

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.06.2026 14:16:19  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca16484036a8cb77509e9571e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена

на заседании кафедры

25.11.2025 г.  
протокол № 6  
Зав. кафедрой Плахин А.Е.

Утверждена

Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.  
протокол № 4  
Председатель Карх Д.А.



*(Handwritten signature)*

(подпись)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование дисциплины	Инновационный менеджмент (продвинутый уровень)
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Все программы
Форма обучения	очная
Год набора	2026
Разработана:	
Профессор, д.э.н.	
Плахин А.Е.	

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>7</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>10</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>14</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>14</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>15</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>15</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Инновационный менеджмент (продвинутый уровень)» является – выработать у будущих студентов восприимчивость к нововведениям, сформировать прочные теоретические знания и практические навыки в области подготовки и осуществления инновационных изменений на предприятиях.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 2						
Экзамен	108	20	8	12	61	3

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД-1.УК-1 Знать: методы критического анализа; методологию системного подхода; методы выявления проблемной ситуации
	ИД-2.УК-1 Уметь: выявлять проблемные ситуации, осуществлять поиск информации и решений

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-3.УК-1 Иметь практический опыт работы по разработке и аргументации стратегии решения проблемной ситуации на основе системного подхода
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1.УК-2 Знать: принципы формирования проектной задачи в рамках обозначенной проблемы; основные требования, предъявляемые к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности
	ИД-2.УК-2 Уметь: разрабатывать план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения; планировать необходимые ресурсы
	ИД-3.УК-2 Иметь практический опыт осуществления мониторинга хода реализации проекта; корректировки отклонений; внесения изменений в план реализации проекта

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;	ИД-1.ОПК-1 Знать методы решения профессиональных задач на продвинутом уровне в сфере экономической, организационной и управленческой теории
	ИД-2.ОПК-1 Уметь применять инновационные подходы для решения экономических, организационных и управленческих задач

<p>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;</p>	<p>ИД-3.ОПК-1 Иметь практический опыт обобщения и критического анализа практик управления по направлению менеджмента</p>
<p>ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;</p>	<p>ИД-1.ОПК-2 Знать современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа</p>
	<p>ИД-2.ОПК-2 Уметь использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач</p>
	<p>ИД-3.ОПК-2 Иметь практический опыт применения систем управления базами данных в сфере экономики и управления</p>

<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;</p>	<p>ИД-1.ОПК-4 Знать современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации проектной и процессной деятельностью в организации</p>
	<p>ИД-2.ОПК-4 Уметь использовать в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки</p>
	<p>ИД-3.ОПК-4 Иметь практический опыт выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-моделей организации</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 2		81					
Тема 1.	Проблема нововведений в экономике; новшества, нововведения, инновации (ОПК-4)	9,5	0,5		1	8	
Тема 2.	Нововведения в организациях. Типология нововведений. Новизна и ее свойства (УК-2)	5,5	0,5		1	4	
Тема 3.	Развитие и современное состояние инновационного менеджмента (ОПК-2)	6	1		1	4	
Тема 4.	Инновационный процесс и инновационная деятельность. Формирование и реализация инновационных проектов (УК-1)	6	1		1	4	
Тема 5.	Особенности принятия управленческих решений в инновационном менеджменте (ОПК-1)	6	1		1	4	
Тема 6.	Социально-психологические аспекты инновационной деятельности	8	1		1	6	
Тема 7.	Экспертиза инновационных процессов. Бизнес-план инновационного проекта и его содержание	8	1		1	6	
Тема 8.	Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности. Инвестиции в инновационном процессе	8	1		3	4	
Тема 9.	Управление риском в инновационных процессах. Факторы, влияющие на успех нововведений в организации. Дестабилизирующие факторы	5,5	0,5		1	4	
Тема 10.	Рынки в сфере инновационного предпринимательства	18,5	0,5		1	17	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Бизнес-план инновационного проекта и его содержание (темы 1-5)	Ситуационные задачи.	Решение 4-х ситуационных задач развернутыми вариантами ответов	Проявления навыка применения изученного материала на практике управления конкретной ситуацией, макс. 20 баллов

Управление риском в инновационных процессах и оценка эффективности инноваций (темы 6-10)	Контрольные задачи	Решение 2 задач на оценку риска и определение эффективности инновационного проекта	Четкое и правильное выполнение задания, макс. 24 балла
Все тематические разделы	Тестирование	28 тестовых вопросов с 4 вариантами ответов	Правильные ответы на вопросы теста. 2 балла за каждый правильный ответ.
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
2 семестр (Эк)	Билеты к экзамену	На экзамене предусматривается письменный ответ на 2 теоретических вопроса и решение ситуационной задачи	Аттестация студентов по дисциплине производится по уровню достигнутого результата в формировании соответствующих компетенций. Оценка осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы в соответствии с «Положением об академическом рейтинге». От 85% - отлично От 75 до 84% - хорошо От 51 до 74% - удовлетворительно Менее 50% - неудовлетворительно

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

<p>Тема 1. Проблема нововведений в экономике; новшества, нововведения, инновации (ОПК-4) Основные понятия инновации. Возрастающая роль инновационной деятельности в условиях рыночной экономики.</p>
<p>Тема 2. Нововведения в организациях. Типология нововведений. Новизна и ее свойства (УК-2) Ценностный аспект нововведений и развитие конкуренции. Диффузные процессы в инновационной деятельности. Группировка нововведений по наиболее общим основаниям: по степени новизны, по типу новшества; механизму осуществления и по особенностям инновационного процесса. Выделение дополнительных, более частных оснований для классификации нововведений (по сложности новшества; по инновационному потенциалу; по отношению к своему предшественнику; по уровню разработки и распространению; по сферам разработки и распространения; по источникам генерирования новых идей).</p>
<p>Тема 3. Развитие и современное состояние инновационного менеджмента (ОПК-2) Инновационный менеджмент как самостоятельная область науки и профессиональной деятельности, направленная на осуществление нововведений. Инновационный менеджмент как совокупность принципов, методов и форм управления инновационным процессом.</p>
<p>Тема 4. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Формирование и реализация инновационных проектов (УК-1) Основные виды организационных форм инновационной деятельности. Внутрикorporативные формы организации инновационных процессов. Формы малого инновационного предпринимательства и «инкубаторные программы». Инновационные цели, идеи, проекты и программы. Циклический характер инновационных процессов.</p>
<p>Тема 5. Особенности принятия управленческих решений в инновационном менеджменте (ОПК-1) Решения по достижению конечной цели.</p>
<p>Тема 6. Социально-психологические аспекты инновационной деятельности Социальная база новшеств, нововведения, инновационного процесса. Роль и позиции в нововведениях. Причины сопротивления персонала в осуществлении нововведений.</p>
<p>Тема 7. Экспертиза инновационных процессов. Бизнес-план инновационного проекта и его содержание Задачи и основные приемы экспертизы. Первый, второй и третий уровень экспертизы. Цели, задачи и некоторые особенности разработки бизнес-плана проекта. Структура бизнес-плана проекта. Возможности фирмы (резюме). Определение инновационного проекта</p>
<p>Тема 8. Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности. Инвестиции в инновационном процессе Эффективность использования инноваций. Общая экономическая эффективность инноваций. Эффективность инновационной деятельности. Инновационная деятельность как объект инвестирования. Инвестиционная привлекательность проекта. Критерии привлекательности. Задачи и приемы экономической экспертизы предприятия или проекта.</p>
<p>Тема 9. Управление риском в инновационных процессах. Факторы, влияющие на успех нововведений в организации. Дестабилизирующие факторы Неопределенность и риски в инновационном процессе. Классификация и идентификация рисков. Ориентация нововведений на рынок. Коммуникационные и организационно-структурные трудности, препятствующие установлению эффективных взаимоотношений между работниками организации.</p>
<p>Тема 10. Рынки в сфере инновационного предпринимательства Рынок новшеств (инноваций).</p>

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 2. Нововведения в организациях. Типология нововведений. Новизна и ее свойства (УК-2) Трансферт инноваций. Альтернативы проведения НИОКР собственными силами. Новизна как непереносимое свойство и самостоятельная ценность любого нововведения.
Тема 3. Развитие и современное состояние инновационного менеджмента (ОПК-2) Управление процессами создания новых знаний. Управление творческим потенциалом.
Тема 4. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Формирование и реализация инновационных проектов (УК-1) Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационной деятельности. Технополисы, научно-технологические и научно-промышленные парки и их роль в создании и диффузии инноваций. Инновационные стратегии организации. Инновационный потенциал организации.
Тема 5. Особенности принятия управленческих решений в инновационном менеджменте (ОПК-1) Выбор альтернатив
Тема 6. Социально-психологические аспекты инновационной деятельности Внешние и внутренние факторы неприятия и торможения инноваций в организации.
Тема 7. Экспертиза инновационных процессов. Бизнес-план инновационного проекта и его содержание Методы отбора инновационных проектов. Характеристика товаров (услуг). Конкуренция на рынке сбыта. План маркетинга. План производства.
Тема 8. Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности. Инвестиции в инновационном процессе Характеристика результатов инновационной деятельности. Норма прибыли при финансировании инновационных проектов. Источники финансирования.
Тема 9. Управление риском в инновационных процессах. Факторы, влияющие на успех нововведений в организации. Дестабилизирующие факторы Методы анализа и оценки рисков инновационного процесса. Методы снижения риска в инновационной деятельности. Эффективность управления нововведениями и контроль за их осуществлением. Условия мотивации инновационной деятельности организации. Основные причины, препятствующие осуществлению нововведений.
Тема 10. Рынки в сфере инновационного предпринимательства Рынок чистой конкуренции. Рынок капитала (инвестиций).

## 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 2. Нововведения в организациях. Типология нововведений. Новизна и ее свойства (УК-2) Методология принятия решений в инновационной деятельности. Основные факторы, определяющие новизну. Период новизны. Абсолютная и относительная новизна. Местная, частичная, условная, рыночная и стоимостная новизна.
---

<p>Тема 3. Развитие и современное состояние инновационного менеджмента (ОПК-2) Управление освоением новшеств. Управление социальными и психологическими аспектами нововведений. Задачи инновационного менеджмента.</p>
<p>Тема 4. Инновационный процесс и инновационная деятельность. Формирование и реализация инновационных проектов (УК-1) Формирование федеральных и транснациональных финансово-промышленных групп. Программно-целевое и проектное управление инновационной деятельностью. Особенности маркетинга инноваций.</p>
<p>Тема 5. Особенности принятия управленческих решений в инновационном менеджменте (ОПК-1) Особенности технологии принятия решений по инновационной деятельности.</p>
<p>Тема 6. Социально-психологические аспекты инновационной деятельности Внешние и внутренние факторы неприятия и торможения инноваций в организации.</p>
<p>Тема 7. Экспертиза инновационных процессов. Бизнес-план инновационного проекта и его содержание Показатели эффективности инновационного проекта. Организационный план. Юридическое обеспечение проекта. Экономический риск и страхование. Стратегия финансирования. Финансовый план. Заключение.</p>
<p>Тема 8. Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности. Инвестиции в инновационном процессе Выход на рынок технологий как результат инновационной деятельности. Эффективность затрат на инновационную деятельность. Методы отбора инновационных проектов. Формирование портфеля инвестиций. Показатели эффективности проектов.</p>
<p>Тема 9. Управление риском в инновационных процессах. Факторы, влияющие на успех нововведений в организации. Дестабилизирующие факторы Стратегия управления риском в организации. Содержание технических, производственных, организационных, социально-психологических и других взаимодействующих факторов, дестабилизирующих процесс инновационной деятельности в организации.</p>
<p>Тема 10. Рынки в сфере инновационного предпринимательства Государственная поддержка инновационной деятельности</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Учебным планом не предусмотрены.

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы не размещаются.

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Учебным планом не предусмотрены.

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Учебным планом не предусмотрены.

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

2. Спиридонова Е. А. Управление инновациями [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 298 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/494062>

3. Поляков Н. А., Мотовилов О. В., Лукашов Н. В. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 330 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489513>

#### **Дополнительная литература:**

2. Миронов Д. С., Дубровский В. Ж., Шайбакова Л. Ф. Инновационные сети: барьеры развития и вызовы новой индустриализации: монография. - Казань: Бук, 2021. - 321

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Тг000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Тг000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

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

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену

1. Инновационный механизм развития общества. Макромодели инновационных процессов.
2. Основные понятия теории инноватики: нововведение, новшество, изобретение, жизненный цикл товара, жизненный цикл технологии.
3. Особенности организации инновационных процессов. Стадии жизненного цикла инноваций. Коммерциализация нововведения.
4. Классификации новаций, инновационных процессов, нововведений и их использование в управлении инновациями.
5. Проектирование инновационных преобразований.
6. Стратегический анализ: понятие, структура, инструментарий.
7. Инновационные стратегии в системе стратегий развития предприятия (фирмы): понятие, виды, особенности.
8. Инновации в базовых стратегиях роста. Виды инноваций, отражаемые в матрице Ансоффа.
9. Инновационные стратегии интенсивного роста: виды, специфика, условия выполнения.
10. Инновационные стратегии интеграционного роста: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция. Специфика и возможности инноваций.
11. Инновационные стратегии диверсифицированного роста: центрированная, горизонтальная, конгломеративная диверсификация. Специфика и возможности инноваций.
12. Инновационные стратегии сокращения: виды и перспективы выбора стратегической позиции фирмы.
13. Типы инновационного поведения фирмы. Классификатор типов конкурентного поведения, его использование в процессе принятия решений по выбору стратегий.
14. Методы идентификации предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения. Параметры оценки.
15. Последовательность выбора и реализации инновационных стратегий.
16. Инновационные цели организации: понятие, формулировка, построение дерева целей.
17. Показатели инновационной конкурентоспособности организации: затратные, временные, обновляемости, структурные.
18. Инновационный потенциал организации: понятие, структура, подходы к оценке и измерению.
19. Инновационный климат: понятие, структура внешней среды организации, анализ, оценка.
20. Инновационная позиция организации. Использование метода «SWOT-анализа» для диагностики инновационной позиции.
21. Проектное управление инновациями: переход к проектному мышлению, лидерство, команда.
22. Проект как инструмент управления реализацией инновационной стратегии. Разработка плана перехода организации на новую технологию (продукт). Особенности организации инновационного проекта.
23. Управление персоналом инновационного проекта: создание команды, организация труда, эффективная команда.
24. Выбор организационной структуры управления инновационным проектом. Распределение обязанностей. Нормативная база и её роль в управлении персоналом.

25. Организация труда руководителя инновационного проекта: принятие решений, делегирование полномочий, планирование личного труда.

**7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**

№№	Содержание задания	Компетенция
<b>Задания открытого типа</b>		
1.	Предприятие активно осваивает новую технику, своевременно осуществляет модернизацию и техническое перевооружение производства. Укажите стратегию, целесообразную в данном случае для предприятия	ОПК-4
2.	Какую стратегию целесообразно выбрать предприятию, если его развитие имеет реакционный характер – реакция на изменения во внешней среде, в частности на инновации конкурентов	ОПК-4
3.	Укажите полный перечень базовых элементов управления инновационным проектом .	ОПК-4
4.	Обозначьте главные тренды современного управления инновационными проектами.	ОПК-4
5.	Вы претендуете на должность инновационного менеджера. Укажите, каким качествам вы должны соответствовать.	ОПК-4
6.	Вы реализуете инновационный проект. Укажите на что будет направлен внутренний анализ.	ОПК-2
7.	Укажите на что будет направлен анализ емкости рынка при реализации инновационного проекта.	ОПК-2
8.	Для принятия окончательного решения о целесообразности выпуска нового товара руководство организации проводит его испытание. Какие главные вопросы должна решить организация ?	ОПК-2
9.	Одним из источников получения новых идей является несоответствие между ценностями покупателя и представлениями производителя о них. Приведите пример.	ОПК-2
10.	Индекс доходности инновационного проекта равен 1,8. Сделайте вывод о целесообразности/нецелесообразности его реализации.	ОПК-2
11.	Вы руководитель крупной компании, занимающейся реализацией множества инновационных проектов. Какую организационную структуру управления предпочтительнее выбрать для вашей компании и почему ?	ОПК-1
12.	У вас имеются следующие данные: стоимость вновь введенных производственных фондов; среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения,	ОПК-1

№№	Содержание задания	Компетенция
	общепроизводственного назначения, общехозяйственного назначения. Укажите коэффициент инновационной активности, рассчитанный на основе вышеприведенных показателей.	
13.	Вы, как руководитель крупной компании, успешно завершили функциональные испытания нового товара. Будете ли Вы проводить рыночные испытания? Если «да», то с какой целью?	ОПК-1
14.	Начальный этап освоения выпуска новых изделий характеризуется повышенными издержками. Укажите возможные ключевые факторы, объясняющие причину этого.	ОПК-1
15.	Укажите, как будет влиять на организационную структуру управления следующая комбинация параметров интенсивности и масштабов нововведения : новая продукция, новая технология, новый рынок.	ОПК-1
16.	Вы занимаетесь научно-исследовательской работой (НИР), в рамках которой вы получили следующие результаты: увеличение объема знаний для более глубокого понимания изучаемого предмета, разработка прогнозов развития науки и техники, открытие путей применения новых явлений и закономерностей. Укажите вид НИР.	УК-2
17.	Вы занимаетесь опытно-конструкторскими работами (ОКР). Укажите этап ОКР основными задачами и составом работ которого являются: составление проекта технического задания (ТЗ) заказчиком, проработка проекта ТЗ исполнителем, установление перечня контрагентов и согласование с ними частных ТЗ, согласование и утверждение ТЗ.	УК-2
18.	Портфель НИОКР может содержать разнообразные проекты. Укажите факторы, влияющие на количество проектов, входящих в портфель.	УК-2
19.	Выделите возможные риски, возникающие на стадии проведения исследований и разработок.	УК-2
20.	Какие проекты целесообразно включить в портфель НИОКР и почему?	УК-2
21.	Возникла ситуация: на рынке отсутствуют близкие аналоги нового продукта. Как Вы считаете: целесообразно ли увеличить цену на данный продукт и почему?	УК-1
22.	Какие действия необходимо предпринять при замедлении роста производства инновационного продукта?	УК-1
23.	Укажите причины спада объемов продаж инновационного продукта. Какие необходимо предпринять меры для нормализации ситуации.	УК-1

№№	Содержание задания	Компетенция
24.	Вам необходимо внедрить инновации, однако в организации возникло сопротивление персонала. Ваши действия.	УК-1
25.	Укажите факторы, препятствующие инновационной активности российских предприятий и меры для их устранения.	УК-1
<b>Задания закрытого типа</b>		
1.	Технологическое лидерство в производстве наукоемкой продукции означает: а) показатель высокого потенциала научных знаний; б) увеличение конкурентоспособности товара; в) улучшение состояния экономики страны; г) все варианты ответов верны	ОПК-4
2.	Вы руководитель организации, обладающей сильным инновационным потенциалом, функционирующей в условиях привлекательного инновационного климата? Какую инновационную стратегию Вы выберете? а) инновационного лидерства; б) ограниченного роста; в) отсечения лишнего; г) копирования чужих разработок	ОПК-4
3.	Перед вами стоит задача: резко повысить инновационный потенциал организации: Какую стратегию вы выберете: а) экстенсивного развития; б) диверсификации; в) интеграционного развития; г) интенсивного развития	ОПК-4
4.	Укажите вид стратегии, присущей Вашей компании где проводятся частичные, непринципиальные изменения, позволяющие усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности: а) адаптационная стратегия; б) наступательная стратегия; в) стратегия лидера; г) стратегия диверсификации	ОПК-4
5.	Укажите характеристики, присущие руководителю проекта: а) умение увидеть будущее команды, сплотить и вдохновить последователей на развитие и стратегические цели, зарядить эмоциональной положительной энергией на достижение проектных результатов; б) большой стаж работы, компетентность, эрудированность;	ОПК-4

№№	Содержание задания	Компетенция
	<p>в) развитая интуиция, инициативность, доброжелательность;</p> <p>г) большой стаж работы, компетентность, развитая интуиция, инициативность, доброжелательность</p>	
6.	<p>Обозначьте метод сбора информации для идентификации рисков:</p> <p>а) мозговой штурм;</p> <p>б) дисконтирование;;</p> <p>в) хеджирование;</p> <p>г) опросы</p>	ОПК-2
7.	<p>Структурная декомпозиция проекта – это:</p> <p>а) наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта;</p> <p>б) структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект;</p> <p>в) график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов;</p> <p>г) нет верного варианта ответа</p>	ОПК-2
8.	<p>Продолжите фразу: при оценке эффективности инновационных проектов в условиях неопределенности и риска...</p> <p>а) необходимо продисконтировать денежные поступления;</p> <p>б) нет необходимости дисконтировать денежные поступления;</p> <p>в) необходимо суммировать денежные поступления;</p> <p>г) нет верного варианта ответа</p>	ОПК-2
9.	<p>Укажите два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачами проекта – это структурная схема организации и....</p> <p>а) укрупненный график;</p> <p>б) матрица ответственности;</p> <p>в) должностная инструкция;</p> <p>г) профстандарт</p>	ОПК-2
10.	<p>Как называется новая нестандартная мысль о возникшем замысле чего-либо нового, требующего привлечения внимания участников инновационного процесса для организации работ по всем стадиям и этапам инновационного цикла?</p> <p>а) аванпроект;</p> <p>б) эскизный проект;</p> <p>в) бизнес-план;</p> <p>г) инновационная идея</p>	ОПК-2
11.	<p>Укажите, что будет служить в качестве интегрального экономического показателя нового изделия при его сравнении с аналогом:</p> <p>а) цена потребления;</p>	ОПК-1

№№	Содержание задания	Компетенция
	б) издержки; в) себестоимость продукции; г) доступность изделия	
12.	К какой группе факторов, учитываемых в процессе разработки инноваций, относятся следующие: объем выпускаемой продукции, размер партий изделий, время изготовления, длительность выпуска продукции, требования к исходным материалам: а) технические; б) производственные; в) организационные; г) социально-психологические.	ОПК-1
13.	Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции. Постоянные затраты при выпуске новой продукции и продукции, изготовленной с использованием новых технологий, составили 8,808 млн руб., переменные – 5,704 млн руб. Планируемая прибыль – 15% от себестоимости. Общая выручка от продажи всей продукции – 30,3 млн руб. Укажите верный вариант ответа: а) коэффициент внедрения новой продукции = 16,6888. Вывод: предприятие внедряет новую продукцию; б) коэффициент внедрения новой продукции = 14,512. Вывод: внедрение новой продукции на предприятии нецелесообразно; в) коэффициент внедрения новой продукции = 0,551. Вывод: предприятие не осваивает новую технику и не внедряет усовершенствованные продукты и услуги; г) коэффициент внедрения новой продукции = 0,551. Вывод: предприятие параллельно с освоением новой техники эффективно внедряет усовершенствованные продукты и услуги.	ОПК-1
14.	Укажите стадию развития молодой компании, когда она может нуждаться в венчурном капитале, причем, на данной стадии возникает самый высокий риск, но есть шанс в случае успеха получить за это достаточно высокий доход: а) финансирование ранней стадии (этап создания, когда капитал необходим для закладки основы развития компании); б) финансирование второй стадии (этап развития, на котором осуществляется переход от создания образцов продукции к налаживанию процесса нормальной производственной и сбытовой деятельности); в) финансирование третьей стадии (этап закрепления успеха, за которым следует выпуск	ОПК-1

№№	Содержание задания	Компетенция
	<p>акций компании в свободное обращение на бирже, а финансы нужны для улучшения производственных показателей); г) нет правильного ответа</p>	
15.	<p>На какой вопрос необходимо ответить менеджеру, оценивая инновационный проект с точки зрения фактора «преимущества»? а) стоит ли осуществлять этот проект; б) стоит ли осуществлять этот проект сейчас; в) стоит ли осуществлять этот проект, учитывая изменения рынка в обозримом будущем; г) нет верного варианта ответа</p>	ОПК-1
16	<p>Ваши действия на этапе замедления роста производства инновационного проекта: а) применить новые знания для достижения практических целей и решения конкретных задач, в том числе имеющих коммерческое значение; б) усилить коммерческую направленность проекта; в) поиск новых рынков, разработка улучшенных модификаций продукта, совершенствование технологического процесса; г) производственное проектирование</p>	УК-2
17	<p>Вы осуществили переход от базовой технологии к новой, в результате чего произошел технологический разрыв, который повлек за собой существенную реорганизацию фирмы. Какую роль в данном случае могут играть модифицирующие и улучшающие нововведения: а) консервативную, тормозящую роль; б) развивающую направленность; в) прорыв организации; г) нет верного варианта ответа</p>	УК-2
18	<p>Вы проводите прикладные научные исследования. Ваши действия: а) проверка технической осуществимости идеи, анализ масштабов потребностей рынка, потенциальных возможностей предприятия по разработке и производству нового продукта; б) изучение коммерческой направленности проекта; в) эскизно-техническое проектирование; г) все варианты ответов верны</p>	УК-2
19	<p>Вы проводите фундаментальные исследования. Какие цели Вы ставите перед собой: а) применить новые знания для достижения практических целей и решения конкретных задач, в том числе имеющих коммерческое значение; б) раскрыть новые связи между явлениями, познать закономерности развития природы и общества относительно к их конкретному</p>	УК-2

№№	Содержание задания	Компетенция
	использованию; в) изучить коммерческую направленность проекта; г) выявить сильные и слабые стороны проекта	
20	Какие результаты вы ожидаете получить при проведении прикладных научно-исследовательских работ: а) разрешение конкретных научных проблем для создания новых изделий; б) получение рекомендаций, инструкций, расчетно-технических материалов, методик; в) определение возможности проведения опытно-конструкторских работ по тематике научно-исследовательских работ; г) все варианты ответов верны	УК-2
21	При внедрении инноваций происходит сопротивление сотрудников изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям. Ваши действия: а) оказать помощь и поддержку; б) манипуляция; в) всеми путями подавить сопротивление; г) осуществлять обучение персонала	УК-1
22	Нарастив выпуск изделий, вам необходимо минимизировать потери. Ваши действия: а) повышать трудоемкости изделия в процессе освоения; б) снижать трудоемкости изделия в процессе освоения; в) увеличивать емкость рынка; г) изучать спрос и предложение рынка	УК-1
23	Вам необходимо внедрить инновации. Однако, Вы не обладаете полной информацией, необходимой для планирования изменений, а сотрудники организации имеют значительные силы для сопротивления. Ваши действия: а) оказывать участие и вовлечение сотрудников; б) обучать сотрудников; в) манипуляция; г) подавлять сопротивление	УК-1
24	Вы находитесь на этапе создания крупной инновационной компании, когда необходим значительный капитал для закладки основы развития компании. Укажите источник его привлечения: а) выпуск акций; б) выпуск облигаций; в) хеджирование; г) венчурный капитал	УК-1
25	В организации возникла проблема: снизилась творческая активность сотрудников. Ваши действия:	УК-1

<b>№№</b>	<b>Содержание задания</b>	<b>Компетенция</b>
	а) повысить заработную плату б) провести опрос сотрудников с целью сопоставления мотивов и стимулов в) провести обучение сотрудников г) другой вариант ответа	

### 7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену

#### **Задание 1. Опыт инноваций компании «Best Buy»**

Компания Best Buy, занимающаяся розничными продажами электроники, решила на радикальный эксперимент и приняла систему работы, основанную исключительно на результатах труда, – Results-Only Work Environment, ROWE. Ее цель – изменение самого понятия работы и рабочего места, а также устранение прямой зависимости между временем, проводимым в офисе, и оценкой эффективности труда. В системе ROWE отрицается большинство правил, ограничений и критериев, принятых на предприятиях с традиционной организацией работы, – в частности определяющих время пребывания сотрудников в офисе.

*С чистого листа.*

Раньше, когда менеджер по персоналу компании Best Buy Стив Ханс (Steve Hance) работал в обычном офисе обычной компании, ему часто приходилось коротать время на длинных и непродуктивных собраниях, мечтая о поездке на охоту или рыбалку. Но в марте 2010 года он устроился в Best Buy и начал вести активный образ жизни. Теперь, участвуя в телеконференциях с коллегами или клиентами компании, Стив Ханс может звонить с мобильного телефона прямо из лодки у берега озера или из лесной сторожки после нескольких часов охоты на диких уток. «Никто в Best Buy не знает, где я сейчас нахожусь, – объясняет он, – но это и неважно».

Прошли те времена, когда Стиву Хансу приходилось просиживать с утра до вечера в четырех стенах в окружении бумаг и диаграмм, которые он аккуратно составлял лишь для того, чтобы случайно зашедшие коллеги или начальники видели его усердие. В компании Best Buy он может свободно распоряжаться своим временем и работать там, где ему комфортно, – за столом в офисе или за столиком кафе, в удобное для него время. «Раньше я приспособливал свою жизнь к работе, – говорит он, – теперь же приспособливаю график к образу жизни».

Работая по системе ROWE, сотрудники сами решают, как, когда и где они трудятся. От штатных сотрудников лишь требуется отводить на выполнение профессиональных обязанностей определенное время.

Личное присутствие на собраниях, как правило, не обязательно. Начальство больше не смотрит укоризненно на каждого, кто задерживается с обеденного перерыва или

отлучается с работы, чтобы встретить ребенка из школы. Единственный критерий оценки сотрудников – это соблюдение норм производительности труда. «В обычной корпоративной среде вам приходится все время находиться на рабочем месте, так как это показывает, насколько вы ответственны и исполнительны, – говорит Стив Ханс. – Когда вы входите в офис, прежде всего должны убедиться, что вас видит начальство. В итоге для многих сотрудников именно это, а не результат становится фактической целью работы. Подобных нелепых традиций в системе ROWE не существует. В ней имеет значение только результат работы».

Компания Best Buy начала постепенный переход на ROWE в 2002 году, и с тех пор около 2 400 сотрудников, или 60% четырехтысячного штата главного офиса компании, отдел за отделом, приняли новые принципы работы. Об этом говорят Кали Ресслер (Cali Ressler) и Джоди Томсон (Jody Thompson), бывшие служащие Best Buy, а в настоящее время – руководители консалтинговой компании CultureRx, расположенной в Миннеаполисе и занимающейся внедрением ROWE в других организациях. Несомненно, для менеджеров предприятия гораздо важнее то, приносит ли эта концепция финансовую выгоду. Специалисты CultureRx подсчитали: расходы на замену каждого сотрудника составляют примерно 102 тыс. долларов, а в отделах, работающих по системе ROWE, число увольнений по собственному желанию сокращается в среднем на 3,2%. Таким образом, когда Best Buy переведет на новую концепцию труда весь персонал штаб-квартиры, состоящий из 4 тыс. сотрудников, экономия на подборе персонала составит около 13 млн. долларов в год. Более того, производительность труда сотрудников, перешедших на систему ROWE, увеличивается в среднем на 35%.

«В принципе, мы пытаемся изменить мышление людей, избавиться от предрассудков 1950-х годов, которые не нужны в современном мире технологического прогресса, – объясняет Джоди Томсон. – Мы хотим, чтобы люди перестали думать о работе как о месте, где нужно находиться с 8 утра до 5 часов дня, и начали относиться к ней как к задаче, которую необходимо решить».

#### *Гибкость и ответственность.*

С нетрадиционными способами организации работы сегодня экспериментируют многие компании. Так, 43% американских служащих могут выбирать время начала и конца рабочего дня исходя из обязательного минимума часов. Об этом сообщается в исследовании, проведенном нью-йоркским Институтом семьи и работы (Families and Work Institute). По сравнению с данными 1992 года этот показатель увеличился на 29%.

Кроме того, 9% сотрудников выполняют часть функций дома, а не в офисе. 79% респондентов отметили, что хотели бы иметь более свободный график работы в том случае,

если это не повлияет на возможности их карьерного роста. Однако, как утверждает президент института Эллен Галински (Ellen Galinsky), в компании Best Buy гибкий подход реализуется в гораздо большей степени, чем в любой другой организации.

«Большинство предприятий, как правило, придерживаются традиционных способов организации рабочего времени и лишь попытаются сделать их немного более свободными, – рассказывает она. – Например, работодатели позволяют персоналу приходить в офис позже или выполнять часть заданий, находясь вне помещения, но все равно следят за тем, где и когда находится сотрудник. Однако в концепции ROWE этому не уделяется никакого внимания. Сотрудники сами решают, не только когда и где им работать, но и, например, посещать ли собрания. Единственным критерием оценки остается результат. В этом как раз и заключается гибкость данного метода».

Ал Ван Арсдал (Al Van Arsdal), консультант по вопросам менеджмента и глава профессионального сообщества специалистов в области организационного развития (Organizational Development Network) в Миннесоте, уверен, что ROWE требует радикального пересмотра корпоративной культуры. «Обычно изменения проводятся сверху вниз, – говорит он. – Но в Best Buy все происходит наоборот. Отдел за отделом сотрудники по собственной инициативе отбрасывают старые правила и меняют их так, как считают нужным. Они сами решают, что им требуется для достижения цели, и действуют сообразно этому». Концепция ROWE была задумана в 2001 году, после того как менеджеры Best Buy провели опрос среди сотрудников главного офиса компании и получили тревожные результаты. «Как правило служащие говорили, что они не чувствуют доверия со стороны менеджмента и у них складывается ощущение, что за их спиной всегда кто-то стоит, – вспоминает Кали Ресслер. – Они не могли найти способа совмещать работу и личные интересы и при этом не видели реальной отдачи от своих усилий».

Пытаясь найти решение, Кали Ресслер, в то время занимавшая в Best Buy пост менеджера по программам баланса между работой и личной жизнью, стала экспериментировать с различными вариантами гибкого графика работы в одной из групп сотрудников – подразделении по розничным продажам, состоящем из 320 человек. Вскоре к ней присоединился Джоди Томсон, ставший впоследствии консультантом по реорганизации.

Сначала они рассматривали возможности введения гибкого графика и удаленной работы, уже применяемые на тот момент в некоторых компаниях, однако позже решили, что подобные меры будут лишь временным решением и не исправят принципиально ситуацию в Best Buy. «Гибкий график как правило не оправдывает ожиданий, – объясняет Джоди Томсон. – Обычно его предоставляют только определенным категориям

специалистов, и при этом далеко не всегда удается избежать некоторых личных предпочтений». К тому же есть опасность, что коллеги и руководство, формально предоставившие сотруднику такую возможность, внутренне будут считать его не слишком лояльным компании. «Если вы не появляетесь в офисе вместе со всеми в 8 утра, это может изменить отношение сослуживцев к вам, даже если это и противоречит здравому смыслу. В конце концов, у вас может возникнуть мысль, что вы ничего не выигрываете от такой «льготы» и что нет большой разницы между рабочим днем с 8.00 до 17.00 в понедельник и с 10.00 до 19.00 во вторник». Не менее важно и то, что такие программы далеко не всегда меняют отношение руководителей отделов и департаментов к оценке эффективности работы персонала. Они по-прежнему измеряют ее на основании того, насколько занятыми выглядят сотрудники и как много совещаний проводят, чтобы создать видимость работы. Единственное решение этой проблемы Кали Ресслер и Джоди Томсон видели в отказе от старой структуры мышления.

«Вместо того чтобы предоставлять гибкий график работы отдельным сотрудникам, мы предложили распространить эту практику на весь отдел, – вспоминает Кали. – Сегодня менеджеры в Best Buy не могут никого упрекнуть в неточном соблюдении графика и никому не нужно спрашивать разрешения уйти из офиса. Если вам удобнее делать презентацию в PowerPoint в кафе, вы можете поступать именно так. Если в хорошую погоду вам захочется прогуляться в парке, никто не будет следить за тем, где вы находитесь. Сотрудники могут заниматься всем чем угодно при том условии, что выполняют свою работу».

#### *Результаты, а не видимость.*

Переход от традиционной офисной культуры к системе ROWE не всегда оказывается безболезненным, объясняет Джефф Джонсон (Jeff Johnson), директор по персоналу компании Best Buy. «В любой организации есть разные руководители – и те, которые быстро приспосабливаются к новой обстановке и всегда готовы к экспериментам, и те, которые чувствуют себя комфортнее, когда вокруг ничего не меняется», – говорит он.

В любом случае для внедрения ROWE необходимо, чтобы руководители сотрудников, переводимых на новую схему организации труда, разделяли новую идею. Именно по этой причине Best Buy не пытается реорганизовать всю компанию целиком, а дает возможность отдельным департаментам и даже группам сотрудников внутри департаментов постепенно приспосабливаться к новой концепции.

Процесс перехода на систему ROWE занимает приблизительно шесть месяцев. Первый шаг – это подготовка менеджеров, дающая им новое представление о работе. «Можно потратить огромные средства на то, чтобы обеспечить сотрудников ноутбуками и

сотовыми телефонами, – объясняет Кали Ресслер, – но если вы руководитель и придерживаетесь традиционных представлений о производственной дисциплине, согласно которым успешность продвижения по карьерной лестнице зависит от времени нахождения в офисе, никто из ваших подчиненных не рискнет вести себя по-новому». Тренеры также проводят поведенческий аудит отделов, чтобы выяснить, как они работают в обычной обстановке, и в последствии оценить результаты перехода на ROWE.

Второй этап – это подготовка персонала. Сотрудники участвуют в ряде семинаров и ролевых игр, где учатся избегать или смягчать эффект негативных высказываний, содержащих оценку, обвинение и вызывающих стресс на рабочем месте. Типичный пример: «Уже 10 часов, а вы только что пришли? Хотел бы я быть на вашем месте». Подобные фразы записываются на бумаге и демонстративно выбрасываются в мусорную корзину. После таких семинаров обсуждаются особенности удаленной работы – использование электронной и голосовой почты и других технологий, позволяющих оставаться на связи независимо от фактического места пребывания. Затем группа приступает к практическим занятиям в течение шести недель. «Именно в это время меняются представления людей, – рассказывает Кали Ресслер. – Например, одно из заданий: в течение целого дня работать дома, не рассказывая никому о своем местонахождении. Таким образом, сотрудники привыкают к мысли, что новый режим не испортит мнение начальства о них. В ходе этого упражнения, например, менеджеры учатся доверять подчиненным». Освобождаясь от лишних правил и обязательств, рядовые служащие и менеджеры находят способы работать более эффективно. Так, одна из групп сотрудников, занимающаяся сбором онлайн-заказов, решила разделить работу с коллегами из шанхайского филиала, чтобы процесс обработки шел круглосуточно. В результате клиенты стали получать заказанные товары гораздо быстрее.

«Вы начинаете критически оценивать привычные процедуры и думать: действительно ли это помогает мне достичь хороших результатов? Вскоре вы избавляетесь от многих ненужных заданий, которые раньше занимали значительную часть рабочего дня, и получаете возможность делать гораздо больше», – объясняет Кали Ресслер.

Компания Best Buy довольна результатами внедрения системы ROWE и собирается экспортировать ее в другие компании, а также готовит отдельную версию этой системы для магазинов розничной торговли. Тем не менее, многие скептики считают, что эта концепция не будет работать за пределами относительно однородного по составу сотрудников главного офиса компании. Однако Стив Ханс вспоминает, что многие, включая его самого, не были уверены в успехе ROWE даже в штаб-квартире организации. «Возможность продлить обеденный перерыв или уйти с работы в любое время выглядела утопией, и

некоторые сомневались, осуществимо ли это, – вспоминает он. – Оказалось, что не только осуществимо, но и весьма эффективно».

*Вопросы:*

1. Какой тип инновации использовала компания Best Buy?
2. Оцените эффективность инновационного проекта ROWE.
3. Возможна ли диффузия данной инновации?
4. Какие стадии жизненного цикла прошла инновация? Охарактеризуйте каждую стадию.
5. Покажите на данном примере взаимосвязь инновационного и стратегического менеджмента.
6. Какое влияние используемая в компании Best Buy инновация могла оказать на корпоративную культуру?
7. Подумайте, какие изменения в культурной, социальной, экономической и демографической среде могли стать предпосылкой появления идеи ROWE?
8. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения инновации компании Best Buy на известном Вам российском предприятии.

## **Задание 2. Развитие продуктов и технологий.**

Канцелярская скрепка, как простое устройство для временного соединения нескольких листов бумаги, появилась еще в XIX веке. В наше время для этих целей используют степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов (скрепка больших размеров или изготовленная из пластмассы). Широко распространены прозрачные пакеты – мультифоры (файлы), в которые можно поместить несколько листов бумаг, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных Вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

Оценка различных видов устройств для временного соединения листов бумаги:

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
Обычная канцелярская скрепка		
Канцелярская скрепка большого размера		
Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
Степлер		
Пружинный зажим		
Мультифора (файл)		

...		
-----	--	--

На основании анализа сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

### Задание 3. Управление развитием.

Представьте по известному Вам предприятию или организации, осуществленные мероприятия по улучшению результатов его работы. Или, если предприятие находится в кризисном состоянии, подумайте, какие меры необходимо предпринять, чтобы обеспечить позитивные изменения на предприятии.

Заполните таблицу:

Сферы деятельности на предприятии	Изменения на предприятии	Результаты изменений (фактические или ожидаемые)
Бизнес предприятия: продукт (ассортимент продукции, бренд, ценообразование, продвижение товара и т.д.); отраслевая принадлежность (профиль предприятия).		
Технологическая основа: используемая технология, оборудование, основные способы производства, материалы, потребление энергии и т.д.		
Финансовая сфера: структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестиционным портфелем и др.		
Система управления предприятием: организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.п.		
Организационная форма предприятия: форма собственности, юридический статус подразделений и филиалов, формы реорганизации предприятия (слияние, ликвидация и реконструкция) и пр.		
Кадровая политика: прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творчества		
...		

### Задание 4. Содержание инновационного менеджмента.

Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д.

Обоснуйте целесообразность осуществления новшества.

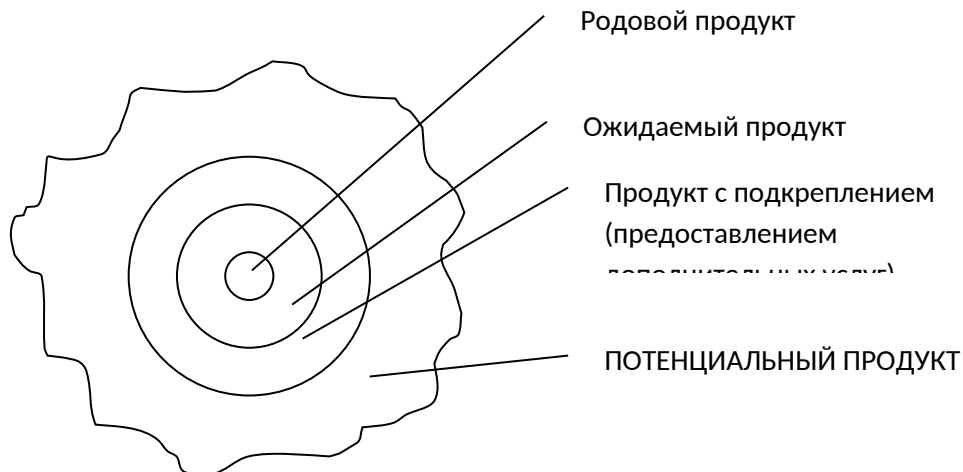
Обоснование приведите в таблице:

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
В чем заключается новизна предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Какие необходимы ресурсы для осуществления	
Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)	

### Задание 5. Жизненный цикл.

Проанализируйте жизненный цикл продукта или услуги предприятия. Сопоставьте его с жизненным циклом технологии производства данного продукта. Оцените, какие меры следует предпринять для совершенствования продукта и технологии. Для данного продукта составьте модель Т. Левитта.

Т. Левитт ввел в научный оборот понятие интегрального продукта, или динамичной модели продукта.



Характеристика видов продуктов представлена в таблице. С помощью данной модели можно прояснить многое из того, что происходит в сознании потребителя и от чего, в конечном итоге, зависит, какое решение он примет.

Характеристика видов продуктов в соответствии с моделью Т.Левитта:

Вид продукта	Характеристика продукта	Пример
Родовой продукт	Это базовый, качественно определенный продукт, элементарный набор качественных признаков, делающий товар или услугу средством удовлетворения конкретной потребности.	Традиционная экскурсия по собранию экспонатов.
Ожидаемый продукт	Включает в себя родовой продукт как минимум плюс все то, что ждет от продукта потребитель. В характеристике ожидаемого продукта играет роль ситуативный фактор.	Экскурсионная программа + продажа сувениров и предметов, имеющих отношение к экспозиции.
Продукт с подкреплением	Предложение клиенту нечто сверх ожидаемого, сверх того, что стало привычным, поражая его воображение каким-либо новшеством.	Музейная экспозиция, воссоздающая натуральную обстановку прошлого. Восковые фигуры жителей деревни заняты привычным делом. Экспонаты, которые ранее в музее были обособлены, теперь являются элементами общей экспозиции быта людей.
Потенциальный продукт	Богатство дополнительных «приманок», диверсификация «подкреплений» продукта, что может до неузнаваемости изменить ядро родового продукта.	Реальность музейной экспозиции усиливается «голосами жителей деревни, звуками», запахами, сопровождающими быт людей. Показываются археологические раскопки, материальные предметы в том виде, в каком они были обнаружены, а также работы по их реставрации. Сравнение некоторых экспонатов с современными (жуки, зерна злаков, растения...). Посетителям вручаются карточки, после заполнения которых им предоставляется информация об археологических раскопках и публикациях по тематике музея.

#### **Задание 6. Инновационный менеджмент и стратегическое управление.**

*Какая стратегия предпочтительна для компании «Тур-экстрим»?*

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле «милитари» с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для

череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс. долл. Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорого. Хочется на один-два дня и не дороже 1-1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. А подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30-40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Тем более, что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагенства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 200 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить. В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80% случаев публику из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: «делай то, что закажут». В неделю

заклучается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например, веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры вроде пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-35% - на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% – профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

#### *Оценка компанией рыночной ситуации.*

Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет 11,3 млрд. долларов, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450-500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» – только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружелюбный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

*Вопросы:*

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом турфирмы»?
2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?
3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компании?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

### **Задание 7. Инновационная стратегия.**

Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите инновационную стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии.

### **Задание 8. Инновационные организации.**

Известный специалист в области менеджмента доктор экономических наук Б.З. Мильнер считает: «Одним из новейших проявлений качественной перестройки управления применительно к задачам изменения научно-технической и информационной базы производства, предпринимательских нововведений и системы взаимосвязей в рыночной среде можно считать возникновение новой функции и механизма управления знаниями».

Высшие учебные заведения являются организациями, которые распространяют

знания (учебный процесс), перерабатывают информацию, содержащуюся в разных науках, в новое систематизированное знание (учебники, учебные пособия, курсы лекций) и создают новое знание, осуществляя научно-исследовательские работы.

Предложите проект создания инновационной организации при высшем учебном заведении, специализирующейся в бизнесе по созданию и распространению знаний (не затрагивая текущий учебный процесс). Оцените реальность формирования такой организации, ее профиль, создаваемые продукты, возможные группы потребителей и т.д.

Заполните таблицу.

Характеристика инновационной фирмы:

Критерии	Содержание
Цель создания фирмы	
Профиль фирмы	
Предлагаемые продукты и услуги	
Группы потребителей	
Правовая форма	
Каналы сбыта продукции	
Ценности фирмы	
...	

### Задание 9. Экспертная оценка инвестиционного решения.

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
Спрос на продукцию проекта	0,30	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,20	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,10	80	70	10			
Итого	1,00	-	-	-			

*Вопросы:*

1. Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?
2. Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?
3. Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)? Можно ли это как-то объяснить?

### **Задание 10. Формы привлечения инвестиций.**

Компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн. долларов.

Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» можно предложить руководству компании? В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?

### **Задание 11. Контроль проектных рисков.**

Банк рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долларов. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

### **Задание 12. Маркетинг проекта.**

Группа компаний задумывается об организации производства фторсодержащей зубной пасты для курящих с отбеливающим и восстанавливающим эффектом под маркой «АнтиКур». Результаты опроса потенциальных покупателей приведены в следующей

таблице.

Категория потребителей	Доля возрастной группы города, %	Из них курят, %	Среднемесячный доход на человека, ден. ед.	Средства, затрачиваемые ежемесячно на зубную пасту, %
Мужчины 20-35 лет	12	60	450	0,44
Мужчины 36-50 лет	15	40	600	0,33
Женщины 20-35 лет	14	25	320	0,06
Женщины 36-50 лет	22	30	450	0,50

Население исследуемого города составляет 1 300 тыс. человек.

Используя результаты маркетингового исследования, рассчитайте ежегодную емкость рынка зубной пасты исследуемого города.

### **Задание 13. Увеличение продаж.**

Небольшая фирма «Веб-проводник» занимается изготовлением сайтов и поисковой оптимизацией. Помимо основных услуг, она предоставляет хостинг и поддерживает сайты стратегических клиентов. А также занимается дизайном полиграфической продукции и рекламных материалов. По запросу клиента берется за любые работы, которые связаны с сайтами, интернетом и приносят деньги.

Предоплата 30% за сайты позволяет иметь запас денежных средств. Однако есть подозрение, что фирма работает с убытком. Около 60-70% процентов от стоимости проекта приходится отдавать фрилансерам, что соответствует рыночным расценкам.

Продажи работают не стабильно, поэтому нет смысла брать людей в штат. Технический директор ведет переговоры с удаленными фрилансерами, что занимает практически все его рабочее время. В штате есть классный SEO-оптимизатор, который долгое время собирается уходить. Вся ситуация ведет к тому, что нужно учиться работать дистанционно. Однако дистанционные работники, не несут ответственности по своим обязательствам. Если своему работнику можно сказать, что нужно сделать вовремя, фрилансер всегда может сказать «ну хорошо, значит, я больше с вами не буду работать».

Изготовление сайта в офисе возможно за одну неделю при наличии у заказчика понимания чего он хочет. Существует уже стандартная библиотека модулей и классификация заказов: сайты-визитки, Интернет-магазины, сайты-сообщества и т.д.

которая постоянно пополняется. Руководитель фирмы специально подбирает таких программистов, которые могут писать «многоразовый» код.

Но у заказчика не всегда, есть понимание какой контент размещать и где его брать. На это уходит основное время переговоров. Иногда если в течение месяца клиент не созрел, то он вообще теряет интерес к изготовлению сайта. Продажа срывается.

Фирма в настоящее время может делать до 20 сайтов в месяц и выполнять столько же проектов по поисковой оптимизации. Когда в стоимости изготовления сайта много дизайна, то производительность падает. Иногда она падает из-за большого объема верстки. Продажи обеспечивают только 15% возможной мощности. Поэтому продавцы надолго не задерживаются. Значительная часть штатных работников, тоже не видит в фирме особых перспектив.

*Вопросы для анализа:*

1. Что делать в текущей ситуации руководителю?
2. Что необходимо изменить в подходе, чтобы увеличить продажи?

#### **Задание 14. Персонал организаций в инновационной деятельности.**

На предприятиях сферы обслуживания важно создание в коллективе творческой обстановки, способствующей появлению новых идей, созданию новшеств и преобразованию их в инновации. Но при этом на предприятии есть три категории сотрудников:

- сотрудники, отвечающие за своевременную адаптацию организации к внешней среде, т.е. изменения,
- генераторы идей, творческие личности, которые изучают перспективы развития разнообразных сфер деятельности и постоянно предлагают какие-либо нововведения;
- персонал, выполняющий рутинную работу и, которые сопротивляются переменам.

Сформулируйте перечень мероприятий, которые целесообразно осуществить на предприятии с целью повышения творческой активности всех категорий сотрудников. Мероприятия могут иметь разную направленность стимулов, например, служебный рост, возможность реализовать свою идею на практике, выплату премий, посещение выставок и т.д. Мероприятия следует ориентировать на различные группы сотрудников.