - Б) Отказ от исполнения действий
  - В) Улучшение исполнения существующих действий
20. Показатели конечных эффектов оценивают:
- А) Изменения в основных характеристиках (эффективность, результативность) отдельных бизнес-процессов
  - Б) Изменения в результатах деятельности компании
  - В) Изменения в отдельных элементах внутренней среды
22. Процесс реализации организационных изменений оценивают:
- А) Уровнем затрат
  - Б) Уровнем рисков
  - В) Уровнем получаемой выгоды
23. Способы оценки инновационного проекта
- А) Количественный
  - Б) Качественный
  - В) Количественный и качественный



24. Наиболее распространённый способ коммерциализации инновационных проектов:
- А) Открытая продажа лицензии на продукт
  - Б) Продажа инвестору или стратегическому игроку
  - В) Сохранение проекта внутри компании
25. Модель «Закрытые инновации» подразумевает:
- А) Сотрудничество с другими компаниями
  - Б) Поиск инноваций во внешней среде
  - В) Развитие инновационного проекта внутри компании
26. Основа системы знаний Р2М - это:
- А) Инновационный проект должен нести ценность
  - Б) Инновационный проект должен быть коммерциализирован
  - В) Четкое выполнение проекта в соответствии с планом
27. Р2М проект – это:
- А) Обязательство создать ценность, основанную на миссии проекта
  - Б) Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
  - В) Последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата
28. Инновационная стратегия компания – это:
- А) Одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной
  - Б) Создание уникальной и выгодной позиции, включающей ряд направлений деятельности
  - В) Согласование выбранных направлений деятельности
29. Что не является поведенческой моделью руководителя инновационных проектов:
- А) Американская модель
  - Б) Русская модель
  - В) Японская модель
30. Что отличает инновационный проект от традиционного проекта:
- А) Наличие степени неопределенности
  - Б) Использование технологического решения или технологии
  - В) Ограничение по ресурсам

### **Примеры контрольной работы**

#### **В 1**

1. Традиционный и нетрадиционный проекты.
2. Каскадная модель.
3. Реестр заинтересованных сторон.

#### **В 2**

1. Особенности структуризации инновационных проектов.
2. Методы отбора инновационных проектов.
3. Методы выхода из проекта.

**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:<br><div style="text-align: right;">           Всех занятий<br/>           Не менее 75%<br/>           Не менее 50%<br/>           Не менее 25%         </div> Итого: | 5<br>4<br>3<br>2<br>до 5        |
| 2.    | устный опрос в форме собеседования (УО-1)<br>письменный опрос в виде теста (ПР-1)<br>письменная контрольная работа (ПР-2)<br>письменная работа в форме реферата (ПР-4)<br>Домашнее задание<br>Итого:                                    | 10<br>10<br>10<br>5<br>10<br>45 |
| 3.    | Итоговое тестирование   | 50                              |
|       | ВСЕГО:  | 100                             |

**Пересчет на 5 балльную систему**

| 2<br>(неудовлетворительно) | 3<br>(удовлетворительно) | 4<br>(хорошо) | 5<br>(отлично) |
|----------------------------|--------------------------|---------------|----------------|
| <b>&lt; 50</b>             | <b>50-64</b>             | <b>65-84</b>  | <b>85-100</b>  |

**Язык преподавания:** русский.

**Автор (авторы) программы:** Карандин Дмитрий Вячеславович, преподаватель Высшей школы управления и инноваций МГУ им. М.В. Ломоносова