

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 13:05:02  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.06 Инновации и проблемы современного менеджмента**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.04.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент

---

(наименование образовательной программы)

---

заочная форма обучения

---

(форма обучения)

Год набора – 2026  
Донецк

**Автор-составитель РПД:**

*Юрманова Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики*

**Заведующий кафедрой:**

*Попова Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики*

Рабочая программа дисциплины «Инновации и проблемы современного менеджмента» одобрена на заседании кафедры маркетинга и логистики Донецкого филиала РАНХиГС

Протокол № 6 от «03» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина «Инновации и проблемы современного менеджмента» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
С/01.8 Формирование маркетинговой стратегии организации Профессиональный стандарт 08.035 «Маркетолог» (утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 ноября 2023 года №790н.).	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.3	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	<p>УК-1.3. 3-1. <b>Знает</b> методы идентификации и оценки рисков возникновения проблемных ситуаций, подходы к формированию превентивных стратегий в сфере инновационного менеджмента.</p> <p>УК-1.3. У-1. <b>Умеет</b> применять инструментарий дисциплины для выработки стратегии действий, направленной на минимизацию и устранение рисков возникновения проблемных ситуаций в инновационной деятельности организации.</p>
	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1. 3-1. <b>Знает</b> теоретические основы мотивации, самоопределения и карьерного планирования в контексте инновационной деятельности и современных проблем менеджмента.

					<p>УК-6.1. У-1. <b>Умеет</b> анализировать собственные стимулы, мотивы и приоритеты, определять цели карьерного роста с учетом специфики инновационной сферы и актуальных вызовов управления.</p>
			УК-6.2	<p>Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач</p>	<p>УК-6.2. 3-1. <b>Знает</b> методы самоорганизации и саморазвития, принципы расстановки приоритетов в профессиональной деятельности.</p> <p>УК-6.2. У-1. <b>Умеет</b> применять инструменты самоорганизации и саморазвития для эффективного выполнения приоритетных задач в контексте современных проблем менеджмента.</p>
	ОПК-1	<p>Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	ОПК-1.1	<p>Диагностирует проблемную ситуацию и формулирует управленческие задачи на основе знаний современной экономической и управленческой теории</p>	<p>ОПК-1.1. 3-2. <b>Знает</b> методы диагностики проблемных ситуаций и формулирования управленческих задач на основе современной экономической и управленческой теории.</p> <p>ОПК-1.1. У-2. <b>Умеет</b> применять теоретические подходы современной экономики и менеджмента для выявления проблемных ситуаций и определения соответствующих управленческих задач.</p>

			ОПК-1.2	Предлагает управленческие решения, используя инновационные подходы и результаты бенчмаркинга	<p>ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> современные инновационные подходы к управлению и методологию бенчмаркинга для обоснования управленческих решений.</p> <p>ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> применять инновационные подходы и результаты бенчмаркинга для разработки и обоснования управленческих решений в рамках дисциплины.</p>
			ОПК-1.3	Применяет аналитический инструментарий для решения профессиональных задач управления, в том числе с применением цифровых технологий	<p>ОПК-1.3. 3-1. <b>Знает</b> современный аналитический инструментарий, включая цифровые технологии, применяемый для решения профессиональных задач в сфере инноваций и современного менеджмента.</p> <p>ОПК-1.3. У-1. <b>Умеет</b> применять аналитический инструментарий, в том числе с использованием цифровых технологий, для решения профессиональных задач управления в инновационной деятельности и при работе с современными управленческими вызовами.</p>

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 4,0 з. е., 144 академических часа

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 16 академических часов на контактную работу с преподавателем, из них 8 академических часов на лекции и 10 академических часов на практические занятия, 117 академических часов на самостоятельную работу обучающихся. Контроль в период экзаменационной сессии – 9 академических часов.

Б1.О.06 Инновации и проблемы современного менеджмента реализуется во 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- «Методы исследования в маркетинге»;
- «Теория организаций и организационное поведение»;
- «Современный стратегический анализ»;
- «Управленческая экономика и аналитика».

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, акад. ч	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Самостоятельная работа							
		Всего	Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
		Л		ВЛ		ЛР	ПЗ								
<b>Раздел 1</b>	<b>Актуальные проблемы современного менеджмента</b>														
Тема 1.1.	Менеджмент: современные тенденции		1			1								12	устный опрос, тестирование, презентация
Тема 1.2	Трансформация планирования и контроля		1			1								11	устный опрос, тестирование, презентация
Тема 1.3	Управление людьми в организациях		1			-								11	устный опрос, тестирование, сообщение, презентация

Тема 1.4	Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента		1			-							11	устный опрос, тестирование, презентации, контроль знаний по разделу 1
<b>Раздел 2</b>	<b>Инновации и инновационный менеджмент</b>													
Тема 2.1	Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций		1			2							11	устный опрос, тестирование, сообщение, презентация
Тема 2.2	Финансирование и особенности ценообразования в инновационной сфере		1			2							11	устный опрос, тестирование, решение ситуационных задач презентация
Тема 2.3	Управление инновационной деятельностью		1			2							11	устный опрос, тестирование, решение ситуационных задач, презентация
Тема 2.4	Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельностью		1			2							11	устный опрос, тестирование, решение задач, контроль знаний по разделу 2
Промежуточная аттестация														экзамен
<b>Итого</b>		144	8			10						9	117	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видеолекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### *3.2. Содержание дисциплины*

#### **Раздел 1. Актуальные проблемы современного менеджмента**

##### **Тема 1.1. Менеджмент: современные тенденции**

Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.

##### **Тема 1.2. Трансформация планирования и контроля**

Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

##### **Тема 1.3. Управление людьми в организациях**

От управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

##### **Тема 1.4. Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента**

Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Классические и инновационные типы организационных культур. Управление по ценностям. Принципы деятельности организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные

аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum. Канбан-метод.

Требования к личности лидера в организации. Формальное и неформальное лидерство. Компетенции современного лидера. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Лидер и команда. Социально-психологические аспекты лидерства. Методы управления конфликтами. Технологии поведения в конфликтной ситуации. Способы снижения негативных последствий конфликтов. Конфликтоустойчивость лидера.

## **Раздел 2. Инновации и инновационный менеджмент**

### **Тема 2.1. Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций**

Новшества, нововведения (инновации), инновационный процесс. Сущность и содержание технико-экономических парадигм. Основные отличия инноваций от фундаментальных научных исследований. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций.

Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Организационные понятия инновационного менеджмента. Классификация фирм по инновационному поведению. Особенности организационных структур инновационных предприятий. Инновационная инфраструктура государства — необходимое условие результативности и эффективности инновационного процесса. Организационные формы инновационной деятельности: венчурные фирмы, спиннинговые компании, спиноффы, малые творческие группы, консорциумы (пулы), исследовательские подразделения предприятий, вузов, НИИ, технопарки, инновационные инкубаторы и т. д.

Жизненный цикл (период) инновационного проекта. Специфические риски инвестиционных проектов. Проявление регулярных рисков при различных видах инвестиционных стратегий. Научно-технический перенос и его влияние на специфические риски. Оценка инновационной активности.

### **Тема 2.2. Финансирование и особенности ценообразования в инновационной сфере**

Финансовое и материальное обеспечение инновационной деятельности. Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов. Финансовая оценка инновационного проекта. Учет факторов риска и инфляции в инновационной деятельности. Стратегии ценообразования организаций в инновационной деятельности. Источники финансирования инновационной деятельности. Распределение средств сводного бюджета НИОКР между инновационными проектами. Инновационные затраты для различных видов

инноваций. Особенности ценообразования на инновационный продукт. Механизмы управления инновационными затратами (разработка сметы и контроль ее выполнения; бюджетирование).

### **Тема 2.3. Управление инновационной деятельностью**

Понятие «инновационный процесс». Схема инновационного процесса. Сущность фундаментальных исследований. Опытно-конструкторские разработки. Жизненный цикл инновационного продукта. Факторы успеха, влияющие на инновационный процесс. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок. Типология инновационных проектов. Диффузия инноваций. Внешние факторы инновационной сферы, влияющие на эффективность управления. Факторы развития и особенности инновационной восприимчивости компаний. Функции управления в результате исследований моделей инновационного процесса. Маркетинг инновационной деятельности предприятия. Маркетинг инновационных проектов — ориентация на повышение восприимчивости рынка к объектам инноваций. Понятия «маркетинг инноваций» и «инновационный маркетинг». Направления осуществления инновационного маркетинга. Виды стратегического инновационного маркетинга. Отличия стратегического и тактического маркетинга инноваций. Тактический инновационный маркетинг.

### **Тема 2.4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельности**

Понятие и сущность эффективности результатов инновационной деятельности. Виды эффективности. Оценка эффективности инноваций. Понятие и сущность эффективности в инновационной деятельности. Принципы и подходы к оценке результативности и эффективности инновационных проектов. Оценка сравнительной значимости инновационных проектов. Система показателей эффективности инновационной деятельности. Методы оценки экономической эффективности инноваций. Обоснование эффективности инвестиций в инновационные проекты. Методы оценки перспективности инновационных проектов: оценка инноваций как инвестиций (дисконтированные и не дисконтированные показатели), оценка инноваций как научной продукции, факторная экспертная оценка. Финансовые критерии оценки проектов. Финансовый анализ в процессе НИОКР. Учет фактора риска в финансовом анализе. Место коммерциализации в инновационном процессе. Дорожная карта процесса коммерциализации. Особенности коммерциализации интеллектуальной собственности. Защита интеллектуальной собственности.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.06 Инновации и проблемы современного менеджмента входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования)</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 Инновации и проблемы современного менеджмента используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, выполнение ситуационных заданий, решение задач, разноуровневые задания, контроль знаний по разделу (контрольная точка)

Распределение баллов по видам учебной деятельности БРС

Наименование Раздела/Темы	Вид задания				
	УО	ТЗ	ПЗ	РЗ	КЗР(КТ)
P.1.Т.1.1	3	2	3	2	10
P.1.Т.1.2	3	2	3	2	
P.1.Т.1.3	3	2	3	2	
P.1.Т.1.4	3	3	3	2	
P.2.Т.2.1	3	2	3	2	10
P.2.Т.2.2	3	2	3	2	
P.2.Т.2.3	3	2	3	2	
P.2.Т.2.4	3	2	3	2	
Итого: 100 б	24	16	24	16	20

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовые задания;

ПЗ – практические (ситуационные) задания;

РЗ – разноуровневые задания (ТС – терминологический словарь, ПР – презентации; С-К – логические схемы-конспекты);

КЗР (КТ) – контроль знаний по разделу (контрольная точка).

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

*Вопросы для подготовки к устному / письменному (в рамках контроля знаний по разделу, контрольной точке) опросу по темам дисциплины*

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному / письменному (в рамках контроля знаний) опросу по темам дисциплины</i>
<b>Раздел 1. Актуальные проблемы современного менеджмента</b>	
<p>Тема 1.1. Менеджмент: современные тенденции</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите основные этапы развития теории и практики менеджмента. В чём их принципиальное отличие?</li> <li>2. Как увеличение скорости изменений в современном мире влияет на подходы к управлению организациями?</li> <li>3. Что такое среда VUCA? Как её характеристики (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) отражаются на деятельности менеджеров?</li> <li>4. Какие современные тенденции в производстве оказывают наибольшее влияние на менеджмент?</li> <li>5. В чём суть модели Фишера — Кларка? Как она объясняет переход к постиндустриальной экономике?</li> <li>6. Как проявляются постиндустриальные тенденции на макро- и микроуровне? Приведите примеры.</li> <li>7. Что такое экономика впечатлений? Как она меняет задачи и инструменты современного менеджмента?</li> <li>8. Как глобализация влияет на управленческие практики и организационные структуры?</li> <li>9. Какие новые вызовы современности требуют от менеджеров развития новых компетенций? Назовите не менее трёх таких компетенций.</li> <li>10. В чём заключаются особенности управления сотрудниками из поколений X, Y, Z? Какие управленческие подходы наиболее эффективны для каждого из них?</li> <li>11. Какие тренды развития менеджмента характерны для современной российской практики? Приведите примеры.</li> <li>12. Как технологии Big Data меняют процесс принятия управленческих решений?</li> <li>13. Какие возможности и риски для менеджмента несёт внедрение искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (Machine Learning)?</li> <li>14. Как технологии RFID и Blockchain могут быть использованы для повышения эффективности управления цепочками поставок?</li> <li>15. Как, по вашему мнению, изменится роль менеджера в ближайшие 10 лет под влиянием технологических и социальных трендов?</li> </ol>

Тема 1.2.  
Трансформация  
планирования и  
контроля

1. Как изменились подходы к стратегическому планированию в условиях современной экономики?
2. Кто сегодня является основными участниками формирования стратегии организации?
3. Какие методы используются для донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании?
4. По каким критериям современные компании выбирают между инсорсингом и аутсорсингом?
5. Какие новые возможности открывает построение сетевых организаций для менеджмента?
6. Как изменились процедуры контроля в организациях за последние 10–15 лет?
7. Назовите основные принципы осуществления эффективного контроля в современных условиях.
8. В чём преимущества и риски делегирования функций контроля сверху вниз?
9. Что такое контроль потребителя? Приведите современные формы его реализации.
10. Каковы основные положения стандарта АА 1000 и его значение для менеджмента?
11. Какую роль играют информационные системы в процессе контроля в современных организациях?
12. Что такое бенчмаркинг и как он используется как инструмент контроля?
13. Какие вызовы возникают при внедрении новых методов планирования и контроля в российских компаниях?
14. Как интеграция цифровых технологий влияет на процессы планирования и контроля?
15. Как, по вашему мнению, будут развиваться процедуры планирования и контроля в ближайшие 5–10 лет?

<p>Тема 1.3. Управление людьми в организациях</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чём заключается переход от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации?</li> <li>2. Как современные KPI влияют на мотивацию сотрудников и эффективность управления?</li> <li>3. Какие новые подходы к материальному и моральному стимулированию используются в современных компаниях?</li> <li>4. Что такое управление талантами? Какие инструменты и методы применяются для его реализации?</li> <li>5. Каковы основные способы повышения вовлечённости и приверженности сотрудников в организации?</li> <li>6. Какие методы развития креативности сотрудников наиболее эффективны в условиях современной экономики?</li> <li>7. В чём разница между коучингом и менторингом? Как эти подходы используются для развития персонала?</li> <li>8. Каковы основные направления реализации человеческого и организационного потенциала в современных компаниях?</li> <li>9. Как ретриты и групповые обсуждения способствуют формированию коллективных форм неявного знания?</li> <li>10. Что такое обучающаяся организация? Назовите её основные особенности и принципы деятельности.</li> <li>11. Какие этапы формирования команд выделяют в современном менеджменте?</li> <li>12. В чём особенности управления виртуальными командами по сравнению с традиционными?</li> <li>13. Как проектный менеджмент влияет на управление людьми в организациях?</li> <li>14. Как новые информационно-коммуникационные технологии меняют подходы к управлению персоналом?</li> <li>15. Какие вызовы и перспективы вы видите в развитии управления людьми в российских организациях в ближайшие годы?</li> </ol>
---	---

<p>Тема 1.4. Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите основные пути и способы формирования и развития организационной культуры в современных компаниях.</li> <li>2. В чём отличие классических типов организационной культуры от инновационных? Приведите примеры.</li> <li>3. Что такое управление по ценностям? Как оно реализуется на практике?</li> <li>4. Каковы основные принципы деятельности организаций осознанного развития?</li> <li>5. В чём особенности «бирюзовых» организаций? Какие преимущества и риски связаны с их внедрением?</li> <li>6. Раскройте понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) и её значение для современного менеджмента.</li> <li>7. Каковы основные положения международного стандарта ISO 26000:2010 и как он применяется в организациях?</li> <li>8. Почему кросскультурные аспекты становятся всё более важными в управлении современными организациями?</li> <li>9. Что такое Agile-культура? Каковы её ключевые характеристики?</li> <li>10. Какие возможности и ограничения существуют для внедрения подходов Agile в различных сферах бизнеса?</li> <li>11. В чём разница между технологиями Scrum и Канбан? В каких случаях каждая из них наиболее эффективна?</li> <li>12. Какие требования предъявляются к личности лидера в современной организации?</li> <li>13. В чём разница между формальным и неформальным лидерством? Как они взаимодействуют в команде?</li> <li>14. Назовите ключевые компетенции современного лидера. Какую роль играют лидер-коуч и лидер-генератор смыслов?</li> <li>15. Какие методы управления конфликтами и технологии поведения в конфликтных ситуациях наиболее эффективны для современного лидера?</li> </ol>
---	---

## Раздел 2. Инновации и инновационный менеджмент

Тема 2.1.  
Организация  
инновационного  
менеджмента. Виды  
инноваций

1. В чём заключается различие между новшеством, нововведением и инновацией?
2. Каковы основные этапы инновационного процесса и их содержание?
3. Чем инновации отличаются от фундаментальных научных исследований?
4. Приведите классификацию видов инноваций с примерами для каждой группы (продуктовые, технологические, организационные и др.).
5. Как проявляются инновации в сфере менеджмента и маркетинга?
6. В чём особенности инновационной деятельности на малых предприятиях?
7. Раскройте суть концепции Кайдзен и её роль в системе Lean Production.
8. Как бенчмаркинг может выступать источником инноваций для организации?
9. Какие существуют подходы к формированию инновационных стратегий в компании?
10. По каким критериям классифицируют фирмы по их инновационному поведению?
11. Каковы особенности организационных структур инновационных предприятий?
12. Почему инновационная инфраструктура государства является необходимым условием эффективности инновационного процесса?
13. Назовите основные организационные формы инновационной деятельности и дайте им краткую характеристику (венчурные фирмы, технопарки, инкубаторы и др.).
14. Каковы особенности жизненного цикла инновационного проекта и специфические риски инвестиционных проектов?
15. Какие методы используются для оценки инновационной активности предприятия?

<p>Тема          Финансирование и особенности ценообразования инновационной сфере</p>	<p>2.2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы основные источники финансирования инновационной деятельности в современных условиях?</li> <li>2. В чём заключаются особенности финансовой оценки инновационных проектов по сравнению с традиционными инвестиционными проектами?</li> <li>3. Какие методы оценки экономической эффективности применяются для инновационных проектов и каковы их ограничения?</li> <li>4. Как учитываются факторы риска и инфляции при планировании и оценке инновационных проектов?</li> <li>5. Какие стратегии ценообразования наиболее эффективны для вывода инновационного продукта на рынок?</li> <li>6. В чём заключаются особенности ценообразования на инновационный продукт по сравнению с традиционным товаром?</li> <li>7. Как распределяются средства сводного бюджета НИОКР между различными инновационными проектами?</li> <li>8. Чем отличаются инновационные затраты для продуктовых, технологических и организационных инноваций?</li> <li>9. Какие существуют механизмы управления инновационными затратами на этапе разработки сметы?</li> <li>10. Как осуществляется контроль за выполнением бюджета (сметы) инновационного проекта?</li> <li>11. Какую роль играет бюджетирование в управлении инновационной деятельностью организации?</li> <li>12. Каковы основные формы государственной поддержки и финансового обеспечения инновационной деятельности в России?</li> <li>13. Каковы преимущества и недостатки привлечения венчурного капитала для финансирования инноваций?</li> <li>14. Как жизненный цикл инновационного продукта влияет на стратегию ценообразования?</li> <li>15. Какие методы используются для минимизации финансовых рисков при реализации высокорисковых инновационных проектов?</li> </ol>
---	--

Тема 2.3.  
Управление  
инновационной  
деятельностью

1. Раскройте понятие «инновационный процесс». Из каких основных этапов он состоит?
2. Нарисуйте и опишите классическую схему инновационного процесса (модель «технологического толчка» и модель «требования рынка»).
3. В чём заключается принципиальное отличие фундаментальных исследований от опытно-конструкторских разработок (НИОКР)?
4. Опишите основные стадии жизненного цикла инновационного продукта. Чем он отличается от жизненного цикла традиционного товара?
5. Назовите ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на успех инновационного процесса в компании.
6. По каким критериям осуществляется выбор приоритетных направлений для проведения исследований и разработок (R&D)?
7. Приведите типологию инновационных проектов (например, по уровню новизны, по масштабу, по сфере применения).
8. Что такое диффузия инноваций? Опишите основные этапы принятия инновации потребителями.
9. Какие внешние факторы (экономические, политические, технологические) оказывают наибольшее влияние на эффективность управления инновационной деятельностью?
10. Что такое инновационная восприимчивость компании? От каких факторов зависит её уровень развития?
11. Как меняются функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) в зависимости от выбранной модели инновационного процесса?
12. Раскройте понятия «маркетинг инноваций» и «инновационный маркетинг». В чём их различие?
13. Каковы основные направления осуществления инновационного маркетинга на предприятии?
14. В чём заключаются отличия стратегического и тактического маркетинга инноваций? Приведите примеры для каждого вида.
15. Опишите сущность тактического инновационного маркетинга и его основные инструменты.

Тема 2.4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельностью

1. Дайте определение понятия «эффективность инновационной деятельности». В чём её отличие от эффективности традиционной производственной деятельности?
2. Назовите и охарактеризуйте основные виды эффективности, которые необходимо оценивать при реализации инновационных проектов (экономическая, социальная, научная и др.).
3. Какие основные принципы и подходы используются при оценке результативности и эффективности инновационных проектов?
4. Раскройте сущность методов оценки экономической эффективности инноваций. В чём их специфика по сравнению с оценкой обычных инвестиций?
5. Какие дисконтированные показатели (NPV, IRR) используются для обоснования эффективности инвестиций в инновационные проекты и каковы их особенности?
6. Для чего применяются недисконтированные методы оценки (срок окупаемости, рентабельность) при анализе инновационных проектов?
7. Как осуществляется оценка сравнительной значимости и отбор инновационных проектов в портфеле компании?
8. Опишите систему показателей, используемых для оценки эффективности инновационной деятельности на уровне предприятия.
9. В чём заключается факторная экспертная оценка перспективности инновационных проектов? Каковы её преимущества и недостатки?
10. Какую роль играет финансовый анализ в процессе выполнения НИОКР? Какие ключевые аспекты он охватывает?
11. Каким образом в финансовом анализе инновационных проектов учитывается фактор риска и неопределённости?
12. Каково место коммерциализации в общей схеме инновационного процесса? На каком этапе она начинается?
13. Что такое «дорожная карта коммерциализации»? Опишите её основные этапы.
14. В чём заключаются особенности коммерциализации объектов интеллектуальной собственности по сравнению с коммерциализацией материальных товаров?
15. Почему защита интеллектуальной собственности является критически важным условием успешной коммерциализации результатов инновационной деятельности?

## Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных правовых понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно, правильно с точки зрения норм литературного языка. Присутствует полное правовое обоснование с опорой на юридические нормы и нормативное правовое законодательство
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого. Присутствует полное правовое обоснование с опорой на юридические нормы и нормативное правовое законодательство
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении правовых понятий или формулировке правовых норм; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения, опираясь на нормативные правовые источники; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке правовых определений и юридических норм, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал

0\* – в журнал академической группы не выставляется

### *Типовые практические задания (ситуации)*

## **Раздел 1. Актуальные проблемы современного менеджмента**

### **Тема 1.1. Менеджмент: современные тенденции**

#### Практическое задание 1. Внедрение гибридного формата работы

Ситуация: Руководство крупной IT-компании приняло решение перевести 60% сотрудников на гибридный формат работы (3 дня в офисе, 2 дня — удалённо). Однако руководители отделов отмечают снижение командного духа, сложности с контролем задач и размытие корпоративной культуры. Сотрудники, работающие полностью удалённо, чувствуют себя изолированными.

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения современных тенденций менеджмента (гибкость, цифровая трансформация, управление распределёнными командами).
2. Предложите комплекс мер для руководителя отдела, чтобы повысить вовлечённость и эффективность команды в новых условиях.
3. Какие инструменты (цифровые и организационные) вы бы внедрили для поддержания корпоративной культуры?

#### Практическое задание 2. Управление поколением Z

Ситуация: В отдел маркетинга пришли молодые специалисты (поколение Z). Они демонстрируют высокую креативность, но низкую лояльность к компании, требуют быстрой обратной связи, гибкого графика и неформального общения с руководством. Старшие коллеги и начальник отдела (представители поколения X) недовольны их «несерьёзным» отношением к работе и отсутствием субординации.

Задание:

1. Определите ключевые различия в ценностях и ожиданиях разных поколений на рабочем месте.

2. Разработайте рекомендации для руководителя отдела по адаптации системы мотивации и управления для эффективной работы смешанной команды.

3. Какую роль должен играть менеджер в качестве наставника (ментора) для молодых сотрудников?

### Практическое задание 3. Внедрение Agile в производственную компанию

Ситуация: Традиционный завод по производству металлоконструкций сталкивается с жёсткой конкуренцией. Заказчики требуют сокращения сроков производства и большей кастомизации продукции. Руководство решило внедрить элементы Agile-подхода в работу проектного офиса для ускорения разработки новых продуктов.

Задание:

1. Сформулируйте основные барьеры, с которыми может столкнуться менеджмент при внедрении гибких методологий в консервативной производственной среде.

2. Предложите пошаговый план пилотного проекта по внедрению Scrum для разработки одного нового продукта.

3. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) следует использовать для оценки успешности этого эксперимента?

## Тема 1.2. Трансформация планирования и контроля

### Практическое задание 1. Переход от годового бюджета к скользящему планированию

Ситуация: Розничная сеть электроники работает по классической системе годового бюджетирования. Из-за резких колебаний курсов валют и нестабильности поставок плановые показатели не выполняются уже к третьему кварталу. Финансовый директор предлагает перейти на систему скользящего планирования (rolling forecast) с горизонтом 12 месяцев.

Задание:

1. Сравните преимущества и недостатки годового бюджетирования и скользящего планирования в условиях высокой неопределённости.

2. Опишите алгоритм внедрения скользящего планирования в компании: кто участвует, как часто обновляется план, какие данные используются.

3. Какие риски (финансовые, организационные) несёт такой переход и как их минимизировать?

### Практическое задание 2. Внедрение KPI и системы сбалансированных показателей (BSC)

Ситуация: Генеральный директор сервисной компании хочет уйти от контроля только финансовых результатов (выручка, прибыль) и внедрить систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Он считает, что это позволит видеть «узкие места» в работе с клиентами и развитии персонала до того, как они отразятся на прибыли.

Задание:

1. Объясните суть концепции BSC и её структуру (4 перспективы).

2. Разработайте для данной компании примерный набор KPI для каждой из четырёх перспектив (Финансы, Клиенты, Внутренние бизнес-процессы, Обучение и рост).

3. Какие проблемы могут возникнуть при внедрении BSC и как обеспечить, чтобы система не превратилась в формальную отчётность?

### Практическое задание 3. Цифровой контроль и мониторинг удалённых сотрудников

Ситуация: Руководство компании перешло на удалённый формат работы. Для контроля дисциплины и производительности была внедрена система цифрового мониторинга: скриншоты экранов компьютеров, учёт времени активности, трекеры задач. Это вызвало волну недовольства сотрудников, которые считают это нарушением личного пространства и признаком недоверия.

Задание:

1. Проанализируйте этические и психологические аспекты использования систем цифрового контроля персонала.
2. Предложите альтернативные методы контроля эффективности удалённых сотрудников, основанные на доверии и ориентации на результат (Management by Objectives).
3. Как сбалансировать потребность руководства в контроле и право сотрудников на автономию?

### **Тема 1.3. Управление людьми в организациях**

#### **Практическое задание 1. Управление вовлеченностью в IT-компаниях**

Ситуация: Вы — руководитель отдела разработки в быстрорастущей IT-компаниях. Средний возраст сотрудников — 25–28 лет (Поколение Y/Z). В последнее время вы замечаете падение вовлеченности: сотрудники формально выполняют задачи, но не проявляют инициативы, редко предлагают улучшения, а текучесть кадров начала расти. При этом уровень зарплат в компании выше среднерыночного. Опросы показывают, что людям не хватает «смысла» в работе и обратной связи.

Вопросы для анализа и решения:

Какие методы нематериального стимулирования будут наиболее эффективны для повышения вовлеченности данной категории сотрудников?

Какую роль может сыграть внедрение коучингового подхода в работе руководителя с подчиненными для решения этой проблемы?

Предложите 2–3 конкретных шага, которые вы бы предприняли в качестве руководителя в ближайший месяц для изменения ситуации.

#### **Практическое задание 2. Формирование виртуальной команды**

Ситуация: Компания запускает новый инновационный проект. Для его реализации формируется команда из 7 человек. Трое разработчиков находятся в Москве, дизайнер — в Санкт-Петербурге, маркетолог — в Казани, а два специалиста по данным — в Новосибирске. У команды никогда не было опыта совместной работы. Руководитель проекта (вы) находитесь в Москве.

Вопросы для анализа и решения:

С какими основными сложностями управления вы столкнетесь при работе с этой распределенной командой?

Какие инструменты и методы (из области ИКТ и менеджмента) необходимо внедрить для обеспечения эффективной коммуникации и контроля?

Каковы особенности формирования командной культуры («мы-чувства») в условиях, когда сотрудники ни разу не виделись лично?

#### **Практическое задание 3. Управление талантами и конфликтом**

Ситуация: В вашем отделе есть два ключевых сотрудника, «звезды», которые генерируют 70% всех ценных идей и закрывают самые сложные задачи. Однако между ними возник острый личный конфликт на почве конкуренции за признание и ресурсы. Конфликт уже начал сказываться на атмосфере в коллективе и срывать сроки проектов.

Вопросы для анализа и решения:

Каковы риски потери этих сотрудников для компании? Как применить инструменты управления талантами для их удержания в данной ситуации?

Какие методы управления конфликтами (стратегии поведения) вы бы выбрали как руководитель: принуждение, компромисс, сотрудничество? Обоснуйте выбор.

Какова должна быть ваша роль как лидера: арбитр, медиатор или коуч? Опишите ваши действия на первом этапе разрешения конфликта.

### **Тема 1.4. Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента**

### Практическое задание 1. Трансформация культуры: от иерархии к Agile

Ситуация: Крупная производственная компания со строгой иерархической структурой (много уровней управления, бюрократия) решает внедрить гибкие методологии (Agile) в IT-департаменте и отделе маркетинга для ускорения вывода новых продуктов на рынок. Однако сотрудники сопротивляются изменениям, а руководители среднего звена боятся потерять власть и контроль.

Вопросы для анализа и решения:

В чем заключаются основные противоречия между традиционной иерархической культурой и культурой Agile? Какие ценности необходимо транслировать сотрудникам?

Какую роль должен сыграть формальный лидер (генеральный директор) в этом процессе трансформации? Достаточно ли просто издать приказ?

Предложите первые шаги по изменению организационной культуры, которые помогут снизить сопротивление персонала и начать переход к новым принципам работы.

### Практическое задание 2. Лидер как генератор смыслов в кризис

Ситуация: Компания столкнулась с резким падением спроса на основной продукт из-за появления технологического конкурента. Рынок сокращается, впереди возможны сокращения. Сотрудники демотивированы, ходят слухи о банкротстве. Вы — руководитель подразделения.

Вопросы для анализа и решения:

В чем заключается роль лидера как «генератора смыслов» в данной ситуации? Какую речь вы бы произнесли перед коллективом?

Как лидер-коуч может помочь сотрудникам пережить этот кризис и найти новые точки роста?

Как лидеру сохранить авторитет и доверие команды, принимая непопулярные решения (например, о сокращении бюджета или оптимизации процессов)?

### Практическое задание 3. Внедрение корпоративной социальной ответственности (КСО)

Ситуация: Совет директоров производственной компании принял решение о внедрении стратегии корпоративной социальной ответственности (КСО) для улучшения имиджа бренда и привлечения молодых специалистов. Однако на местах эта инициатива воспринимается как «лишняя работа» и «трата денег», которая не приносит прямой прибыли.

Вопросы для анализа и решения:

Каким образом принципы КСО должны быть интегрированы в культуру организации, чтобы стать неформальной нормой поведения, а не формальной отчетностью?

Как лидер может использовать стандарт ISO 26000 или принципы AA 1000 для обоснования этой стратегии перед акционерами и сотрудниками?

Предложите конкретные мероприятия (не финансовые), которые могли бы вовлечь сотрудников в реализацию КСО и изменить их отношение к этой деятельности.

## **Раздел 2. Инновации и инновационный менеджмент**

### **Тема 2.1. Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций**

Практическое задание 1. Выбор стратегии инновационного поведения

Ситуация: Вы — генеральный директор компании «АгроТех», производящей сельскохозяйственную технику. Компания является уверенным лидером на российском рынке, но имеет консервативную культуру и устаревшую линейку тракторов. На рынок выходит агрессивный китайский конкурент с более дешевой, но технологически схожей продукцией. Одновременно на рынке Европы набирают популярность беспилотные (роботизированные) тракторы.

Вопросы для анализа и решения:

1. Какую стратегию инновационного поведения (виды инноваций) следует выбрать компании в первую очередь для сохранения лидерства: продуктовую, технологическую или организационную? Обоснуйте свой выбор.
2. Какую роль в реализации этой стратегии может сыграть концепция «Кайдзен» и создание малых творческих групп?
3. Предложите организационную форму (например, внутренний стартап, консорциум с вузом) для разработки роботизированного трактора и опишите её преимущества.

Практическое задание 2. Диагностика типа инновации

Ситуация: Компания «ВкусноДом», производящая полуфабрикаты, столкнулась с падением продаж. Анализ показал, что потребители стали больше заботиться о здоровье и считать калории, но при этом не хотят тратить время на готовку.

Вопросы для анализа и решения:

1. Разработайте идею инновационного продукта, который поможет компании вернуть долю рынка. Определите, к какому виду инновации (продуктовая, маркетинговая, организационная) относится ваше предложение.
2. Опишите, как изменится цепочка создания ценности для клиента после внедрения вашей инновации.
3. Какие методы (например, бенчмаркинг) вы бы использовали для оценки перспективности этой идеи перед запуском в производство?

Практическое задание 3. Организация инновационной деятельности в корпорации

Ситуация: Крупная нефтехимическая корпорация хочет диверсифицировать бизнес и выйти на рынок биоразлагаемых пластиков, чтобы соответствовать новым экологическим стандартам (ESG). У корпорации есть финансовые ресурсы, но нет компетенций в биотехнологиях и гибкости для быстрой разработки.

Вопросы для анализа и решения:

1. С какими основными барьерами (организационными и культурными) столкнется корпорация при реализации этого проекта внутри своей текущей структуры?
2. Какую организационную форму инновационной деятельности вы бы порекомендовали: создание внутреннего инкубатора, покупку стартапа (M&A) или венчурное инвестирование? Обоснуйте выбор.
3. Опишите основные этапы жизненного цикла данного инновационного проекта от идеи до коммерческого прототипа.

### **Тема 2.3. Управление инновационной деятельностью**

Практическое задание 1. Управление инновационным процессом в корпорации

Ситуация: Вы — руководитель инновационного центра крупной производственной компании. У вас есть три перспективные идеи для новых продуктов, но бюджет позволяет профинансировать только один проект в этом году. Команды, предлагающие идеи, очень амбициозны, и отказ может демотивировать их на будущее.

Вопросы для анализа и решения:

1. Опишите схему инновационного процесса, которую вы бы применили для отбора и реализации одного из проектов. На каких этапах (фундаментальные исследования, ОКР, прототипирование) вы будете осуществлять промежуточный контроль («гейты»)?
2. Какие факторы успеха (внутренние и внешние) вы будете оценивать при выборе приоритетного направления исследований и разработок?
3. Как вы построите коммуникацию с командами, чьи проекты не будут выбраны, чтобы сохранить их инновационную восприимчивость и мотивацию?

Практическое задание 2. Преодоление сопротивления диффузии инноваций

Ситуация: Ваша компания разработала уникальное программное обеспечение для автоматизации документооборота. Продукт технически совершенен и значительно дешевле конкурентов. Однако после полугода активных продаж результат близок к нулю. Потенциальные клиенты (крупные госкорпорации) вежливо слушают презентацию, но не покупают, ссылаясь на «сложность внедрения» и «привычку работать по-старому».

Вопросы для анализа и решения:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения теории диффузии инноваций. На какой категории потребителей (новаторы, раннее большинство и т.д.) вы «споткнулись» и почему?
2. Какую тактику инновационного маркетинга (тактическую) следует сменить? Нужно ли продолжать «толкать» продукт или стоит сменить подход?
3. Предложите конкретный план действий по повышению восприимчивости рынка: какие шаги (пилоты, обучение, кейсы) помогут сломать барьер «привычки»?

Практическое задание 3. Организация управления в R&D подразделении

Ситуация: Вы назначены директором по инновациям в НИИ. Под вашим началом находятся ученые, занимающиеся фундаментальными исследованиями, и инженеры-конструкторы. Ученые жалуются на бюрократию и давление по срокам, а инженеры — на то, что ученые выдают нереализуемые теоретические концепции.

Вопросы для анализа и решения:

1. Какая модель управления (функциональная, матричная, проектная) будет наиболее эффективной для организации деятельности этого подразделения? Обоснуйте выбор.
2. Каковы основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) в контексте управления НИОКР? Как их реализовать, не убив творческий потенциал ученых?
3. Какую роль в этом процессе играет лидер? Должен ли он быть формальным администратором или неформальным лидером-коучем для ученых?

## **Тема 2.4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельностью**

Задание 1. Финансовое обоснование инновационного проекта

Ситуация: Руководство компании рассматривает проект по запуску новой линейки экологичной упаковки. Инвестиционные затраты (закупка оборудования, монтаж) составляют 150 млн рублей. Прогноз денежных потоков от проекта (чистая прибыль после налогов) составляет:

Год 1: 20 млн руб.

Год 2: 40 млн руб.

Год 3: 80 млн руб.

Год 4: 100 млн руб.

Ставка дисконтирования для проектов с таким уровнем риска установлена в размере 15%.

Вопросы для анализа и решения:

1. Рассчитайте Чистую приведенную стоимость (NPV) данного проекта.
2. Сделайте вывод о целесообразности инвестиций на основе расчета NPV.
3. Назовите еще один финансовый критерий оценки (например, Внутренняя норма доходности — IRR или Дисконтированный срок окупаемости), который необходимо рассчитать для принятия окончательного решения, и объясните его значение.

Практическое задание 2. Разработка стратегии коммерциализации ИС

Ситуация: Ваш стартап разработал уникальную технологию переработки промышленных отходов в строительный материал. У вас есть патент на изобретение, но нет собственного завода для массового производства и широкой дилерской сети.

Вопросы для анализа и решения:

1. Опишите дорожную карту коммерциализации вашей интеллектуальной собственности (ИС). Каков будет ваш первый шаг?
2. Сравните два варианта монетизации: создание собственного производства (стартап-модель) и продажа лицензии крупному заводу (лицензионная модель). Укажите плюсы и минусы каждого варианта.
3. Какую стратегию ценообразования вы бы использовали при продаже лицензии? («Снятие сливок», ориентация на ценность для лицензиата или что-то иное?)

### Практическое задание 3. Комплексная оценка эффективности инновации

Ситуация: Компания внедрила организационную инновацию — новую систему мотивации персонала на основе KPI. Год спустя экономическая эффективность неочевидна: прибыль выросла незначительно, но резко снизилась текучесть кадров среди ключевых инженеров и повысилась их удовлетворенность работой.

Вопросы для анализа и решения:

1. Почему оценка эффективности только по финансовым показателям (NPV, прибыль) может быть недостаточной для инновационных проектов? Какие еще виды эффективности необходимо учитывать?
2. Какие нефинансовые показатели (социальная эффективность) в данном случае свидетельствуют об успехе инновации?
3. Как бы вы представили результаты этого проекта совету директоров, чтобы доказать его успешность, несмотря на скромный рост прибыли в первый год?

### Критерии оценивания практических заданий:

Баллы	Описание критерия
3	Полные верные ответы. Присутствует полнота и обоснованность правовой аргументации
2	Верные ответы, но имеются небольшие неточности в построении причинно-следственных связей. Правовая аргументация присутствует, но не в полном объеме и с некоторыми неточностями
1	Ответы в целом верные. Есть явные неточности в правовой аргументации, обучающийся допускает ошибки в ссылках на правовые источники, что несколько искажает логическую последовательность ответа
0	Ответы неверные или отсутствуют

*Типовые тестовые задания для текущего контроля успеваемости обучающихся (задания закрытого типа с выбором одного или нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных)*

Выберите правильные варианты ответа:

## Раздел 1. Актуальные проблемы современного менеджмента

### Тема 1.1. Менеджмент: современные тенденции

1. Концепция VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) характеризует современную бизнес-среду. Что из перечисленного является её ключевым проявлением?
  - а) Высокая предсказуемость рыночных трендов.
  - б) Нестабильность и резкие изменения рыночных условий.

в) Простота и линейность причинно-следственных связей.

г) Неоднозначность и отсутствие готовых решений.

2. В чём заключается принципиальное отличие экономики впечатлений от традиционной экономики товаров?

а) В смещении фокуса с функциональных характеристик продукта на эмоции и опыт клиента.

б) В полном отказе от производства материальных благ.

в) В снижении роли сервиса и обслуживания. г) В превращении услуги в запоминающееся событие.

3. Модель Фишера — Кларка объясняет структурную трансформацию экономики.

Какие секторы она выделяет?

а) Первичный (добыча сырья).

б) Вторичный (обрабатывающая промышленность).

в) Третичный (сфера услуг). г) Все перечисленные.

4. Какие компетенции являются критически важными для менеджера в условиях глобализации?

а) Кросскультурная компетентность.

б) Умение работать в локальном, изолированном контексте.

в) Владение иностранными языками.

г) Понимание международных правовых норм.

5. Как поколение Z (зумеры) отличается от предыдущих поколений в контексте трудовой мотивации?

а) Высокая потребность в стабильности и гарантиях.

б) Ориентация на быстрый результат и мгновенную обратную связь.

в) Игнорирование цифровых технологий в работе.

г) Поиск смысла и социальной значимости в своей деятельности.

6. Какую роль играют Big Data в современном менеджменте?

а) Обеспечение принятия решений на основе интуиции.

б) Предоставление фактической базы для анализа и прогнозирования.

в) Замена человеческого фактора в управлении полностью.

г) Выявление скрытых закономерностей и трендов в поведении потребителей.

7. Что является основной целью внедрения технологий искусственного интеллекта (AI) в управленческие процессы?

а) Автоматизация рутинных операций и высвобождение времени для стратегических задач.

б) Полная ликвидация управленческих должностей среднего звена.

в) Повышение точности прогнозирования за счёт анализа больших массивов данных.

г) Создание автономных систем, не требующих контроля со стороны человека.

8. В чём заключается суть постиндустриальной экономики на макроуровне?

а) Доминирование сферы услуг и информации над промышленным производством.

б) Возврат к аграрной модели хозяйствования.

в) Рост значимости интеллектуального капитала как основного фактора производства.

г) Снижение темпов научно-технического прогресса.

9. Как глобализация влияет на конкуренцию для национальных компаний?

а) Усиливает конкуренцию за счёт выхода на рынок иностранных игроков.

б) Изолирует национальный рынок от внешних влияний.

в) Создаёт возможности для выхода на глобальные рынки сбыта.

г) Снижает требования к качеству продукции из-за отсутствия альтернатив у потребителя.

10. Какие из перечисленных технологий относятся к Индустрии 4.0 и меняют подходы к управлению производством?

а) RFID-метки для отслеживания активов в реальном времени.

- б) Традиционные механические станки с ручным управлением.
- в) Блокчейн для обеспечения прозрачности цепочек поставок.
- г) Канцелярские счёты для бухгалтерского учёта.

## **Тема 1.2. Трансформация планирования и контроля**

1. В чём заключается основное отличие современного стратегического планирования от классического?

а) Переход от жёстких долгосрочных планов к гибким сценариям и дорожной карте (Roadmap).

б) Увеличение горизонта планирования до 50 лет без корректировок.

в) Усиление роли анализа неопределённости внешней среды (SWOT, PESTEL).

г) Отказ от постановки целей в пользу стихийного развития компании.

2. При выборе между инсорсингом (выполнение задачи своими силами) и аутсорсингом (привлечение внешнего исполнителя), какой фактор является ключевым?

а) Наличие у компании ключевых компетенций для выполнения данной функции с более высокой эффективностью, чем у рынка.

б) Желание максимально увеличить штат сотрудников любой ценой.

в) Возможность сконцентрировать ресурсы на основной деятельности за счёт передачи второстепенных функций профессионалам со стороны.

г) Стремление к максимальной диверсификации непрофильных активов, даже если это убыточно.

3. Какие новые возможности открывает построение сетевых организаций для менеджмента?

а) Быструю адаптацию к изменениям за счёт привлечения партнёров с нужными компетенциями «под проект».

б) Жёсткую вертикальную иерархию и бюрократизацию процессов.

в) Снижение транзакционных издержек при реализации сложных проектов через аутсорсинг отдельных функций.

г) Полную потерю контроля над качеством конечного продукта из-за размытия ответственности.

4. Каковы основные принципы эффективного контроля в современных организациях?

а) Тотальный надзор руководителя за каждым шагом подчинённого (микроменеджмент).

б) Делегирование функций контроля на те уровни, где выполняется работа (самоконтроль).

в) Своевременность — контроль должен осуществляться тогда, когда можно внести коррективы, а не только по итогам года.

г) Ориентация на конечный результат деятельности сотрудника или подразделения, а не на процесс его достижения (при условии чётких KPI).

5. Что такое контроль потребителя и какие формы он принимает сегодня?

а) Это право потребителя подать в суд на компанию за некачественный товар по истечении гарантийного срока

б) Это система рейтингов, отзывов и оценок на онлайн-платформах, влияющих на репутацию компании (UGC).

в) Это стандарт качества ISO 9001, который компания внедряет добровольно для себя самой без оглядки на клиента.

г) Это участие потребителей в создании продукта (Co-creation) или тестировании бета-версий программного обеспечения (Beta-testing).

6. В чём заключается сущность управления по ценностям (Management by Values)?

а) Контроль сотрудников через систему штрафов за опоздания и нарушение дресс-кода.

б) Формирование организационной культуры, где сотрудники руководствуются общими этическими принципами и миссией компании, а не только формальными инструкциями (SOP).

в) Использование исключительно материальных стимулов как единственного метода мотивации персонала («Плати больше — требуй больше»).

г) Делегирование ответственности сотрудникам на основе доверия к их пониманию корпоративных ценностей компании («Доверяй, но проверяй»).

7. Бенчмаркинг как инструмент контроля и планирования предполагает:

а) Сравнение показателей деятельности компании с показателями лидеров отрасли или лучших мировых практик для выявления разрыва (Gap Analysis).

б) Полное копирование бизнес-модели конкурента без какой-либо адаптации под свои условия («Клонирование»).

в) Поиск внутренних резервов эффективности без оглядки на внешний рынок («Интроспекция»).

г) Использование полученных данных для постановки амбициозных целей и разработки программ улучшения собственных процессов (BPI).

8. Какие информационные системы сегодня являются основой для построения системы контроля?

а) ERP-системы (Enterprise Resource Planning) для интеграции всех ресурсов предприятия и получения данных в режиме реального времени (On-line).

б) Бумажные журналы учёта прихода и ухода сотрудников («Табель»).

в) CRM-системы (Customer Relationship Management) для контроля воронки продаж и качества работы с клиентами на всех этапах сделки (Pipeline)

г) Архивные папки с документами пятилетней давности, хранящиеся в бухгалтерии («Бумажный архив»).

9. Что такое стандарт АА 1000?

а) Международный стандарт нефинансовой отчётности, регулирующий учёт социальных и экологических аспектов деятельности организации (ESG-отчётность).

б) Технический стандарт безопасности для производственного оборудования на заводах тяжёлой промышленности (ГОСТ).

в) Фреймворк для разработки систем менеджмента устойчивого развития, ориентированный на взаимодействие со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами).

г) Стандарт бухгалтерского учёта для малого бизнеса, упрощающий подачу налоговых деклараций («Упрощёнка»).

10. Как трансформируется процедура планирования при переходе к гибким методологиям управления?

а) Планирование становится циклическим (итеративным), с регулярной корректировкой планов по итогам коротких циклов работы (Sprint).

б) Планирование отменяется вовсе, так как считается неэффективным в условиях изменений («Хаотичное управление»).

в) Вместо одного детального плана на год создаётся «дорожная карта» (Roadmap) с ключевыми этапами и гибкими сроками их достижения внутри итераций/спринтов/релизов/эпиков/майлстоунов/спринтов/релизов/эпиков/майлстоунов/MVP

г) Горизонт планирования сокращается до одного дня, чтобы быть максимально актуальным («Планирование дня»).

### **Тема 1.3. Управление людьми в организациях**

1. В чём заключается принципиальное отличие управления человеческими ресурсами (HRM) от управления интеллектуальным потенциалом организации?

а) Управление человеческими ресурсами фокусируется на административных функциях (кадровый учёт, расчёт зарплаты).

б) Управление интеллектуальным потенциалом рассматривает сотрудников как ключевой актив и источник конкурентного преимущества, акцентируя внимание на знаниях и компетенциях.

в) Управление человеческими ресурсами полностью игнорирует необходимость обучения и развития персонала.

г) Управление интеллектуальным потенциалом исключает использование материальных методов стимулирования.

2. Какие из перечисленных методов относятся к современным подходам нематериального стимулирования?

а) Публичное признание достижений сотрудника.

б) Предоставление расширенного социального пакета (ДМС, оплата фитнеса).

в) Создание условий для самореализации и интересной работы.

г) Единовременная премия за выполнение плана.

3. Что является основной целью управления талантами (Talent Management)?

а) Снижение затрат на персонал за счёт найма менее квалифицированных сотрудников.

б) Выявление, привлечение, развитие и удержание наиболее ценных и перспективных сотрудников.

в) Автоматизация всех HR-процессов для исключения человеческого фактора.

г) Создание кадрового резерва для замещения руководящих должностей.

4. Какие факторы в наибольшей степени влияют на повышение вовлечённости и приверженности (Engagement & Commitment) персонала?

а) Высокая заработная плата при отсутствии перспектив роста.

б) Возможность влиять на результаты своей работы и видеть смысл в своей деятельности.

в) Жёсткий контроль и система штрафов за малейшие нарушения.

г) Доверительная атмосфера в коллективе и поддержка со стороны руководства.

5. Какова основная роль коучинга в системе развития персонала?

а) Коуч даёт готовые решения и инструкции для выполнения задач.

б) Коуч с помощью вопросов помогает сотруднику самостоятельно найти решение и развить свои навыки.

в) Коучинг направлен на передачу знаний от более опытного сотрудника к менее опытному (наставничество).

г) Коучинг является инструментом для оценки эффективности сотрудника по итогам года.

6. Что такое обучающаяся организация (Learning Organization)?

а) Организация, в которой все сотрудники обязаны иметь высшее образование.

б) Организация, которая постоянно создаёт, приобретает, передаёт и сохраняет знания, а также быстро изменяет своё поведение в соответствии с новыми знаниями.

в) Компания, которая тратит самый большой бюджет на корпоративные тренинги.

г) Организация, где обучение является формальной процедурой для прохождения аттестации.

7. Какие особенности отличают управление виртуальными командами от управления традиционными (офисными) командами?

а) Необходимость использования информационно-коммуникационных технологий для координации работы.

б) Отсутствие необходимости в постановке целей, так как команда самоорганизуется.

в) Сложности в построении доверительных отношений из-за отсутствия личного контакта.

г) Более высокая скорость принятия решений из-за отсутствия бюрократии.

8. В чём заключается основное отличие проектного менеджмента от функционального управления?

а) Проектный менеджмент имеет временный характер и ориентирован на достижение уникального результата в установленные сроки и бюджет.

б) Функциональное управление ориентировано на выполнение повторяющихся, циклических задач в рамках одного подразделения.

в) Проектный менеджмент не требует формирования команды, так как все задачи выполняются индивидуально.

г) В проектном менеджменте отсутствует иерархия и руководитель проекта.

9. Как новые информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) влияют на управление персоналом?

а) Позволяют автоматизировать рутинные HR-процессы (подбор, онбординг, оценка).

б) Создают возможность для удалённой работы и управления распределёнными командами.

в) Полностью устраняют необходимость в HR-специалистах и менеджерах.

г) Снижают потребность в развитии цифровых компетенций у сотрудников.

10. Какова основная цель менторинга в организации?

а) Передача конкретных навыков для выполнения текущей задачи (обучение).

б) Сопровождение профессионального и карьерного развития сотрудника на долгосрочной основе, передача опыта и мудрости.

в) Оценка эффективности работы сотрудника по заданным KPI.

г) Решение текущих операционных проблем сотрудника.

**Тема 1.4. Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента**

1. Каковы основные пути формирования организационной культуры?

а) Через декларирование ценностей руководством без реальных действий.

б) Через поведение и личный пример лидеров организации («Тone at the Top»).

в) Через целенаправленную работу HR-департамента по обучению персонала ценностям компании. г) Через отбор и социализацию новых сотрудников, соответствующих культурному коду организации.

2. В чём заключается сущность «бирюзовых» организаций?

а) В построении иерархической структуры с жёстким контролем сверху вниз.

б) В отказе от иерархии в пользу самоуправления и распределения полномочий.

в) В концентрации исключительно на максимизации прибыли для акционеров (Shareholder Value).

г) В восприятии организации как живого организма, обладающего собственной эволюционной целью (Evolutionary Purpose).

3. Что такое корпоративная социальная ответственность (КСО)?

а) Обязанность компании соблюдать законодательство и платить налоги.

б) Добровольный вклад бизнеса в развитие общества (социальное, экономическое, экологическое), выходящий за рамки требований закона и прямых экономических интересов фирмы.

в) Маркетинговый ход для улучшения имиджа компании без реальных действий («Greenwashing»).

г) Следование международным стандартам нефинансовой отчётности, таким как AA 1000 и ISO 26000.

4. Какие требования предъявляются к личности современного лидера?

а) Способность быть исключительно формальным руководителем, опирающимся на должностные инструкции. б) Высокий уровень эмоционального интеллекта (EQ) и эмпатии.

в) Навык быть «генератором смыслов», способным вдохновить команду на достижение общей цели, выходящей за рамки получения прибыли.

г) Умение контролировать все процессы микроменеджментом для исключения ошибок.

5. В чём заключается основное отличие лидера-коуча от традиционного формального лидера?

а) Лидер-коуч даёт прямые указания и контролирует их исполнение.

б) Лидер-коуч задаёт вопросы, которые помогают сотруднику самостоятельно найти решение и взять на себя ответственность.

в) Лидер-коуч фокусируется на развитии потенциала членов своей команды, а не только на достижении краткосрочных результатов.

г) Лидер-коуч не вмешивается в работу команды, предоставляя ей полную свободу действий без какой-либо поддержки.

6. Какие методы управления конфликтами считаются наиболее конструктивными?

а) Избегание — уход от конфликтной ситуации без попытки её разрешения.

б) Сотрудничество — поиск решения, которое полностью удовлетворит интересы всех сторон (Win-Win).

в) Компромисс — взаимные уступки для достижения приемлемого для всех решения (Lose-Lose или Win-Lose).

г) Принуждение — навязывание своей точки зрения силой авторитета или власти (Win-Lose).

7. Что такое культура Agile?

а) Строгое следование первоначальному плану проекта без возможности изменений.

б) Набор ценностей, основанный на гибкости, сотрудничестве с заказчиком, готовности к изменениям и самоорганизации команд.

в) Жёсткая иерархическая структура управления проектами (как в Waterfall).

г) Методология управления проектами (например, Scrum или Kanban), реализующая принципы Agile.

8. Каковы основные ограничения применения подходов Agile?

а) Невозможность применения в проектах с высокой степенью неопределённости требований (где Agile как раз силён).

б) Сложность внедрения в крупных организациях с устоявшейся жёсткой иерархией и бюрократией.

в) Неэффективность при разработке физических продуктов (например, автомобилей), где требуется детальное проектирование до начала производства.

г) Низкая стоимость внедрения по сравнению с традиционными методами управления проектами.

9. Что такое стандарт ISO 26000:2010?

а) Технический стандарт качества продукции (аналог ISO 9001).

б) Международный стандарт по социальной ответственности, содержащий рекомендации для организаций по интеграции принципов КСО в свою деятельность.

в) Стандарт экологического менеджмента (аналог ISO 14001).

г) Стандарт системы менеджмента информационной безопасности (аналог ISO/IEC 27001).

10. В чём заключается сущность лидерства как генератора смыслов?

а) В умении чётко ставить операционные задачи подчинённым («Что делать?»).

б) В способности сформулировать вдохновляющее видение будущего («Куда мы идём?»), которое придаёт работе сотрудников высшую цель и мотивацию.

в) В строгом контроле за расходованием бюджета подразделения.

г) В разработке детальных инструкций для каждого сотрудника на год вперёд.

## **Раздел 2. Инновации и инновационный менеджмент**

### **Тема 2.1. Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций**

1. В чём заключается принципиальное отличие инновации от фундаментального научного исследования?

а) Инновация всегда направлена на получение коммерческой выгоды и практическое применение.

б) Фундаментальное исследование направлено на получение новых знаний о законах природы и общества, без прямой коммерческой цели.

в) Фундаментальное исследование всегда является первым этапом инновационного процесса.

г) Инновация не требует проведения каких-либо исследований.

2. Что такое продуктовая инновация?

а) Внедрение нового или значительно улучшенного способа производства (технологии).

б) Внедрение нового товара или услуги, которые значительно отличаются по своим характеристикам от ранее производимых продуктов компании.

в) Изменение в организационной структуре управления компанией.

г) Разработка новой, более эффективной модели ведения бизнеса (например, переход на подписную модель).

3. Какова основная идея концепции «Кайдзен»?

а) Проведение редких, но масштабных реорганизаций для достижения прорыва.

б) Поиск и устранение всех видов потерь (муда) в производственных процессах.

в) Непрерывное совершенствование всех аспектов деятельности организации за счёт множества мелких, постоянных улучшений, в которых задействован весь персонал.

г) Максимальное использование автоматизации для замены человеческого труда.

4. Что такое технологическая инновация?

а) Внедрение нового маркетингового канала для продвижения существующего продукта.

б) Внедрение нового или усовершенствованного способа производства или передачи продукта.

в) Разработка новой бизнес-модели для выхода на рынок.

г) Создание нового дизайна упаковки для товара.

5. Что такое бенчмаркинг в контексте инновационного менеджмента?

а) Метод оценки экономической эффективности проекта через дисконтированные показатели.

б) Процесс систематического сравнения продуктов, услуг и процессов компании с показателями лидеров отрасли для выявления и внедрения лучших практик.

в) Метод защиты интеллектуальной собственности через патентование.

г) Процесс создания малых творческих групп внутри компании для генерации идей.

6. Какие типы фирм можно выделить по их инновационному поведению?

а) Пионеры (лидеры), последователи (имитаторы).

б) Консерваторы (избегающие рисков), адаптеры (приспосабливающиеся к изменениям).

в) Монополисты, действующие на неконкурентном рынке.

г) Венчурные фирмы, ориентированные только на краткосрочную прибыль.

7. Каковы основные особенности организационных структур инновационных предприятий?

а) Жёсткая иерархия и строгая вертикаль власти для обеспечения контроля.

б) Гибкость, адаптивность и способность быстро реагировать на изменения внешней среды.

в) Преобладание матричных или проектных структур, способствующих межфункциональному взаимодействию.

г) Полное отсутствие формальных правил и процедур для поощрения творчества.

8. Что такое «спин-офф» (spin-off) компания?

а) Новая компания, созданная путём отделения части активов и персонала от материнской организации (обычно университета или корпорации) для коммерциализации конкретной технологии.

б) Компания, созданная специально для реализации одного венчурного проекта с высоким риском.

в) Временный союз компаний (консорциум) для совместного проведения НИОКР.

г) Подразделение внутри крупной корпорации, занимающееся фундаментальными исследованиями.

9. Что является основной целью инновационной инфраструктуры государства (технопарки, инкубаторы)?

а) Создание дополнительных бюрократических барьеров для стартапов.

б) Снижение рисков и издержек инновационных компаний на начальных этапах их развития за счёт предоставления ресурсов (площадей, оборудования, консультаций).

в) Полное государственное финансирование всех научных разработок без оценки их перспективности.

г) Изоляция инновационных компаний от рыночных условий для защиты от конкуренции.

10. В чём заключается отличие организационной инновации от инновации в менеджменте?

а) Организационная инновация меняет структуру, иерархию и методы работы в компании (например, внедрение проектного управления).

б) Инновация в менеджменте меняет методы и инструменты управления персоналом и процессами (например, переход на систему управления по целям — МВО).

в) Это синонимы, обозначающие одно и то же явление.

г) Организационная инновация всегда связана с изменением технологии производства.

## **Тема 2.2. Финансирование и особенности ценообразования в инновационной сфере**

1. Почему традиционные методы оценки инвестиций (например, NPV) часто оказываются недостаточными для инновационных проектов?

а) Из-за высокой степени неопределённости и невозможности точно спрогнозировать будущие денежные потоки на длительный срок.

б) Из-за нелинейного характера денежных потоков: длительный период отрицательных потоков (инвестиции) сменяется резким ростом при успешном запуске продукта.

в) Потому что инновационные проекты всегда имеют отрицательную чистую приведённую стоимость (NPV).

г) Потому что для них не требуется учитывать ставку дисконтирования и риски.

2. Какие источники финансирования характерны именно для инновационной деятельности на ранней стадии?

а) Банковский кредит под залог основных средств компании.

б) Венчурный капитал (Venture Capital), бизнес-ангелы (Business Angels).

в) Государственные гранты и субсидии на проведение НИОКР.

г) Публичное размещение акций (IPO) на фондовой бирже.

3. В чём заключается стратегия ценообразования «снятие сливок» (price skimming)?

а) Установление изначально высокой цены на новый продукт для новаторов и ранних последователей с последующим её снижением.

б) Установление низкой цены для быстрого захвата максимальной доли рынка и отпугивания конкурентов (стратегия проникновения).

в) Установление цены на основе средних затрат на производство плюс фиксированная маржа (затратный метод).

г) Бесплатное распространение базовой версии продукта с взиманием платы за дополнительные функции (Freemium).

4. Каковы основные особенности ценообразования на инновационный продукт?

а) Высокая зависимость цены от воспринимаемой потребителем ценности, а не только от себестоимости производства.

б) Трудность определения цены из-за отсутствия прямых аналогов и рыночных ориентиров на начальном этапе жизненного цикла продукта.

в) Цена всегда должна быть ниже, чем у существующих на рынке товаров-заменителей.

г) Возможность использования гибких ценовых стратегий по мере прохождения продуктом этапов жизненного цикла (от «снятия сливок» до стратегии проникновения).

5. Как учитывается фактор риска при оценке эффективности инновационного проекта?

а) Риск полностью игнорируется, так как все инновационные проекты считаются высокодоходными по определению.

б) Путём применения более высокой ставки дисконтирования при расчёте показателей NPV и IRR.

в) Путём построения сценариев (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный) и анализа чувствительности проекта к изменению ключевых параметров.

г) Путём простого увеличения ожидаемой выручки на 10–20% «на всякий случай».

6. Что такое бюджетирование в управлении инновационными затратами?

а) Процесс разработки сметы доходов и расходов проекта и последующий контроль за её исполнением для обеспечения финансовой дисциплины.

б) Единовременная оценка стоимости проекта на начальном этапе без последующего анализа отклонений.

в) Инструмент финансового планирования, который позволяет распределять ресурсы между различными направлениями НИОКР и контролировать их использование на всех стадиях проекта.

г) Метод оценки эффективности проекта после его полного завершения путём сравнения фактических затрат с плановыми без анализа причин отклонений.

7. Какова основная цель финансового анализа в процессе выполнения НИОКР?

а) Контроль за целевым использованием выделенных средств и своевременная корректировка бюджета при выявлении отклонений от плана.

б) Оценка промежуточных результатов с точки зрения их потенциальной коммерческой отдачи для принятия решения о продолжении или остановке финансирования проекта («Go/No-Go» решение).

в) Подготовка годовой бухгалтерской отчётности для налоговых органов.

г) Расчёт заработной платы научным сотрудникам по окончании года.

8. Какой метод оценки перспективности инновационных проектов позволяет учесть как финансовые, так и нефинансовые (научные) аспекты?

а) Расчёт только показателя NPV.

б) Факторная экспертная оценка, при которой проект оценивается по ряду критериев (техническая реализуемость, рыночный потенциал, патентная чистота) группой экспертов с присвоением весовых коэффициентов каждому фактору.

в) Оценка срока окупаемости (PP).

г) Сравнение себестоимости проекта с бюджетом прошлого года.

9. В чём заключается специфика распределения средств сводного бюджета НИОКР?

а) Средства распределяются поровну между всеми отделами компании независимо от их результативности.

б) На основе портфельного подхода: проекты ранжируются по приоритетности (стратегическая важность, потенциальная отдача) и распределяются средства в соответствии с их местом в рейтинге до исчерпания бюджета («бюджетное ограничение»).

в) Весь бюджет выделяется одному самому перспективному проекту, а остальные закрываются без рассмотрения их потенциала («ставка на фаворита»).

г) Распределение происходит случайным образом для обеспечения равных возможностей всем исследователям («лотерея»).

10. Как жизненный цикл инновационного продукта влияет на стратегию ценообразования?

а) На этапе выведения на рынок часто используется стратегия «снятия сливок» или стратегия проникновения в зависимости от целей компании и характеристик рынка.

б) На этапе роста цена может стабилизироваться или незначительно снизиться для привлечения более консервативных покупателей («раннее большинство»).

в) На этапе зрелости цена обычно снижается из-за усиления конкуренции и появления аналогов («поддержание доли рынка»).

г) На этапе спада цена всегда резко возрастает до максимальных значений для получения последней прибыли с лояльных клиентов («снятие остаточного дохода»).

### **Тема 2.3. Управление инновационной деятельностью**

1. Что такое «инновационный процесс» в широком смысле?

а) Процесс создания и внедрения новых или усовершенствованных продуктов, услуг, технологий или организационных методов.

б) Исключительно процесс проведения фундаментальных научных исследований в лаборатории.

в) Деятельность по продаже и маркетингу уже существующих товаров компании.

г) Процесс оптимизации налогообложения предприятия.

2. В чём заключается сущность фундаментальных исследований в структуре инновационного процесса?

а) В поиске и экспериментальной проверке новых знаний о явлениях и закономерностях без заранее определённой коммерческой цели.

б) В разработке конкретного образца нового продукта или технологии для последующей коммерциализации.

в) В проведении маркетинговых исследований для выявления потребностей рынка.

г) В оптимизации логистических цепочек для снижения издержек.

3. Что является основной целью опытно-конструкторских разработок (ОКР)?

а) Создание теоретической базы для будущих открытий.

б) Создание и испытание опытного образца, модели или прототипа нового изделия на основе результатов прикладных исследований.

в) Разработка долгосрочной стратегии развития компании на 10–15 лет.

г) Подбор и обучение персонала для работы на новом оборудовании.

4. Что такое диффузия инноваций?

а) Процесс утечки интеллектуальной собственности за рубеж через промышленный шпионаж.

б) Процесс распространения инновации (новой идеи, технологии) через определённые каналы коммуникации среди членов социальной системы во времени.

в) Процесс внутреннего обмена опытом между сотрудниками одного отдела.

г) Процесс уничтожения устаревших технологий на государственном уровне.

5. Что такое «инновационная восприимчивость» компании?

а) Способность компании быстро и эффективно воспринимать, ассимилировать и использовать внешние знания для создания новой ценности.

б) Склонность сотрудников компании к частым болезням и прогулам.

в) Готовность компании вкладывать огромные средства в рекламу, независимо от качества продукта.

г) Способность компании сопротивляться любым внешним изменениям и сохранять статус-кво.

6. Каковы основные функции управления в рамках инновационного процесса?

а) Планирование НИОКР, организация проектных команд, мотивация творческого персонала, контроль за соблюдением сроков и бюджета проекта.

б) Исключительно контроль за соблюдением техники безопасности в лаборатории.

в) Бухгалтерский учёт всех расходов компании без выделения инновационных затрат.

г) Юридическое сопровождение трудовых споров с сотрудниками.

7. В чём заключается отличие маркетинга инноваций от традиционного маркетинга?

а) Маркетинг инноваций направлен на создание рынка и формирование потребности в продукте, которого раньше не существовало, а не только на удовлетворение существующей потребности.

б) Маркетинг инноваций не требует изучения целевой аудитории.

в) Маркетинг инноваций исключает использование цифровых каналов продвижения.

г) Маркетинг инноваций всегда дешевле традиционного маркетинга.

8. Что такое стратегический инновационный маркетинг?

а) Тактические действия по продвижению товара здесь и сейчас (реклама, скидки).

б) Анализ потребностей рынка, сегментирование, разработка концепции нового продукта и его позиционирование ещё до начала разработки или производства.

в) Ежедневное ведение социальных сетей компании.

г) Обзвон потенциальных клиентов с предложением купить товар по телефону («холодные звонки»).

9. Что такое тактический инновационный маркетинг?

а) Долгосрочное планирование развития компании на 5–10 лет.

б) Конкретные действия по выводу продукта на рынок: запуск рекламной кампании, организация PR-мероприятий, стимулирование сбыта (тест-драйвы, акции).

в) Проведение фундаментальных научных исследований для создания базы для будущего продукта.

г) Разработка миссии и ценностей компании.

10. Каковы основные типы инновационных проектов по уровню новизны?

а) Эволюционные (улучшение существующих продуктов) и революционные (создание принципиально новых рынков).

б) Только государственные и частные.

в) Только краткосрочные (до 1 года) и долгосрочные (свыше 5 лет).

г) Только проекты с высоким бюджетом и проекты с низким бюджетом.

#### **Тема 2.4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельностью**

1. Какие виды эффективности необходимо оценивать при реализации инновационных проектов?

а) Только экономическую (прибыль, рентабельность).

б) Экономическую, научно-техническую, социальную и экологическую эффективность в комплексе.

в) Только техническую (работает ли технология).

г) Только политическую (одобрение проекта руководством).

2. Какие методы оценки экономической эффективности являются дисконтированными?

а) Срок окупаемости (Payback Period).

б) Чистая приведённая стоимость (Net Present Value — NPV).

в) Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return — IRR).

г) Индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index).

3. Почему при оценке инновационных проектов необходимо учитывать фактор риска?

а) Потому что все инновационные проекты гарантированно приносят высокую прибыль.

б) Потому что высокая неопределённость будущих денежных потоков требует корректировки ставки дисконтирования или проведения анализа сценариев для получения более реалистичной оценки.

в) Потому что риск можно полностью исключить с помощью страхования.

г) Потому что риск учитывается только в бухгалтерском учёте, а не в финансовом анализе проектов.

4. Что является главной целью коммерциализации результатов инновационной деятельности?

а) Получение патента на изобретение и помещение его в архив.

б) Внедрение результатов НИОКР в хозяйственный оборот для получения экономического или социального эффекта (выручки, прибыли).

в) Публикация научной статьи в престижном журнале без цели практического применения.

г) Проведение дополнительных исследований для подтверждения уже известных фактов.

5. Что такое «дорожная карта коммерциализации»?

а) Географическая карта с указанием мест расположения офисов продаж компании.

б) План-график последовательных этапов превращения технологии в рыночный продукт: от защиты прав на ИС до вывода на рынок и масштабирования продаж.

в) Финансовый отчёт о расходах на маркетинг за прошлый год.

г) Список конкурентов, которых нужно обойти на рынке.

6. Каковы основные этапы коммерциализации интеллектуальной собственности (ИС)?

а) Создание технологии -> Немедленная продажа всех прав -> Распределение прибыли.

б) Создание технологии -> Защита прав на ИС (патентование) -> Поиск инвестора/партнёра/лицензиата -> Заключение лицензионного соглашения или создание стартапа -> Получение роялти или прибыли от продаж.

в) Создание технологии -> Бесплатная передача прав всем желающим -> Попытка заработать на рекламе.

г) Создание технологии -> Скрытие её от всех -> Уничтожение документации через 5 лет.

7. Почему защита интеллектуальной собственности является критическим условием коммерциализации?

а) Потому что патент даёт владельцу исключительное право использовать изобретение и запрещать другим лицам его коммерческое использование без разрешения, что позволяет монетизировать разработку.

б) Потому что наличие патента увеличивает рыночную стоимость компании и делает её более привлекательной для инвесторов и покупателей.

в) Потому что защита ИС — это просто бюрократическая процедура, которая не влияет на бизнес-процессы.

г) Потому что без патента технологию легче украсть, но это не мешает её продавать на открытом рынке по низкой цене.

8. Что такое факторная экспертная оценка перспективности инновационных проектов?

а) Оценка проекта только по одному финансовому показателю (NPV).

б) Метод оценки, при котором группа экспертов анализирует проект по набору ключевых факторов (техническая реализуемость, рыночный потенциал, риски), присваивая каждому фактору вес и балл.

в) Опрос случайных людей на улице о том, понравился ли им концепт продукта.

г) Решение о финансировании проекта на основе интуиции единственного руководителя высшего звена («метод орла»).

9. Каковы основные финансовые критерии оценки инновационных проектов?

а) Личные симпатии инвестора к руководителю проекта.

б) Чистая приведённая стоимость (NPV), которая должна быть положительной; внутренняя норма доходности (IRR), которая должна превышать стоимость капитала; срок окупаемости (PP), который должен соответствовать ожиданиям инвесторов.

в) Количество публикаций в научных журналах по теме проекта.

г) Красота дизайна прототипа продукта.

10. В чём заключается отличие оценки инноваций как «научной продукции» от оценки как «инвестиций»?

а) Оценка как научной продукции фокусируется на новизне, научной значимости и публикации результатов; оценка как инвестиций фокусируется на потенциальной коммерческой отдаче, NPV и рыночном потенциале.

б) Оценка как научной продукции всегда даёт положительный результат, а как инвестиции — всегда отрицательный из-за рисков.

в) Это одно и то же понятие, просто разные названия для финансового анализа Excel.

г) Оценка как научной продукции проводится учёными, а как инвестиции — только финансовыми аналитиками без понимания сути технологии.

*Количество типовых тестовых заданий для текущего контроля успеваемости обучающихся по каждой теме дисциплины составляет 20-25.*

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
3	90-100 % правильных ответов	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале
2	75-89 % правильных ответов	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок
1	55-74 % правильных ответов	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
0	Менее 55 % правильных ответов	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня

*Подготовка презентации в рамках разноуровневых заданий*

Критерии и шкала оценивания мультимедийной презентации

Баллы	Описание критерия
1	Презентация соответствует теме самостоятельной работы. Оформлен титульный слайд с заголовком. Сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме, выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук. Логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению. Работа оформлена и предоставлена в установленный срок.

0,5	Презентация соответствует теме самостоятельной работы. Имеются неточности в изложении материала. Отсутствует выраженная логическая последовательность в суждениях. Не выдержан объем презентации, имеются упущения в оформлении. На дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Работа оформлена и предоставлена в установленный срок.
0	Презентация соответствует теме самостоятельной работы. Сформулированная тема изложена и структурирована не в полном объеме. Не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме. Присутствуют существенные отступления от требований к составлению презентации. Допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы. Работа не выполнена или не соответствует теме самостоятельной работы.

5.3. Два раздела тематических блоков дисциплины завершаются контролем знаний (контрольной точкой (далее – КТ)).

Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент, составляет 10 (десять) баллов.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент
КТ 1	10
КТ 2	10
Итого	20

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

*КТ 1 (темы 1.1-1.4)*

*Письменный опрос (вопросы для подготовки к письменному (в рамках контроля знаний по разделу) опросу по темам дисциплины представлены в соответствующей таблице)*

1. Какие возможности и риски для менеджмента несёт внедрение искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (Machine Learning)?
2. По каким критериям современные компании выбирают между инсорсингом и аутсорсингом?
3. В чём особенности управления виртуальными командами по сравнению с традиционными?
4. Раскройте понятие корпоративной социальной ответственности (КСО) и её значение для современного менеджмента.

*Комбинированные тесты, где предполагается из 4 ответов выбрать один правильный с обоснованием выбора:*

Задание 5. Модель Фишера — Кларка объясняет структурную трансформацию экономики. Какие секторы она выделяет?

- а) Первичный (добыча сырья).
- б) Вторичный (обрабатывающая промышленность).
- в) Третичный (сфера услуг).
- г) Все перечисленные.

Задание 6. Что такое обучающаяся организация (*Learning Organization*)?

- а) Организация, в которой все сотрудники обязаны иметь высшее образование.
- б) Организация, которая постоянно создаёт, приобретает, передаёт и сохраняет знания, а также быстро изменяет своё поведение в соответствии с новыми знаниями.
- в) Компания, которая тратит самый большой бюджет на корпоративные тренинги.
- г) Организация, где обучение является формальной процедурой для прохождения аттестации.

Задание 7. Что такое стандарт *ISO 26000:2010*?

- а) Технический стандарт качества продукции (аналог *ISO 9001*).
- б) Международный стандарт по социальной ответственности, содержащий рекомендации для организаций по интеграции принципов КСО в свою деятельность.
- в) Стандарт экологического менеджмента (аналог *ISO 14001*).
- г) Стандарт системы менеджмента информационной безопасности (аналог *ISO/IEC 27001*).

*Задание закрытого типа на установление соответствия*

Задание 8. Установите соответствие между стилем/типом лидерства и его основной характеристикой или проявлением.

Стили лидерства	Характеристики
1. Лидер-генератор смыслов	А. Фокусируется на развитии потенциала членов команды, задаёт вопросы вместо того, чтобы давать готовые ответы.
2. Формальный лидер	Б. Обладает властью, основанной на занимаемой должности и официальных полномочиях в иерархии.
3. Лидер-коуч	В. Способен сформулировать и донести до команды вдохновляющее видение будущего, отвечая на вопрос «Зачем мы это делаем?».
4. Неформальный лидер	Г. Влияет на коллектив благодаря своему авторитету, экспертизе и личным качествам, не обладая формальной властью.
5. Трансформационный лидер	Д. Вдохновляет сотрудников на сверхдостижения, трансформирует ценности, убеждения и потребности команды для решения сложных задач.

Ответ запишите в виде: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д, 6-Е

*Задание закрытого типа на установление последовательности*

Задание 9. Установите правильную последовательность этапов внедрения коучингового стиля управления в организации.

Нарушенная последовательность для студента:

1. Проведение аттестации сотрудников и увольнение тех, кто не готов к изменениям.

2. Обучение руководителей базовым техникам коучинга (активное слушание, открытые вопросы).
3. Разработка и утверждение на уровне генерального директора регламента «Обязательное коучинговое совещание раз в неделю».
4. Оценка эффективности изменений через опросы вовлечённости и анализ KPI.
5. Формирование культуры, поощряющей самостоятельность и ответственность сотрудников, где ошибка рассматривается как опыт.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

### *Практическое (ситуационное) задание*

Задание 10. Крупная производственная компания со строгой иерархической структурой (много уровней управления, бюрократия) решает внедрить гибкие методологии (Agile) в IT-департаменте и отделе маркетинга для ускорения вывода новых продуктов на рынок. Однако сотрудники сопротивляются изменениям, а руководители среднего звена боятся потерять власть и контроль.

*В чем заключаются основные противоречия между традиционной иерархической культурой и культурой Agile? Какие ценности необходимо транслировать сотрудникам?*

*Какую роль должен сыграть формальный лидер (генеральный директор) в этом процессе трансформации? Достаточно ли просто издать приказ?*

*Предложите первые шаги по изменению организационной культуры, которые помогут снизить сопротивление персонала и начать переход к новым принципам работы.*

### *КТ-1 (темы 2.1-2.4)*

*Задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора*

Задание 1. Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций

Компания, производящая традиционные бензиновые газонокосилки, сталкивается с падением спроса из-за роста популярности экологических альтернатив. Руководство рассматривает два варианта развития:

1. Разработать новую модель газонокосилки с более экономичным бензиновым двигателем.

2. Начать производство роботизированных газонокосилок, работающих от аккумулятора и управляемых через мобильное приложение.

Какой из вариантов является продуктовой инновацией, а какой — технологической? Выберите верное утверждение.

А. Вариант 1 — это продуктовая инновация, а вариант 2 — технологическая.

Б. Вариант 1 — это технологическая (процессная) инновация, а вариант 2 — продуктовая.

В. Оба варианта являются примерами технологических инноваций.

Г. Оба варианта являются примерами продуктовых инноваций.

Правильный ответ:

Обоснование:

Задание 2. Финансирование и особенности ценообразования в инновационной сфере

Фармацевтическая компания разработала уникальное лекарство от редкой болезни. Затраты на разработку огромны, а количество потенциальных покупателей невелико. Компания решает установить очень высокую цену на препарат, чтобы в короткие сроки

окупить инвестиции и получить максимальную прибыль от первых покупателей, готовых платить любые деньги за лечение. После этого, по мере насыщения данного сегмента, планируется постепенное снижение цены.

Какую стратегию ценообразования выбрала компания?

- А. Стратегия «проникновения» (Penetration Pricing).
- Б. Стратегия «снятия сливок» (Price Skimming).
- В. Нейтральная стратегия ценообразования.
- Г. Стратегия «следования за лидером».

Правильный ответ:

Обоснование:

Задание 3. Управление инновационной деятельностью

В крупной корпорации есть отдел R&D, который разработал революционную технологию. Однако коммерческий отдел компании не проявляет к ней интереса, считая ее слишком рискованной и не соответствующей текущему ассортименту. В результате технология не внедряется и не приносит прибыли. Какой ключевой фактор успеха инновационного процесса был проигнорирован?

- А. Недостаточное финансирование R&D.
- Б. Отсутствие защиты интеллектуальной собственности.
- В. Низкая инновационная восприимчивость организации.
- Г. Слабая маркетинговая поддержка.

Правильный ответ:

Обоснование:

Задание 4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельностью

Компания рассматривает проект по внедрению новой IT-системы для автоматизации документооборота. Прогноз показывает, что проект окупится только через 5 лет. При расчете NPV (чистой приведенной стоимости) с использованием стандартной ставки дисконтирования для компании (15%) проект оказывается убыточным ( $NPV < 0$ ). Однако руководство настаивает на его реализации, утверждая, что это стратегически необходимо для выживания на рынке через 5-7 лет. Какой финансовый метод оценки лучше всего подойдет для обоснования этого решения?

- А. Расчет внутренней нормы доходности (IRR).
- Б. Расчет простого срока окупаемости (PP).
- В. Метод реальных опционов (Real Options Analysis).
- Г. Анализ чувствительности.

Правильный ответ:

Обоснование:

*Задание закрытого типа на установление последовательности*

Задание 5. Установите правильную последовательность этапов процесса коммерциализации инновационного продукта, начиная от идеи.

1. Создание прототипа и проведение лабораторных испытаний.
2. Рыночный запуск и начало продаж.
3. Проведение маркетинговых исследований для подтверждения спроса.
4. Защита интеллектуальной собственности (патентование).
5. Масштабирование производства и активная рекламная кампания.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 6. Установите правильную последовательность этапов классического инновационного процесса (модель «Технологического толчка»).

1. Рыночный запуск нового продукта (коммерциализация).
2. Фундаментальные исследования.
3. Опытнo-конструкторские разработки (ОКР) и создание прототипа.
4. Производство и диффузия инновации.
5. Прикладные исследования.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

*Задание закрытого типа на установление соответствия*

Задание 7. Установите соответствие между источником финансирования инновационного проекта и его ключевой характеристикой или особенностью.

Источники финансирования	Характеристики
1. Бизнес-ангелы	А. Предоставляют капитал на ранних стадиях (посевной) в обмен на долю в компании, часто участвуют в управлении как менторы.
2. Банковский кредит	Б. Требуется наличие залога, чёткого бизнес-плана и гарантий возврата средств; часто недоступен для стартапов без активов.
3. Государственные гранты и субсидии	В. Финансирование на безвозмездной и безвозвратной основе для проведения НИОКР, часто требует софинансирования или отчёта.
4. Краудфандинг (народное финансирование)	Г. Привлечение средств от большого количества людей через онлайн-платформы, часто в обмен на будущий продукт или нематериальное вознаграждение.
5. Венчурный капитал (VC)	Д. Инвестиции от специализированных фондов в быстрорастущие компании с высоким потенциалом в обмен на долю, с целью последующей продажи.

Ответ запишите в виде: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д.

*Задание открытого типа с развернутым ответом*

Задание 8. Опишите и проанализируйте ключевое различие между продуктовой и технологической инновациями. В своём ответе:

1. Дайте чёткие определения обоим понятиям.
2. Приведите по одному конкретному примеру каждой инновации из практики современных российских или международных компаний.
3. Проанализируйте, как внедрение технологической инновации (например, нового способа производства) может стать катализатором для создания продуктовой инновации (совершенно нового товара). Опишите эту взаимосвязь на гипотетическом или реальном примере.

Задание 9. Вы — руководитель инновационного проекта по разработке нового мобильного приложения. На этапе создания прототипа (MVP) вы собрали фокус-группу из 20 потенциальных пользователей. Результаты тестирования оказались провальными: пользователи не поняли ценность продукта, интерфейс показался неудобным, а ключевая функция — бесполезной.

Опишите последовательность ваших управленческих действий в этой ситуации. Как вы примените принципы гибкого управления (Agile) и методологию «Бережливого стартапа» (Lean Startup), чтобы решить, стоит ли продолжать проект, кардинально изменить его (pivot)

или закрыть? В вашем ответе должны быть упомянуты этапы «Сбор обратной связи», «Анализ метрик» и «Принятие решения (Go/No-Go)».

### *Практическое (ситуационное) задание*

Задание 10. Крупная нефтехимическая корпорация хочет диверсифицировать бизнес и выйти на рынок биоразлагаемых пластиков, чтобы соответствовать новым экологическим стандартам (ESG). У корпорации есть финансовые ресурсы, но нет компетенций в биотехнологиях и гибкости для быстрой разработки.

1. С какими основными барьерами (организационными и культурными) столкнется корпорация при реализации этого проекта внутри своей текущей структуры?

2. Какую организационную форму инновационной деятельности вы бы порекомендовали: создание внутреннего инкубатора, покупку стартапа (M&A) или венчурное инвестирование? Обоснуйте выбор.

3. Опишите основные этапы жизненного цикла данного инновационного проекта от идеи до коммерческого прототипа.

### Критерии оценивания заданий контроля знаний по разделу (контрольной точки)

Баллы	Критерии оценивания
9-10	Полные, развернутые ответы по заданиям, глубокое знание, практические задания без ошибок и с правильным правовым обоснованием
6-8	Развернутые ответы, небольшие неточности, практические задания с незначительными ошибками в правовом обосновании
4-5	Ответы недостаточно полные, слабая аргументация, ошибки в практических заданиях и со слабым правовым обоснованием
0-3	Ответы на тестовые задания содержит серьезные ошибки, практические задания не выполнены

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации в форме экзамена.

### *Вопросы открытого типа*

**Раздел 1. Актуальные проблемы современного менеджмента УК-1.3, УК-6.1, УК-6.2, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3**

#### **Тема 1.1. Менеджмент: современные тенденции УК-1.3**

1. Раскройте содержание концепции *VUCA*-мира. Как каждый из четырех элементов этой концепции (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) влияет на изменение функций и инструментов современного менеджмента по сравнению с классической школой?
2. Опишите модель Фишера — Кларка и ее значение для понимания перехода к постиндустриальной экономике. Каковы макро- и микроэкономические проявления этого перехода в современной России?
3. Сравните ценностные ориентиры и ожидания от работы у представителей поколений X, Y и Z. Какие управленческие подходы и инструменты мотивации наиболее эффективны для каждого из этих поколений?

4. Как технологии *Big Data*, *Artificial Intelligence (AI)* и *Blockchain* трансформируют процесс принятия управленческих решений? Приведите примеры, как эти инструменты меняют роль менеджера.
5. В чем заключается суть «экономики впечатлений»? Как этот тренд меняет задачи маркетинга и управления клиентским опытом в современных организациях?

### **Тема 1.2. Трансформация планирования и контроля** ОПК-1.1, ОПК-1.2,

1. В чем заключается принципиальное отличие современного стратегического планирования от классического (долгосрочного)? Какую роль в этом процессе играют сценарии и дорожные карты (*Roadmap*)?
2. Сравните инсорсинг и аутсорсинг как стратегические управленческие решения. От каких факторов должен зависеть выбор между этими двумя подходами при формировании бизнес-модели компании?
3. Как меняются принципы и процедуры контроля в организациях, внедряющих гибкие методологии (*Agile*)? В чем заключается переход от контроля «по итогам» к контролю «в процессе»?
4. Раскройте сущность концепции «управления по ценностям» (*Management by Values*). Каковы преимущества и риски делегирования функций контроля на нижние уровни управления?
5. Что такое бенчмаркинг и как он используется как инструмент стратегического планирования и контроля? Опишите основные этапы проведения бенчмаркинг-проекта.

### **Тема 1.3. Управление людьми в организациях** УК-6.1, УК-6.2

1. В чем заключается переход от парадигмы «управления человеческими ресурсами» (*HRM*) к «управлению интеллектуальным потенциалом»? Как это меняет роль HR-службы в компании?
2. Раскройте сущность управления вовлеченностью и приверженностью персонала. Какие организационные факторы (кроме материального стимулирования) оказывают наибольшее влияние на эти показатели?
3. Сравните роли ментора и коуча в системе развития персонала. В каких ситуациях наиболее эффективен каждый из этих подходов?
4. Опишите ключевые особенности управления виртуальными (распределенными) командами. Какие инструменты и методы коммуникации необходимы для поддержания эффективности и командного духа в таких коллективах?
5. Что такое «обучающаяся организация» (*Learning Organization*)? Раскройте ее основные принципы (по Питеру Сенге) и объясните, как лидер может способствовать формированию такой культуры в компании.
- 6.

### **Тема 1.4. Культура организации. Лидерство в системе современного менеджмента** УК-6.1, УК-6.2

1. Раскройте концепцию «Бирюзовой организации» (по Фредерику Лалу). Опишите три ее основных принципа (самоуправление, целостность, эволюционная цель) и проанализируйте, с какими барьерами может столкнуться компания при попытке трансформации.
2. Сравните формальное и неформальное лидерство. Какие компетенции необходимы современному лидеру, чтобы быть эффективным в роли «генератора смыслов» и «коуча» для своей команды?
3. Раскройте понятие корпоративной социальной ответственности (*KCO*) и значение международного стандарта *ISO 26000*. Как интеграция принципов *KCO* влияет на имидж компании и корпоративную культуру?

4. Проанализируйте культуру *Agile*: назовите ее ключевые ценности и принципы. Каковы основные возможности и ограничения применения подходов *Agile* за пределами ИТ-сферы (например, в маркетинге или производстве)?
5. Опишите основные методы управления конфликтами в организации. Каковы социально-психологические аспекты лидерства, необходимые для конструктивного разрешения конфликтных ситуаций?

## **Раздел 2. Инновационный менеджмент**

### **Тема 2.1. Организация инновационного менеджмента. Виды инноваций ОПК-1.2**

1. Дайте определение понятия «инновация» и раскройте ее отличие от «новшества» (изобретения) и «нововведения». Опишите типологию инноваций (продуктовые, технологические, организационные, маркетинговые).
2. Раскройте сущность концепций *Кайдзен (Kaizen)* и *Lean Production (Бережливое производство)*. Почему эти подходы считаются инновационными в управлении бизнесом?
3. Что такое жизненный цикл инновационного продукта? Чем динамика продаж инновационного товара отличается от динамики продаж традиционного товара на этапах внедрения и роста?
4. Опишите основные организационные формы инновационной деятельности: технопарки, бизнес-инкубаторы, венчурные фирмы, спин-оффы. Какую роль они играют в национальной инновационной системе?
5. Проведите сравнительный анализ инновационной активности крупных корпораций (поддерживающие инновации) и малых фирм (подрывные/радикальные инновации). В чем их сильные и слабые стороны?

### **Тема 2.2. Финансирование и особенности ценообразования в инновационной сфере ОПК-1.2**

1. Почему традиционные методы оценки инвестиций (на основе *NPV*) часто оказываются недостаточными для инновационных проектов? Как в финансовом анализе учитываются факторы риска и неопределенности?
2. Охарактеризуйте основные источники финансирования инновационной деятельности на разных стадиях жизненного цикла проекта: посевная стадия, стартап, стадия расширения. Сравните венчурный капитал, бизнес-ангелов и банковские кредиты.
3. Раскройте стратегии ценообразования на инновационные продукты: «снятие сливок» (*Price Skimming*) и «проникновение на рынок» (*Penetration Pricing*). В каких рыночных условиях целесообразно применение каждой из них?
4. Что такое бюджетирование инновационных затрат? Опишите процесс разработки сметы инновационного проекта и методы контроля за ее исполнением.
5. Объясните взаимосвязь между жизненным циклом инновационного продукта и гибкой стратегией ценообразования. Как меняется цена на разных этапах (внедрение, рост, зрелость)?

### **Тема 2.3. Управление инновационной деятельностью ОПК-1.2**

1. Раскройте понятие «инновационный процесс». Опишите его основные этапы: фундаментальные исследования, прикладные исследования, опытно-конструкторские разработки (*ОКР*), коммерциализация.
2. Что такое диффузия инноваций? Опишите процесс распространения инновации в социальной системе и категории потребителей по степени их готовности к восприятию новшеств.

3. Раскройте сущность маркетинга инноваций. В чем различие между понятиями «маркетинг инноваций» (продвижение нового) и «инновационный маркетинг» (использование новых методов маркетинга)?
4. Сравните стратегический и тактический инновационный маркетинг. Каковы их цели, инструменты и место в процессе вывода продукта на рынок?
5. Проанализируйте внешние факторы (экономические, политические, технологические), влияющие на эффективность управления инновационной деятельностью организации.

**Тема 2.4. Оценка эффективности и коммерциализация результатов инновационной деятельности ОПК-1.2**

1. Раскройте понятие эффективности инновационной деятельности. Почему необходимо оценивать не только экономическую, но и научно-техническую, социальную эффективность инновационных проектов?
2. Опишите методы оценки экономической эффективности инноваций: дисконтированные (*NPV*, *IRR*) и недисконтированные (срок окупаемости). В чем их специфика применительно к высокорисковым проектам?
3. Что такое коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности? Опишите основные этапы этого процесса («дорожную карту») от создания технологии до получения прибыли.
4. Раскройте значение защиты интеллектуальной собственности (патентование) как необходимого условия успешной коммерциализации инноваций.
5. Что такое факторная экспертная оценка перспективности инновационных проектов? В каких случаях этот метод является более предпочтительным, чем чисто финансовые расчеты?

*Критерии и шкала оценивания на основе БРС. Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

Критерии оценивания	Результат в баллах
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей,	0-59

обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

### Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого

материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## 8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 8.1. Основная литература

1. Конституция РФ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/2).

2. Гражданский кодекс РФ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_5142/3](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_5142/3).

4. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 28.12.2025, с изм. от 17.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2026). – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_305/)

5. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (редакция подготовлена на основе изменений, внесенных ФЗ от 08.08.2024 N 224-ФЗ, от 01.04.2025 N 41-ФЗ, от 31.07.2025 N 324-ФЗ, N 325-ФЗ, от 29.12.2025 N 569-ФЗ). – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

6. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».

7. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511003>

8. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 481 с. — ISBN 978-5-9916-3656-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508049>

### 8.2. Дополнительная литература

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. – Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.

2. Балабанова, Л. В. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: научно-методические рекомендации по изучению дисциплины для студентов укрупненной группы 38.00.00 «Экономика и управление» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» образовательной программы магистратуры оч. и заоч. форм обучения / Л.В. Балабанова, Е.А. Гасило, А.А. Стельмах, Е.В. Стельмашенко; М-во образования и науки Донец. Народ. Респ., Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. маркетинг. менедж.– Донец:ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2018 – 197 с.

3. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент: Учебник /Ю. М. Беляев. – М.: Дашков и К, 2016. – 220 с.

4. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и др. - М.: Дашков и К, 2016. – 208 с.

5. Инновационный менеджмент: Учебник. / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 391 с.

3. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / под общей редакцией С. В.

Карповой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 474 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13282-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510978>.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция РФ. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/2).

2. Гражданский кодекс РФ. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_5142/3](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_5142/3).

3. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 28.12.2025, с изм. от 17.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2026). — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_305/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_305/)

4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (редакция подготовлена на основе изменений, внесенных ФЗ от 08.08.2024 N 224-ФЗ, от 01.04.2025 N 41-ФЗ, от 31.07.2025 N 324-ФЗ, N 325-ФЗ, от 29.12.2025 N 569-ФЗ). — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

5. Федеральный закон от 29.07.2017 N 216-ФЗ «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

### 8.4. Интернет-ресурсы

<http://www.ezproxy.ranepa.ru:3561/login?url=http://www.biblio-online.ru/>

<http://www.ezproxy.ranepa.ru:3561/login?url=http://iprbookshop.ru/>

<http://www.consultant.ru/>

[www.4p.ru](http://www.4p.ru) – Новости, обзор маркетинговых рынков.

[www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) – Энциклопедия маркетинга.

[www.marketingandresearch.ru](http://www.marketingandresearch.ru) – Электронная библиотека по маркетингу

[www.sostav.ru](http://www.sostav.ru) – Маркетинговая аналитика

[www.gov.ru](http://www.gov.ru) – сервер органов государственной власти РФ

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – официальный сайт компании «КонсультантПлюс»;

[www.garant.ru](http://www.garant.ru) – информационно-правовой портал Гарант.ру;

<http://www.biblioclub.ru/>

Лань [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система/ ООО ЭБС Лань. – Электрон. дан. – С.-Петербург, 2026. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com>.

Znanium.com [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система/ ООО Знаниум. – Электрон. дан. – Москва, 2026. – Режим доступа: <http://znanium.com>.

ЮРАЙТ [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система/ ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. – Электрон. дан. – Москва, 2026. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru>.

e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>

Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

#### Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

#### Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная), интерактивная доска – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7.

При необходимости – интерактивная доска или ноутбуки для студентов при выполнении групповых заданий.

#### Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office для подготовки документов, презентаций, таблиц