

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Выборнова Любовь Алексеевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 21.09.2026 15:04:53  
Уникальный программный ключ:  
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### «Стратегии инновационного развития»

Направление подготовки:

**38.04.02 «Менеджмент»**

Направление (профиль)

**«Стратегический менеджмент»**

Квалификация выпускника: **магистр**

Рабочая программа дисциплины «Стратегии инновационного развития» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - *магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»*, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Составители:

к.э.н.

(ученая степень, ученое звание)

Абрамова Л. А.

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании совета Высшей школы экономики и управления «12» июня 2025 г., протокол № 12

Директор Высшей школы  
экономики и управления

к.э.н.,

доцент

(уч.степень,  
уч.звание)

Скорниченко Н. Н.

(ФИО)

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

- углубление уровня освоения обучающимися общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Код и наименование индикатора достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Основание (ПС) *для профессиональных компетенций |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты                                                                                                                                                                                            | ИОПК-5.1. Разрабатывает программу научного исследования в менеджменте и смежных областях, выполняет научно-исследовательские проекты<br>ИОПК-5.2. Формирует отчет по результатам научного исследования в менеджменте и смежных областях<br>ИОПК-5.3. Обобщает и критически оценивает выполненные научно-исследовательские проекты в области менеджмента и смежных областях                                                                                                                                             | <b>Знает:</b> теоретические концепции стратегического управления инновационным развитием организаций;<br>экономические основы функционирования организации.<br><b>Умеет:</b> определять оптимальные пути повышения конкурентоспособности бизнеса.<br><b>Владеет:</b> навыками разработки и реализации эффективных управленческих решений, направленных на повышение устойчивости и прибыльности организации в условиях изменений окружающей среды и конкуренции.                               | -                                                |
| ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли | ИПК-1.1. Оценивает ограниченные стратегические ресурсы, необходимые для эффективной реализации стратегий и политик организации<br>ИПК-1.2. Анализирует изменения корпоративной нормативной базы, консолидированную внутреннюю и внешнюю информацию о порядке и особенностях выполнения действий по стратегическому управлению организацией в динамике, выявляет ее сильные и слабые стороны, а также применяет современные методики оценки управленческой деятельности<br>ИПК-1.3. Проводит диагностику существующей в | <b>Знает:</b> методы анализа рыночной среды и конкурентоспособности организаций, основные модели оценки рисков.<br><b>Умеет:</b> выполнять комплексный анализ факторов внутренней и внешней среды организации; формировать стратегии инновационного развития компаний, проводить оценку и управление рисками.<br><b>Владеет:</b> методиками стратегического планирования инновационных процессов, инструментами экономического анализа, способами выявления и минимизации коммерческих рисков. | 08.018 Специалист по управлению рисками          |

|  |                                                                                                                                                  |  |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | организации практики стратегического управления в контексте тенденций менеджмента и лучших практик построения системы управления в России и мире |  |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы и является элективной дисциплиной, углубляющей освоение профиля (Дисциплины по выбору).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **4 з.е. (144 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

| Виды учебных занятий и работы обучающихся                                                                             | Трудоёмкость, час |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины, час</b>                                                                             | <b>144</b>        |
| <b>Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:</b>                       | <b>44</b>         |
| <b>занятия лекционного типа (лекции)</b>                                                                              | 20                |
| <b>занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)</b> | 24                |
| <b>лабораторные работы</b>                                                                                            | - /-              |
| <b>Самостоятельная работа всего, в т.ч.:</b>                                                                          | <b>73</b>         |
| Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины                                                                         | 73                |
| Выполнение курсового проекта /курсовой работы                                                                         | -                 |
| <b>Контроль (часы на экзамен, зачет)</b>                                                                              | <b>27</b>         |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                                                                       | <b>Экзамен</b>    |

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной формы обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

### 3.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам

| Планируемые<br>результаты<br>освоения:<br><br>код<br>формируемой<br>компетенции<br>и индикаторы<br>достижения<br>компетенций | Наименование разделов, тем                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Виды учебной работы  |                              |                                | Формы текущего<br>контроля<br>(наименование<br>оценочного<br>средства) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Контактная<br>работа |                              | Самостоятельная<br>работа, час |                                                                        |
|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Лекции, час          | Практические<br>занятия, час |                                |                                                                        |
| ОПК-5<br>ИОПК-5.1-<br>ИОПК-5.2-<br>ИОПК-5.3;                                                                                 | ТЕМА 1. Основы стратегического управления инновациями<br>1. Понятие инновации и их роль в современном мире.<br>2. Основные типы инноваций: продуктовые, процессные, организационные, маркетинговые.<br>3. Инновационная деятельность предприятий: цели и задачи.<br>4. Факторы успеха инновационных проектов.                      | 4                    |                              |                                | Выполнение практических заданий                                        |
|                                                                                                                              | Практическое занятие № 1. Основы стратегического управления инновациями                                                                                                                                                                                                                                                            |                      | 4                            |                                |                                                                        |
|                                                                                                                              | Самостоятельная работа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14                             |                                                                        |
| ОПК-5<br>ИОПК-5.1-<br>ИОПК-5.2-<br>ИОПК-5.3;                                                                                 | ТЕМА 2. Концепции и модели инновационных стратегий<br>1. Инновационная стратегия как часть общей стратегии организации.<br>2. Типы инновационных стратегий: наступательные, оборонительные, имитационные, зависимые.<br>3. Модели инновационных стратегий: открытые инновации, инновационная экосистема, модель «тройной спирали». | 4                    |                              |                                | Выполнение практических заданий                                        |
|                                                                                                                              | Практическое занятие № 2. Концепции и модели инновационных стратегий                                                                                                                                                                                                                                                               |                      | 4                            |                                |                                                                        |
|                                                                                                                              | Самостоятельная работа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14                             |                                                                        |
| ПК-1<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-1.3                                                                                        | ТЕМА 3. Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии<br>1. Размер и возраст организации.<br>2. Отраслевая специфика.<br>3. Технологический уровень.<br>4. Культура организации.<br>5. Доступность ресурсов.                                                                                                                  | 4                    |                              |                                | Выполнение практических заданий                                        |
|                                                                                                                              | Практическое занятие № 3. Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии                                                                                                                                                                                                                                                       |                      | 4                            |                                |                                                                        |
|                                                                                                                              | Самостоятельная работа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14                             |                                                                        |
| ПК-1<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-1.3                                                                                        | ТЕМА 4. Этапы и методы разработки инновационной стратегии<br>1. Этапы разработки инновационной стратегии<br>2. Стратегический анализ: SWOT-анализ, PESTLE-анализ, анализ цепочки создания ценности.<br>3. Сценарное планирование.<br>4. Методы генерации идей: мозговой штурм, метод Дельфи, TRIZ.<br>5. Форсайт.                  | 4                    |                              |                                | Выполнение практических заданий                                        |
|                                                                                                                              | Практическое занятие № 4. Этапы и методы разработки инновационной стратегии                                                                                                                                                                                                                                                        |                      | 6                            |                                |                                                                        |
|                                                                                                                              | Самостоятельная работа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                      |                              | 14                             |                                                                        |
| ПК-1                                                                                                                         | ТЕМА 5. Внедрение, мониторинг и контроль                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4                    |                              |                                | Выполнение                                                             |

| Планируемые<br>результаты<br>освоения:<br>код<br>формируемой<br>компетенции<br>и индикаторы<br>достижения<br>компетенций | Наименование разделов, тем                                                                                                                                                                                                                                           | Виды учебной работы  |                              |                                | Формы текущего<br>контроля<br>(наименование<br>оценочного<br>средства) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Контактная<br>работа |                              | Самостоятельная<br>работа, час |                                                                        |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Лекции, час          | Практические<br>занятия, час |                                |                                                                        |
| ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-1.3                                                                                            | инновационной стратегии<br>1. Разработка плана внедрения инновационной стратегии<br>2. Распределение ответственности и полномочий<br>3. Создание системы мотивации и стимулирования<br>4. Управление изменениями<br>5. Мониторинг и контроль инновационной стратегии |                      |                              |                                | практических заданий                                                   |
|                                                                                                                          | Практическое занятие № 5. Внедрение, мониторинг и контроль инновационной стратегии                                                                                                                                                                                   |                      | 6                            |                                |                                                                        |
|                                                                                                                          | Самостоятельная работа.                                                                                                                                                                                                                                              |                      |                              | 17                             |                                                                        |
|                                                                                                                          | ИТОГО                                                                                                                                                                                                                                                                | 20                   | 24                           | 73                             |                                                                        |

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной формы обучения

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии**

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов **образовательных технологий**:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Miro, Google-документы, Zoom.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

### **4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям / лабораторным работам и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### **4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях**

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;

- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение всех заданий к практическим занятиям.

#### **4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Подготовка рефератов
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Подготовку к тестированию по темам курса
6. Подготовку к промежуточной аттестации по курсу

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

#### Основная литература

1. Алабугин, А. А. Модели и методы управления преобразованиями предприятий в инновационной экономике знаний : учеб. пособие / А. А. Алабугин, С. В. Алюков. – Документ read. – Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2025. – 270 с. – URL: <https://reader.lanbook.com/book/469004> (дата обращения: 05.06.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-507-52054-1. – Текст : электронный.
2. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий : учебник / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 206 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.ru/read?id=437071> (дата обращения: 31.03.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-111950-1. – Текст : электронный.
3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. направлениям подгот. / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. – 2-е изд., доп. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 294 с. : ил. – (Высшее образование - Бакалавриат). – Прил. – URL: <https://znanium.ru/read?id=438377> (дата обращения: 19.08.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-109511-9. – Текст : электронный.
4. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности : учеб. для вузов по направлениям подгот. "Экономика" и "Менеджмент" / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : Дашков и К, 2023. – 860 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=431695> (дата обращения: 19.11.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05285-9. – Текст : электронный.
5. Донцова, О. И. Инновационная экономика : учебник для студентов вузов по направлениям подгот. 38.04.01 "Экономика", 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / О. И. Донцова. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 217 с. – Темы реф. и докл. – Тесты. – Ключи к тестам. – URL: <https://znanium.ru/read?id=448983> (дата обращения: 11.11.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-107266-0. – Текст : электронный.
6. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов по направлению "Менеджмент" (степень (квалификация) - "магистратура") / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк, Л. Я. Аврашков [и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : Вузов. учеб. [и др.], 2023. – 380 с. : ил. – Слов. понятий (терминов). – URL: <https://znanium.ru/read?id=421623> (дата обращения: 27.10.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-9558-0311-1. – 978-5-16-104931-0. – Текст : электронный.
7. Матвеева, Л. Г. Управление инновациями в цифровой экономике : учебник / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева ; Юж. федер. ун-т. – Документ read. – Ростов-на-Дону [и др.] : Изд-во Юж. федер. ун-та, 2024. – 177 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=455597> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-9275-4626-8. – Текст : электронный.
8. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учеб. пособие / В. К. Проскурин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Документ read. – Москва : Вузов. учеб. [и др.], 2024. – 136 с. – URL: <https://znanium.ru/read?id=430831> (дата обращения: 25.03.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-9558-0486-6. – 978-5-16-104112-3. – Текст : электронный.

### Дополнительная литература

9. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов по направлениям подгот. "Экономика", "Менеджмент" (уровень бакалавриата) / Ю. М. Беляев. - 4-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2022. - 219 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431486> (дата обращения: 14.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-03555-5. - Текст : электронный.
10. Воловиков, Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа : монография / Б. П. Воловиков. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 222 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=359346> (дата обращения: 02.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102626-7. - Текст : электронный.
11. Донцова, О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие для студентов вузов по направлению подгот. 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / О. И. Донцова, С. А. Логвинов ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Документ read. - Москва : Альфа-М [и др.], 2019. - 208 с. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1008664> (дата обращения: 01.06.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-98281-403-6. - 978-5-16-101714-2. - Текст : электронный.
12. Инновации и современные модели бизнеса : учеб. для вузов по эконом. направлениям подгот. (квалификация (степень) "бакалавр") / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 334 с. - (Высшее образование). - Ключи к тестам. - URL: <https://znanium.ru/read?id=432210> (дата обращения: 02.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-110780-5. - Текст : электронный.
13. Кожухар, В. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Кожухар. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2018. - 292 с. : ил. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=351616> (дата обращения: 28.10.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-01047-7. - Текст : электронный.
14. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учеб. пособие для вузов по направлениям (специальностям) "Менеджмент", "Экономика", "Социология", "Гос и муницип. упр." / Н. И. Лапин. - Документ read. - Москва : Логос, 2020. - 329 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=367572> (дата обращения: 18.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-98704-319-0. - Текст : электронный.
15. Оруч, Т. А. Методологические основы инновационно-технологического развития промышленной региональной экономической системы в условиях импортозамещения : монография / Т. А. Оруч, К. И. Гоман. - Документ Adobe Acrobat. - Курск : ЗАО «Университетская книга», 2023. - 1,60 МБ, 114 с. - URL: <http://elib.tolgas.ru/> (дата обращения: 11.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-907710-49-8. - Текст : электронный.
16. Стратегический анализ деятельности организации : учеб. пособие для студентов бакалавриата по направлению подгот. "Менеджмент" / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [и др.] ; науч. ред. М. С. Санталова. - 3-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2022. - 242 с. - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=421747> (дата обращения: 02.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-04923-1. - Текст : электронный.
17. Суртаева, О. С. Цифровизация в системе инновационных стратегий в социально-экономической сфере и промышленном производстве : монография / О. С. Суртаева. - 4-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 154 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=432257> (дата обращения: 02.05.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05249-1. - Текст : электронный.
18. Тюкавкин, Н. М. Управление процессами импортозамещения технологических инноваций в промышленности России : монография / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Миронова, Т. А. Оруч. - Документ Adobe Acrobat. - Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. - 1,50 МБ, 96 с. - URL: <http://elib.tolgas.ru/> (дата обращения: 26.06.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-907916-57-9. - Текст : электронный.

## **5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы**

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 28.03.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 28.03.2025). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 28.03.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

## **5.3. Программное обеспечение**

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

| <b>№<br/>п/п</b> | <b>Наименование</b> | <b>Условия доступа</b>                                                          |
|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | Microsoft Windows   | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 2                | Microsoft Office    | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 3                | КонсультантПлюс     | из внутренней сети университета (лицензионный договор)                          |
| 4                | СДО MOODLE          | из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор) |

## 6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

**Занятия лекционного типа.** Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

**Занятия семинарского типа.** Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

**Промежуточная аттестация.** Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

**Самостоятельная работа.** Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

компьютерные классы университета;

библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

**Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).** Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;

формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## 8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

#### Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

| Форма проведения промежуточной аттестации | Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения |                       | Шкала оценки уровня освоения дисциплины |                                                  |                             |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
|                                           | Уровневая шкала оценки компетенций                        | 100 балльная шкала, % | 100 балльная шкала, %                   | 5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл | недифференцированная оценка |
| экзамен                                   | допороговый                                               | ниже 61               | ниже 61                                 | «неудовлетворительно» / 2                        | не зачтено                  |
|                                           | пороговый                                                 | 61-85,9               | 61-69,9                                 | «удовлетворительно» / 3                          | зачтено                     |
|                                           |                                                           |                       | 70-85,9                                 | «хорошо» / 4                                     | зачтено                     |
|                                           | повышенный                                                | 86-100                | 86-100                                  | «отлично» / 5                                    | зачтено                     |

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

**Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень),** если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

**Результат обучения считается несформированным,** если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

### Формы текущего контроля успеваемости

| Формы текущего контроля                                 | Количество контрольных точек | Количество баллов за 1 контр. точку | Макс. возм. кол-во баллов |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Выполнение практических заданий                         | 5                            | 15                                  | 75                        |
| Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) | 1                            | 25                                  | 25                        |
| <b>Итого по дисциплине</b>                              |                              |                                     | <b>100 баллов</b>         |

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

## 8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

### 8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

#### ТЕМА 1. Основы стратегического управления инновациями

##### Задание 1

Чем отличаются понятия: новшество, инновация, открытие, изобретение, диффузия инноваций. Приведите примеры.

##### Задание 2

Прочитайте приведенные ниже примеры и ответьте на вопросы: в каком случае можно говорить об инновациях? в каком – нет? Обоснуйте свое мнение. Для ситуаций, когда создана инновация, уточните ее вид.

1. В институте мясомолочной продукции разработан новый метод созревания сыра.
2. Проведено изменение упаковки йогурта. Полностью изменилась этикетка: появился новый логотип, изменилось изображение.
3. Компания стала использовать методы стратегического планирования.
4. Компания – производитель мебели изменила дизайн комплекта мебели для повышения его привлекательности.
5. Компания, имеющая сеть кафе, впервые вышла с предложением приобрести у нее франшизу.
6. Компания осуществила переход от функциональной организационной структуры к матричной.

##### Задание 3

Охарактеризуйте внешние и внутренние факторы, влияющие на инновационную деятельность предприятия, с работой которого вы хорошо знакомы. Заполните табл. 1.1. Сделайте выводы о возможности повышения инновационной активности предприятия. Таблица 1.1 - Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на инновационную деятельность организации

| Фактор                  | Составляющие фактора                                            | Влияние на инновационную деятельность предприятия |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                               | 3                                                 |
| <i>Внутренняя среда</i> |                                                                 |                                                   |
| Персонал                | 1. Организационная структура.<br>2. Текучесть кадров.<br>3. ... |                                                   |
|                         | 1. Научеёмкость производства.                                   |                                                   |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                       |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Технология                                                                                                   | 2. Степень глубины переработки первичного сырья.<br>3. Уровень получаемой добавленной стоимости.<br>4. Длительность производственного цикла<br>5. ... |  |
| Финансовая система                                                                                           |                                                                                                                                                       |  |
| Информационная система                                                                                       |                                                                                                                                                       |  |
| Другие внутренние факторы (стратегия, цели и задачи, бизнес-процессы)                                        |                                                                                                                                                       |  |
| <i>Микросреда</i>                                                                                            |                                                                                                                                                       |  |
| Потребители                                                                                                  |                                                                                                                                                       |  |
| Конкуренты                                                                                                   |                                                                                                                                                       |  |
| Поставщики                                                                                                   |                                                                                                                                                       |  |
| Другие факторы микросреды (посредники, государственные органы власти и т. д.)                                |                                                                                                                                                       |  |
| <i>Макросреда</i>                                                                                            |                                                                                                                                                       |  |
| Экономическое состояние                                                                                      |                                                                                                                                                       |  |
| Политическая стабильность                                                                                    |                                                                                                                                                       |  |
| Социальные факторы                                                                                           |                                                                                                                                                       |  |
| Технологические факторы (развитие НТП в стране и в мире, цифровая трансформация, диффузия инноваций и т. д.) |                                                                                                                                                       |  |
| Природные факторы (географическое положение, природные ресурсы, потенциал регионов и т. д.)                  |                                                                                                                                                       |  |

## ТЕМА 2. Концепции и модели инновационных стратегий

### Задание 1

Выберите известную компанию (желательно из отрасли, близкой к вашим интересам). Найдите информацию об их общей стратегии (часто можно найти в годовых отчетах, пресс-релизах, интервью руководителей) и их инновационной деятельности (новости, патенты, новые продукты).

Задачи:

1. Определите основные элементы общей стратегии выбранной компании (цели, целевые рынки, ключевые конкурентные преимущества).
2. Опишите основные направления инновационной деятельности компании.
3. Проанализируйте, насколько инновационная стратегия компании согласована с ее общей стратегией. Приведите конкретные примеры, подтверждающие или опровергающие эту согласованность.
4. Предложите рекомендации по улучшению согласованности инновационной и общей стратегии компании (если необходимо).

### Задание 2

Выберите три компании из разных отраслей (например, одна – IT, другая – FMCG, третья – промышленность). Найдите информацию об их инновационной деятельности.

Задачи:

1. На основе доступной информации (новости, патенты, новые продукты, интервью) определите тип инновационной стратегии, используемой каждой компанией (наступательная, оборонительная, имитационная, зависимая).
2. Обоснуйте свой выбор, приведя конкретные примеры инновационной деятельности компании, подтверждающие ваш вывод.
3. Сравните выбранные стратегии. Какие факторы, по вашему мнению, определили выбор каждой компании?
4. Какие риски связаны с каждой из выбранных стратегий?

### Задание 3

Выберите компанию, которая активно использует модель открытых инноваций.

Задачи:

1. Опишите, как компания использует модель открытых инноваций (какие механизмы применяет, с кем сотрудничает, какие результаты достигает).
2. Какие преимущества и недостатки получает компания от использования модели открытых инноваций? Приведите конкретные примеры.
3. Какие факторы способствуют или препятствуют успешному применению модели открытых инноваций в данной компании?
4. Предложите рекомендации по улучшению применения модели открытых инноваций в данной компании.

### Задание 4

Выберите определенную отрасль или технологию (например, электромобили, возобновляемая энергетика, искусственный интеллект).

Задачи:

1. Определите ключевые участники инновационной экосистемы, связанные с выбранной отраслью/технологией (компании, университеты, исследовательские институты, венчурные фонды, государственные органы и т.д.).
2. Опишите роль и вклад каждого участника в развитие инноваций в данной области.
3. Предложите конкретные меры по укреплению инновационной экосистемы и стимулированию сотрудничества между ее участниками.
4. Разработайте схему инновационной экосистемы с указанием взаимосвязей между участниками.

### Задание 5

Выберите конкретный инновационный проект или программу, реализуемую в вашем регионе или стране при участии университетов, бизнеса и государства.

Задачи:

1. Опишите роль и вклад каждого участника (университета, бизнеса, государства) в реализацию проекта/программы.
2. Оцените эффективность взаимодействия между участниками. Какие факторы способствуют или препятствуют успешному сотрудничеству?
3. Предложите рекомендации по улучшению взаимодействия между университетами, бизнесом и государством в рамках выбранного проекта/программы.
4. Оцените влияние проекта/программы на инновационное развитие региона/страны.

### ТЕМА 3. Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии

#### Задание 1

Проведите анализ влияния ключевых факторов на выбор инновационной стратегии конкретной компании.

Этапы выполнения:

#### 1. Выбор компании (10 минут на группу).

- Каждая группа выбирает известную компанию (желательно из разных отраслей, чтобы результаты были разнообразными). Примеры: Apple, Tesla, Coca-Cola, Siemens, Google, Amazon, Netflix, SpaceX, L'Oréal.
- Компания должна быть достаточно известной, чтобы о ней была доступна информация, необходимая для анализа.

#### 2. Сбор информации (внеаудиторная работа).

Группа проводит исследование, чтобы получить информацию о компании по следующим направлениям:

1. Общая информация. Размер (количество сотрудников, выручка), возраст (год основания), организационная структура.
2. Отраслевая специфика. Особенности отрасли, в которой работает компания (конкуренция, темпы роста, технологические изменения, регулирование).
3. Технологический уровень. Уровень технологий, используемых компанией в ее деятельности (собственные разработки, лицензированные технологии, уровень автоматизации).
4. Культура организации. Ценности, убеждения и нормы поведения, принятые в компании (инновационная культура, ориентация на клиента, командная работа). (Можно основываться на открытой информации, оценках Glassdoor, LinkedIn и других источников).
5. Доступность ресурсов. Финансовые ресурсы (прибыльность, инвестиции в R&D), человеческие ресурсы (квалификация сотрудников, количество ученых и инженеров), доступ к технологиям и инфраструктуре.
6. Инновационная деятельность. Описание инновационной деятельности компании (новые продукты и услуги, технологические процессы, бизнес-модели).

#### 3. Анализ влияния факторов (аудиторная работа, 60 минут).

- Группа анализирует собранную информацию и определяет, как каждый из ключевых факторов (размер и возраст организации, отраслевая специфика, технологический уровень, культура организации, доступность ресурсов) повлиял на выбор инновационной стратегии компании.
- Для каждого фактора необходимо привести конкретные примеры, подтверждающие его влияние.
- Заполните таблицу, описывающую влияние каждого фактора:

| Фактор                       | Описание (как проявляется в компании)                                                                     | Влияние на выбор инновационной стратегии (конкретные примеры)                                                             |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Размер и возраст организации | Например: Крупная компания, основанная более 50 лет назад, с бюрократической организационной структурой   | Например: Сфокусирована на улучшающих инновациях, медленно внедряет новые технологии, избегает рискованных проектов       |
| Отраслевая специфика         | Например: Высокотехнологичная отрасль с быстрыми темпами технологических изменений и высокой конкуренцией | Например: Постоянно разрабатывает новые продукты, активно сотрудничает с университетами, быстро выводит продукты на рынок |
| Технологический уровень      | Например: Использует передовые технологии в области искусственного интеллекта и машинного обучения        | Например: Создает новые рынки, разрабатывает инновационные продукты и услуги, устанавливает технологическое лидерство     |
| Культура организации         | Например: Открытая и инновационная культура, поощряющая эксперименты,                                     | Например: Активно генерирует новые идеи, быстро внедряет инновации,                                                       |

| Фактор               | Описание (как проявляется в компании)                                                                                                           | Влияние на выбор инновационной стратегии (конкретные примеры)                                                                                              |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | сотрудничество и обмен знаниями                                                                                                                 | привлекает и удерживает талантливых сотрудников                                                                                                            |
| Доступность ресурсов | Например: Имеет достаточные финансовые ресурсы для инвестиций в исследования и разработки, квалифицированных сотрудников и доступ к технологиям | Например: Инвестирует в долгосрочные и рискованные проекты, разрабатывает прорывные инновации, активно сотрудничает с внешними партнерами и университетами |

4. Определение текущей инновационной стратегии компании (10 минут).

- На основе проведенного анализа, группа определяет, какой тип инновационной стратегии использует компания (наступательная, оборонительная, имитационная, зависимая).
- Обоснуйте свой выбор.

5. Рекомендации по корректировке инновационной стратегии (30 минут).

- Определите, какие изменения произошли во внешней и внутренней среде компании (например, изменение технологического уровня, усиление конкуренции, изменение потребительских предпочтений).
- Предложите конкретные рекомендации по корректировке инновационной стратегии компании с учетом произошедших изменений.
- Рекомендации должны быть реалистичными и обоснованными.

6. Подготовка презентации (внеаудиторная работа).

- Подготовьте презентацию (10-12 слайдов), в которой отразите результаты проведенного анализа, выводы о типе инновационной стратегии компании и предложенные рекомендации по корректировке стратегии.

7. Презентация результатов (аудиторная работа, 10-15 минут на группу).

- Каждая группа представляет свою презентацию и отвечает на вопросы преподавателя и других студентов.

*Пример структуры презентации:*

Слайд 1. Название группы, название компании.

Слайд 2. Общая информация о компании (размер, возраст, отрасль).

Слайды 3-7. Анализ влияния факторов на выбор инновационной стратегии (по одному слайду на каждый фактор, с использованием таблицы).

Слайд 8. Определение текущей инновационной стратегии компании (тип стратегии, обоснование).

Слайд 9. Описание изменений во внешней и внутренней среде компании.

Слайды 10-11. Рекомендации по корректировке инновационной стратегии.

Слайд 12. Выводы.

## ТЕМА 4. Этапы и методы разработки инновационной стратегии

### Задание 1

#### Анализ стратегических возможностей при разработке инновационной стратегии

1. На основе данных о деятельности предприятия, представленных в таблице 1, сформулировать проблемы, связанные с инновационной деятельностью компании, и проранжировать их (начиная с наиболее глобальной и заканчивая легко решаемой).
2. Составить таблицу SWOT – анализа предприятия (по данным табл. 1).
3. Разработать основные направления инновационной стратегии по результатам анализа. Сформулировать стратегические и тактические цели для реализации выбранной инновационной стратегии.

Таблица 1 - Характеристика предприятия

| Раздел                                                                                                                                            | Характеристика раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. Основные отличительные условия работы ПАО как предприятия, нацеленного на реализацию собственной инновационной политики, от других предприятий | <p>Производство высокотехнологической продукции</p> <p>Установленная жесткая культура производства, нацеленная на качество выпускаемой продукции</p> <p>Способность достаточно быстро реагировать на изменяющиеся внешние факторы</p> <p>Стабильность предприятия во всех направлениях оперативной работы</p> <p>Наличие перспективного плана на два-три года по номенклатуре производимой продукции</p> <p>Устойчивый интерес к деятельности предприятия со стороны различных финансовых институтов, поставщиков и подрядчиков, конкурентов</p> <p>Авторитет среди потребителей</p> <p>Признание ПАО как «здорового» предприятия, способного решать текущие проблемы сегодняшнего дня</p>                                                                                                                                                                             |
| 2. Краткая характеристика руководства ПАО                                                                                                         | <p>Высокие потенциальные возможности, энергичность, желание добиться высоких результатов, общий недостаточный уровень знаний в системе управления и экономике</p> <p>Каждый руководитель в отдельности – это личность, но общая эффективность может быть гораздо выше</p> <p>Достаточно высокий потенциал, но на сегодня он реализован на 40 – 60 %</p> <p>Потенциальные возможности руководства в основном высокие, но нет объединяющей цели, нет понимания, механизма диагностики проблем и их решений</p> <p>Люди, от которых зависит функционирование предприятия, принимают правильные решения. Эта команда действительно управляет</p>                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. Основные опасения руководства ПАО                                                                                                              | <p>Отсутствие четкой программы действий в технической, маркетинговой и финансовой политике предприятия</p> <p>Неполная загрузка производственных мощностей предприятия</p> <p>Задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4. Основные существенные изменения в ПАО за последние три года                                                                                    | <p>Реорганизация предприятия</p> <p>Определены контуры стратегической линии развития предприятия</p> <p>Внедрены локальные сети во всех ключевых подразделениях предприятия (сбыт, производство, снабжение, кадры, финансы, бухгалтерия и др.)</p> <p>Создана команда интеллектуалов, ищущих перспективу развития предприятия</p> <p>Осуществлена децентрализация производства (в ПАО выделены 16 самостоятельных дочерних предприятий, которые формируют вертикально-интегрированную структуру холдинга ПАО)</p> <p>Зафиксирован профессиональный рост качества управления директоров бизнес-единиц (дочерние предприятия ПАО как независимые предпринимательские структуры)</p> <p>Осуществлен переход к работе на нужды и потребности потребителя</p> <p>Крупные организационные и структурные изменения позволили работать в условиях экономического кризиса с</p> |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | положительными результатами<br>Патриотизм работников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. Основные существенные негативные моменты в деятельности предприятия за последние три года | Наличие простоев и недозагрузки производственных мощностей<br>Увеличение численности административно- управленческого персонала (в каждом дочернем предприятии) в связи с проведением децентрализации Недостаточный рост объемов производства и продаж Отсутствие четких целевых установок в разработке системы поиска и постановки на производство новых изделий Некоторое снижение уровня управляемости Некоторое старение отдельных технологий, видов оборудования<br>Нежелание управленческого аппарата быстро осуществить передачу функций финансово-экономического управления дочерним предприятиям<br>Отток высококлассных специалистов |
| 6. Основные перспективные технологии на будущее, имеющиеся в распоряжении предприятия        | Производство новых товаров народного потребления. Новая аппаратура для МПС<br>Производство автоматизированной системы управления «Локомотив» спутникового комплекса «Банкир» Телеметрия<br>Объединение по теме нескольких направлений SMT-технологии<br>Изделия для космоса, мобильная связь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7. От каких технологий необходимо отказаться в силу их неэффективности                       | Ручной монтаж<br>Большой бумажный документооборот Производство нерентабельной продукции<br>Устаревшая технология изготовления печатных плат<br>Производство устаревших категорий ТНП<br>Слабая компьютеризация инженерного труда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Задание 2

1. Используя матрицу BCG, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

2. Разработать предложения по формированию сбалансированного продуктового портфеля.

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основными потребителями оптических приборов являются медицина, сельское хозяйство и оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах за последние 4 года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Характеристика портфеля предложений предприятия

| Виды продукции                                    | Объём реализации по годам<br>тыс. д.е. |      |      |      | Доля рынка в<br>4-м г., % |           |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----------|
|                                                   | 1                                      | 2    | 3    | 4    | Предприятие               | Конкурент |
| 1. Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья   | 2400                                   | 2900 | 2900 | 2500 | 34                        | 17        |
| 2. Фотоаппараты для развивающихся стран           | 510                                    | 550  | 590  | 649  | 33                        | 21        |
| 3. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья     | 1650                                   | 1700 | 1850 | 2405 | 11                        | 9         |
| 4. Фотоаппараты для Западной Европы               | -                                      | -    | 90   | 130  | 5                         | 7         |
| 5. Кинокамеры для развивающихся стран             | 200                                    | 240  | 280  | 448  | 15                        | 10        |
| 6. Видеокамеры для России и ближнего зарубежья    | -                                      | -    | 60   | 100  | 1                         | 7         |
| 7. Оптические приборы для армии и флота           | 900                                    | 600  | 580  | 348  | 40                        | 18        |
| 8. Оптические приборы для медицинских организаций | 1000                                   | 1000 | 980  | 686  | 16                        | 16        |
| 9. Оптические приборы для оборонных предприятий   | 1600                                   | 1200 | 900  | 400  | 2                         | 4         |

## Задание 3

## Кейс «Инновации в компании «ФармаМед»»

Компания «ФармаМед» занимается разработкой и производством фармацевтических препаратов. Компания имеет сильную научную базу и квалифицированный персонал, но сталкивается с усилением конкуренции, снижением цен на дженерики и ужесточением государственного регулирования. Руководство рассматривает возможности для инновационного развития и стратегического планирования для сохранения конкурентных позиций.

Задание:

1. Проведите SWOT-анализ для компании «ФармаМед», определив ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды.
2. Выполните PESTEL-анализ для фармацевтической отрасли, выделив наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность компании.
3. Сформулируйте на основе проведенного анализа рекомендации по стратегическому развитию компании «ФармаМед» с учетом инновационного аспекта.

## Задание 4

## Кейс «Портфельное управление инновационными проектами в компании «ТехноПарк»»

Компания «ТехноПарк» ведет деятельность в сфере разработки и внедрения инновационных технологий. В настоящее время компания реализует несколько проектов, находящихся на разных стадиях развития:

- Проект А. Разработка нового программного обеспечения для анализа больших данных. Рынок быстрорастущий, но конкуренция высокая.
- Проект В. Производство энергоэффективных светодиодных ламп. Рынок стабильный, но с низкими темпами роста. Компания имеет сильные позиции в этом сегменте.
- Проект С. Разработка нового типа аккумуляторов для электромобилей. Рынок перспективный, но с высокой степенью неопределенности.

- Проект D. Усовершенствование существующего программного обеспечения для малого бизнеса. Рынок насыщен, темпы роста низкие.

Задание:

1. Проведите портфельный анализ для компании «ТехноПарк», используя матрицу BCG, и дайте рекомендации по дальнейшему управлению каждым проектом.
2. Проведите портфельный анализ для компании «ТехноПарк», используя матрицу GE/McKinsey, и дайте рекомендации по распределению ресурсов между проектами.
3. Опираясь на анализ, сформулируйте стратегические рекомендации для «ТехноПарк» в области инноваций, учитывая различные сценарии развития рынка.

## ТЕМА 5. Внедрение, мониторинг и контроль инновационной стратегии

### Задание 1

Разработка плана внедрения инновационной стратегии (групповая работа)

- Выберите инновационную стратегию (например, разработка нового продукта, внедрение новой технологии).
- Разработайте детальный план внедрения выбранной инновационной стратегии, включающий все ключевые элементы (цели, задачи, мероприятия, сроки, ресурсы, ответственность, риски, коммуникационный план).
- Используйте инструменты управления проектами для визуализации графика выполнения плана внедрения (например, диаграмму Ганта).

### Задание 2

Разработка системы показателей эффективности инновационной деятельности (групповая работа)

- Выберите компанию и определите ее ключевые цели в области инноваций.
- Разработайте систему показателей эффективности, которая позволит оценить прогресс в достижении поставленных целей.
- Включите в систему показателей как финансовые, так и нефинансовые показатели, отражающие различные аспекты инновационной деятельности.
- Обоснуйте свой выбор показателей и объясните, как они будут использоваться для оценки эффективности инновационной деятельности.

### Задание 3

Анализ управления изменениями при внедрении инновационной стратегии (индивидуальная работа)

- Выберите компанию, которая успешно внедрила инновационную стратегию.
- Проанализируйте, какие методы управления изменениями использовала компания для преодоления сопротивления изменениям и обеспечения вовлечённости сотрудников.
- Оцените эффективность использованных методов и предложите рекомендации по улучшению управления изменениями при внедрении инновационной стратегии.

### **8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования) / устно-письменная форма по экзаменационным билетам.

#### **Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену:**

#### **ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты**

1. Что такое инновация в широком смысле?
  - а) Любое улучшение
  - б) Новый продукт или услуга
  - в) Внедрение нового или значительно улучшенного продукта (товара, услуги), процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловую практику.
  - г) Улучшение старого продукта
2. Какая из перечисленных инноваций является продуктовой?
  - а) Внедрение системы управления качеством ISO 9001
  - б) Разработка нового приложения для смартфона
  - в) Изменение схемы логистики
  - г) Улучшение рекламной кампании
3. Какой тип инноваций направлен на повышение эффективности производственных процессов?
  - а) Продуктовая
  - б) Маркетинговая
  - в) Процессная
  - г) Организационная
4. Какой тип инноваций связан с изменениями в структуре управления и взаимодействиях внутри организации?
  - а) Продуктовая
  - б) Маркетинговая
  - в) Процессная
  - г) Организационная
5. Какой тип инноваций связан с продвижением продукции и изменением способов ее продажи?
  - а) Продуктовая
  - б) Маркетинговая
  - в) Процессная
  - г) Организационная
6. Какая из перечисленных целей НЕ относится к целям инновационной деятельности предприятия?
  - а) Увеличение прибыли
  - б) Захват новых рынков
  - в) Сохранение status quo
  - г) Повышение конкурентоспособности
7. Какой из перечисленных факторов является внешним фактором успеха инновационного проекта?
  - а) Квалификация персонала
  - б) Наличие финансирования
  - в) Поддержка со стороны государства
  - г) Эффективное управление проектом
8. Какой из перечисленных факторов является внутренним фактором успеха инновационного проекта?

- а) Наличие конкурентов
  - б) Потребительский спрос
  - в) Сильная корпоративная культура
  - г) Технологические изменения
9. Какая из этих стадий НЕ является частью инновационного процесса?
    - а) Генерация идей
    - б) Коммерциализация
    - в) Маркетинговые исследования
    - г) Исполнение
  10. Что такое радикальная инновация?
    - а) Незначительное улучшение существующего продукта
    - б) Создание принципиально нового продукта или услуги
    - в) Улучшение производственного процесса
    - г) Изменение маркетинговой стратегии
  11. Что такое инкрементальная инновация?
    - а) Создание совершенно нового рынка
    - б) Постепенное улучшение существующих продуктов и процессов
    - в) Изменение организационной структуры
    - г) Внедрение новой модели управления
  12. Какой из этих элементов НЕ является частью инновационной экосистемы?
    - а) Научно-исследовательские институты
    - б) Государственные органы
    - в) Конкуренты
    - г) Финансовые институты
  13. Что из перечисленного НЕ относится к барьерам инновационной деятельности?
    - а) Недостаток финансирования
    - б) Высокий уровень конкуренции
    - в) Сильная корпоративная культура
    - г) Сопротивление изменениям
  14. Какая стратегия инновационного развития подразумевает быстрый вывод на рынок новых продуктов?
    - а) Оборонительная стратегия
    - б) Наступательная стратегия
    - в) Имитационная стратегия
    - г) Зависимая стратегия
  15. Что такое открытые инновации?
    - а) Инновации, разработанные только внутри компании
    - б) Инновации, разработанные исключительно внешними экспертами
    - в) Инновации, основанные на взаимодействии с внешними партнерами
    - г) Инновации, финансируемые только из внутренних источников
  16. Дайте определение понятия «инновация».
  17. Приведите классификацию типов инноваций.
  18. Какова роль инноваций в развитии современного общества?
  19. Перечислите и охарактеризуйте основные виды инноваций.
  20. Какие ключевые характеристики определяют успешность инновационных проектов?

**ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли**

21. Назовите причины возникновения потребности в инновациях на предприятии.
22. Что такое продуктовая инновация? Приведите пример.

23. Опишите понятие процессной инновации и приведите пример.
24. Чем отличается организационная от маркетинговой инновации?
25. Укажите основные цели и задачи инновационной деятельности предприятий.
26. Определите сущность понятий «общая стратегия» и «инновационная стратегия» организации.
27. Охарактеризуйте наступление как стратегию инноваций.
28. Раскройте содержание оборонительной стратегии инноваций.
29. Объясните суть имитационных инновационных стратегий.
30. Какие преимущества и недостатки имеют зависимые инновационные стратегии?
31. Поясните концепцию открытых инноваций.
32. Что представляет собой модель «тройная спираль» инноваций?
33. Расскажите о роли инновационной экосистемы в формировании инновационной стратегии.
34. Какие существуют подходы к выбору типа инновационной стратегии?
35. Проанализируйте взаимосвязь между типом инновационной стратегии и особенностями фирмы.
36. Какие факторы оказывают влияние на выбор инновационной стратегии?
37. Покажите связь размера организации с выбором её инновационной стратегии.
38. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на отраслевую принадлежность организации при выборе инновационной стратегии?
39. Может ли технологическая зрелость повлиять на выбор инновационной стратегии?
40. Как корпоративная культура влияет на принятие решения о внедрении инноваций?
41. Рассмотрите важность доступности финансовых ресурсов при принятии инновационной стратегии.
42. Насколько значима интеллектуальная собственность для выбора инновационной стратегии?
43. Есть ли зависимость между уровнем риска и выбранной организацией инновационной стратегией?
44. Оцените роль человеческого капитала в успехе инновационной стратегии.
45. Какие внешние факторы влияют на выбор инновационных направлений развития.
46. Изложите этапы процесса разработки инновационной стратегии.
47. Объясните назначение SWOT-анализа в рамках стратегического анализа.
48. Для чего применяется PESTLE-анализ и каковы его составляющие элементы?
49. В чём заключается цель метода сценарного планирования?
50. Когда целесообразно применять мозговой штурм в процессе выработки инновационной стратегии?
51. Что включает в себя методика TRIZ?
52. Поясните принципы форсайт-исследований применительно к созданию инновационной стратегии.
53. Сравните сильные стороны методов генерации идей: мозгового штурма и метода Дельфи.
54. Как аналитика цепочки создания ценности помогает выявить направления инноваций?
55. В чём состоит преимущество интеграции различных инструментов стратегического анализа?