

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.21 Инновационный менеджмент
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	«Региональное управление»
Уровень высшего образования:	бакалавриат
Программа:	прикладного бакалавриата
Форма обучения:	очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ушакова Е.В.

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у студентов компетенций, связанных с функционированием инновационной системы организаций различных размеров и форм собственности и формирование навыков в области планирования и регулирования системы инноваций.

Задачи дисциплины:

- овладение знаниями об элементах инновационной экосистемы;
- понимание основ государственного регулирования инновационной деятельности;
- овладение основами инновационного предпринимательства;
- формирование навыков в области инновационного развития организации и предприятия;
- умение планировать и регулировать деятельность, связанную с реализацией инновационных проектов.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-13	способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий
ПК-27	способностью участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ПК-1	- методы анализа и обобщения научно-технической информации; - принципы организации системы управления знаниями; - информационные технологии управления проектами.	- анализировать результаты научных исследований с точки зрения их практического применения; - организовывать процесс поиска новых идей проектов и стартапов.	- навыками разработки рекомендаций по внедрению результатов НИОКР; - навыками формирования плана внедрения результатов НИОКР.
ПК-13	- особенности государственной инновационной политики, применительно к различным отраслям и сферам деятельности; - методы маркетинга и PR инновационных проектов.	- рассчитывать основные показатели экономической, социальной и научно-технической эффективности инноваций; - формировать программы инновационного развития организации.	- основами инновационного предпринимательства; - инструментами планирования времени и ресурсов проекта.
ПК-27	- особенности инновационной политики зарубежных стран; - методы, приемы и технологию разработки проектов в сфере государственного и муниципального управления в современных условиях технологию и правила разработки финансовой документации	- навыками оценки конкурентной среды территории; - использовать современные методы для разработки проектов развития в практической деятельности.	- навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды региона, формирования и разработки социально-экономических проектов развития.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

проекта.		
----------	--	--

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Инновационный менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность (профиль) «Региональное управление».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):

Теория управления, Основы государственного и муниципального управления, Теория организации, Методы принятия управленческих решений, Институциональная экономика, Государственное регулирование экономики, Региональное управление и территориальное планирование, Стратегическое территориальное планирование, Управление государственной и муниципальной собственностью

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Основы государственного и муниципального управления, Инновационный менеджмент

Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, Принятие и исполнение государственных решений, Региональное природопользование, Регионоведение, Управление городским хозяйством, Управление региональными имущественными комплексами, Стратегический менеджмент, Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Прогнозирование и планирование в условиях рынка, Производственная практика: преддипломная практика

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		6
Аудиторные занятия (АЗ):	64	64
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	32	32
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	32	32
Самостоятельная работа студента (СР)	40	40
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	40	40
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	68	68
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)..

Заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		4
Аудиторные занятия (АЗ):	14	14
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	6	6

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	8	8
Самостоятельная работа студента (СР)	117	117
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	117	117
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	18	18
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* - подготовка к аудиторным занятиям.

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Концепции инновационного менеджмента	6	10	10	0	10	10
2	Управление инновационной деятельностью организации	6	10	10	0	10	10
3	Обеспечение инновационной деятельности организации	6	12	12	0	20	12
Итого:			32	32	0	40	32

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Концепции инновационного менеджмента	4	2	2	0	40	10
2	Управление инновационной деятельностью организации	4	2	4	0	40	10
3	Обеспечение инновационной деятельности организации	4	2	2	0	37	12
Итого:			6	8	0	117	32

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Концепции инновационного менеджмента	Понятие инновационной экосистемы и факторы ее формирования Уровни управления инновационной деятельностью: государственный, региональный, организационный. Инновационная система единицы хозяйствования. Понятие инновационной активности предприятия Практические занятия/ Самостоятельная работа: Инновационная экосистема. Уровни управления инновационной деятельностью. Инновационная система организации Лабораторная работа: -	ПК-1, ПК-13, ПК-27	Доклады №1; Контрольная работа №1
Тема 2: Управление инновационной деятельностью организации	Концепции организационного развития и управления изменениями. Инновационная стратегия организации. Маркетинг инноваций. Инструментарий инновационного менеджмента. Проектный менеджмент в управлении инновациями Практические занятия/ Самостоятельная работа: Концепции организационного развития. Инновационная стратегия организации. Инструментарий инновационного менеджмента. Лабораторная работа: -	ПК-1, ПК-13, ПК-27	Кейс-задача №1; Кейс-задача №2
Тема 3: Обеспечение инновационной деятельности организации	Эффективность инновационной деятельности организации Кадровое, правовое и информационное обеспечение инновационной деятельности. Финансирование инновационной деятельности. Особенности налогообложения Практические занятия/ Самостоятельная работа: Финансирование инновационной деятельности. Кадровое, правовое и информационное обеспечение инновационной деятельности. Эффективность инновационной деятельности Лабораторная работа: -	ПК-1, ПК-13, ПК-27	Расчетно-графическая работа №1
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Концепции инновационного менеджмента: Инновационная экосистема. Уровни управления инновационной деятельностью. Инновационная система организации	Пр	2	Конференция
2	Управление инновационной деятельностью организации: Концепции организационного развития. Инновационная стратегия организации. Инструментарий инновационного менеджмента.	Пр	2	Кейс-семинар

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Концепции инновационного менеджмента: Инновационная экосистема. Уровни управления инновационной деятельностью. Инновационная система организации	Пр	2	Конференция
2	Управление инновационной деятельностью организации: Концепции организационного развития. Инновационная стратегия организации. Инструментарий инновационного менеджмента.	Пр	2	Кейс-семинар

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510927>

2. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489083>

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

Дополнительная литература:

1. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 527 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15607-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510861>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496616>
3. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. А. Антонен [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 303 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00934-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498878>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.naicn.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная

система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru/>. - Текст: электронный

11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-1	Теория управления	зачет	1	1
ПК-1	Теория управления	экзамен	2	2
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	3	3

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-1	Теория организации	экзамен	3	3
ПК-1	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ПК-1	Институциональная экономика	зачет	3	3
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	4	4
ПК-1	Инновационный менеджмент	экзамен	6	5
ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	зачет с оценкой	6	5
ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	8	6
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	6
ПК-13	Государственное регулирование экономики	зачет	5	1
ПК-13	Инновационный менеджмент	экзамен	6	2
ПК-13	Региональное природопользование	зачет	6	2
ПК-13	Регионоведение	зачет	6	2
ПК-13	Управление городским хозяйством	зачет	6	2
ПК-13	Управление региональными имущественными комплексами	зачет	6	2
ПК-13	Стратегический менеджмент	экзамен	7	3
ПК-13	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	8	4
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4
ПК-27	Управление государственной и муниципальной собственностью	экзамен	4	1
ПК-27	Региональное управление и территориальное планирование	экзамен	5	2
ПК-27	Стратегическое территориальное планирование	экзамен	5	2
ПК-27	Инновационный менеджмент	экзамен	6	3
ПК-27	Прогнозирование и планирование в условиях рынка	экзамен	7	4
ПК-27	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	5

Заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ПК-1	Теория управления	экзамен	1	1
ПК-1	Теория организации	экзамен	2	2
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	2	2
ПК-1	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ПК-1	Институциональная экономика	зачет	3	3
ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской дея-	зачет с оценкой	3	3

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	тельности			
ПК-1	Инновационный менеджмент	экзамен	4	4
ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	4	4
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	5
ПК-13	Государственное регулирование экономики	зачет	3	1
ПК-13	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-13	Региональное природопользование	зачет	4	2
ПК-13	Регионоведение			
ПК-13	Управление городским хозяйством	зачет	4	2
ПК-13	Управление региональными имущественными комплексами			
ПК-13	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ПК-13	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	4	2
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3
ПК-27	Управление государственной и муниципальной собственностью	экзамен	2	1
ПК-27	Региональное управление и территориальное планирование	экзамен	4	2
ПК-27	Стратегическое территориальное планирование			
ПК-27	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-27	Прогнозирование и планирование в условиях рынка	экзамен	4	2
ПК-27	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

ДОКЛАД

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Показатели и критерии оценивания доклада

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	Структура (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - частично выполнен - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 2 балла - 1 балл - 0 баллов »
2	Наглядность (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	Дизайн и настройка (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	Содержание (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности)	
5	Требования к выступлению (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно)	

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	но отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента).	
--	---	--

Шкала оценивания доклада

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за доклад представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 4 балла - 2 балл - 0 баллов »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная работа студента, в основе которой лежит решение сквозной задачи, охватывающей несколько тем дисциплины, включает расчеты, обоснования и выводы. Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом.

Показатели и критерии оценивания расчетно-графической работы

1	Наличие четкой структуры работы, проработка вопросов задания на расчетно-графическую работу	Каждый из предложенных показателей
---	---	------------------------------------

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

2	Обоснованность выбранных решений, в соответствии с существующими методами, алгоритмами, правилами и пр.	оценивается по критерию « выполнен - выполнен частично - не выполнен », что соответствует следующему распределению баллов « 2 балла - 1 балл - 0 баллов »
3	Выполнение требований к оформлению (аккуратность, логичность, соответствие требованиям ЕСКД или другим принятым университетом нормам)	
4	Своевременность выполнения	
5	Ответы на вопросы преподавателя	

Шкала оценивания расчетно-графической работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Не предусмотрено учебным планом

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен, проводимый в устной форме, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом

Баллы в БРС Университета	30	24	18	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

Баллы по дисциплине*	60 и менее	61-73	74-90	91-100
Итоговая оценка по дисциплине*	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-1	Пороговый	<ul style="list-style-type: none"> - источники инноваций и их роль в государственном и муниципальном управлении; - методы и этапы принятия управленческих решений; - инструменты реализации управленческих решений; - источники риска при реализации инноваций. 	<ul style="list-style-type: none"> - определять уровни управления и функциональные обязанности должностей; - охарактеризовать этапы внедрения нового продукта или услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками определения приоритетов профессиональной деятельности; - методами анализа проекта и базового плана инновационного проекта.
	Повышенный	<ul style="list-style-type: none"> - систему документооборота организации, правила формирования плановой и отчетной документации, взаимосвязь с проектной документацией при реализации инновационной деятельности; - организационные инструменты управления проектом - методы анализа и обобщения научно-технической информации; - принципы организации системы управления знаниями; 	<ul style="list-style-type: none"> - ориентироваться в информационных потоках, выделять в них главное и необходимое; - идентифицировать риски инновационной деятельности - анализировать результаты научных исследований с точки зрения их практического применения; - организовывать процесс поиска новых идей проектов и стартапов. 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками использования баз данных, информационных устройств и технологий; - навыками оформления результатов научно-исследовательских работ; - методами определения рисков инновационной деятельности - навыками разработки рекомендаций по внедрению результатов НИОКР; - навыками формирования плана внедрения результатов НИОКР.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

		- информационные технологии управления проектами.		
ПК-13	Пороговый	- основные характеристики и виды инновационной деятельности; - понятие технологических укладов; - этапы и функции управления инновационным проектом.	- определять принадлежность к технологическому укладу технологии или разработки; - составлять этапы разработки и внедрения для различных видов инноваций.	- навыками идентификации элементов внутренней и внешней среды инновационного проекта; - навыками планирования инновационного проекта.
	Повышенный	- особенности управления процессом организационных изменений; - методы обеспечения инновационной деятельности организации; - критерии оценки эффективности инновационных проектов - особенности государственной инновационной политики, применительно к различным отраслям и сферам деятельности; - методы маркетинга и PR инновационных проектов.	- структурировать организационную систему управления проектом; - выявлять причины, виды и способы сопротивления изменениям, методы преодоления сопротивления - рассчитывать основные показатели экономической, социальной и научно-технической эффективности инноваций; - формировать программы инновационного развития организации.	- навыками диагностики готовности компании к внедрению продуктовых, процессных и управленческих инноваций; - информационными технологиями управления проектами - основами инновационного предпринимательства; - инструментами планирования времени и ресурсов проекта.
К-27	Пороговый	- основные нормативные акты, регулирующие инновационную деятельность РФ; - особенности разработки проектов в области государственного и муниципального управления.	- проводить анализ окружающей среды государства и региона; - определять приоритеты в программах развития различного уровня, а также субъектов их реализации.	- навыками постановки целей и формулировании задач развития организации.
	Повышенный	- современные методы разработки программ развития, методы оценки условий и последствий их реализации программы инновационного развития региона; - основные организации, формирующие региональный уровень национальной инновационной системы - особенности инновационной политики зарубежных стран; - методы, приемы и технологию разработки проектов в сфере государственного и муниципального управления в современных условиях технологию и правила разработки финансовой документации проекта.	- оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и програм. - навыками оценки конкурентной среды территории; - использовать современные методы для разработки проектов развития в практической деятельности.	- навыками диагностики готовности органа управления, государственной организации, учреждения к внедрению инноваций; - навыками оценки конкурентной среды региона - навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды региона, формирования и разработки социально-экономических проектов развития.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....
Итоговый уровень:

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций		
	Общекультурные компетенции	Общепрофессиональные компетенции	Компетенции по видам деятельности

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Тематика докладов №1

1. Этапы появления и внедрения нововведения.
2. Понятие и классификация инноваций.
3. Инновационный менеджмент: сущность, цель, задачи. Общая схема инновационного менеджмента.
4. **Функции** инновационного менеджмента: определение, состав.
5. Основные функции и свойства инновации.
6. Причины и условия появления нововведений.
7. Понятие длинных волн и технологических укладов.
8. Характеристики шестого технологического уклада. NBIC конвергенция.
9. Основные функции и свойства инновации.
10. Государственная политика РФ в инновационной сфере.
11. Понятие и функции инновационной экосистемы
12. Понятие и функции национальной инновационной системы (НИС).
13. Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности в РФ.
14. Государственные органы России, проводящие инновационную политику. Направления инновационной политики РФ.
15. Особенности инноваций в государственном управлении.
16. Инновационная политика в зарубежном государстве (по выбору).

Контрольная работа №1

Тема 1. Соберите и классифицируйте доступную информацию о том, какие организации формируют инновационную систему в Вашем регионе.

Форма и порядок выполнения

1. Укажите Ваш регион.
2. Используя ресурсы информационно-поисковых систем заполните таблицу.

№ п/п	Название организации	Краткий перечень услуг или программ	Стадия инновационного цикла.
Региональные представительства национальных фондов поддержки			

Региональные представительства венчурных компаний			
Бизнес-инкубаторы			
Технопарки			
Другие формы поддержки инновационной деятельности в регионе			

Тема 2. В литературе или Интернете найдите описание нового продукта, технологии или методов управления. Произведите классификацию данной инновации по девяти классификационным признакам, приведенным в таблице.

1. Дайте характеристику инновации. Если вы выбрали продуктовое или технологическое нововведение, основные параметры инновации должны быть вам понятны. Описания новшества – 1 стр. текста.
2. Заполните графу 3 классификационной таблицы, отнеся выбранную вами инновацию к определенному классу, например, переход к атомной энергетике – это радикальная инновация. Если же вы характеризуете новые опции в сотовом телефоне, то это, скорее всего – ординарное новшество.

Признак классификации	Виды инноваций	Классификационная характеристика выбранной инновации
1. Уровень новизны	1.1. Радикальные (внедрение открытий, изобретений, патентов) 1.2. Ординарные (ноу-хау, рационализаторские предложения и т.д.)	
2. Стадия жизненного цикла товара (ЖЦТ), на которой внедряется инновация или разрабатывается новшество	2.1. Инновации, внедряемые на стадии стратегического маркетинга; 2.2. То же НИОКР; 2.3. Организационно-технологическая подготовка производства; 2.4. Производство (включая тактический маркетинг); 2.5. Сервис, осуществляемый изготовителем.	
3. Масштаб новизны инновации (новшества)	3.1. Инновации (новшества), новые в мировом масштабе (открытия, изобретения, патенты); 3.2. Новые в стране; 3.3. Новые в отрасли; 3.4. Новые для фирмы.	
4. Отрасль народного хозяйства, где внедряется инновация	4.1. Новшества и инновации, созданные (внедренные) в сфере науки; 4.2. То же в сфере образования; 4.3. В социальной сфере (культура, ис-	

	куство, здравоохранение и т.д.); 4.4. В материальном производстве (промышленность, строительство, сельское хозяйство и т.д.)	
5. Сфера применения инновации (новшества)	5.1. Инновации для внутреннего (внутри фирмы) применения; 5.2. Новшества для накопления на фирме; 5.3. Новшества в основном для продажи.	
6. Частота применения инновации	6.1. Разовые; 6.2. Повторяющиеся (диффузия).	
7. Форма новшества – основы инновации	7.1. Открытия, изобретения, патенты; 7.2. Рац. предложения; 7.3. Ноу-хау; 7.4. Товарные знаки, торговые, эмблемы; 7.5. Новые документы, описывающие технологические, производственные, управленческие процессы, конструкции, структуры и т.п.	
8. Вид эффекта, полученного в результате внедрения инновации	8.1. Научно-технический; 8.2. Социальный; 8.3. Экологический; 8.4. Экономический (коммерческий); 8.5. Интегральный.	
9. Подсистема системы инновационного менеджмента, в которой внедряется инновация	9.1. Подсистема научного сопровождения; 9.2. Целевая подсистема; 9.3. Обеспечивающая подсистема; 9.4. Управляемая подсистема; 9.5. Управляющая подсистема.	

Кейс-задача №1

Компания «Экстремальное путешествие» основана в 2008 году в г. Орле. 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. «Экстремальное путешествие» 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 «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Экстремальное путешествие», открытый в Ярославле. Но в Орле 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 туропе-

раторы формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагенствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке, так как значительная часть туров - стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Экстремальном путешествии» путевку в Анталью мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг - туры по Золотому кольцу - компания предлагает с 2010 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 Орла такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается 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 «Экстремальное путешествие» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа 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. «Экстремальное путешествие» 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., 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 Орле 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 «Экстремальное путешествие» клиент приходит в начале июня и интересуется,

что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Экстремальное путешествие» - 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.

Однако, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Экстремальное путешествие» 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 компанией?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.

Кейс-задача №2

Российская компания «Химия» производит химические реагенты для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей. В штате около 350 человек, годовая выручка составляет в среднем 2,5 млрд. руб., а прибыль позволяет вкладывать средства в создание новых материалов на основе инновационных технологий.

Один из проектов компании — разработка способа промышленного производства пеноалюминия — композитного материала, обладающего уникальным набором свойств. Он легкий, но в то же время очень прочный и жесткий, способен эффективно поглощать шум и энергию удара, обладает низкой тепло- и электропроводностью. «Другие композиты могут превосходить пеноалюминий по отдельно взятым характеристикам, но подобным комплексом свойств ни один из них не обладает. Кроме того, материал экологичен и может производиться из вторичного сырья.

Пеноалюминий был изобретен достаточно давно, активный интерес к нему проявляют производители военной техники, судостроители и железнодорожники. Материал можно использовать в машиностроении, энергетике и системах безопасности. Декоративные свойства пеноалюминия используют дизайнеры для оформления промышленных выставок и создания мобильных объектов. Предприятия готовы его покупать, но им нужен продукт гарантированного качества, при этом его стоимость не должна превышать стоимость альтернативных материалов «в разы».

Над технологией производства качественного и недорогого пеноалюминия работают не-

сколько лабораторий в Северной Америке и Европе, в том числе один из департаментов «Химия». В этот проект компания вложила уже около \$6 млн., и руководитель полагает, что «Химия» ближе к успеху, чем конкуренты. При увеличении объемов производства россияне вполне могут выпускать продукт с приемлемой себестоимостью.

Стадия испытаний закончиться весной 2013 года, после чего компания планирует строить завод и выходить на рынки России и Европы, США и Канады. Но до сих пор руководители «Химия» уделяли основное внимание созданию продукта, теперь же назрела необходимость решать маркетинговые задачи. Своей сбытовой структуры у департамента пока нет, но искать покупателей надо быстро: во многих отраслях использование новых материалов требует длительного периода тестирования.

«Мировой опыт показывает, что период разработки инновационных продуктов составляет от 15 до 25 лет. Потом продукт или технология «выстреливают», и тот, кто сумеет выйти на рынок с готовым коммерческим предложением, оказывается в выигрыше»- рассуждает руководитель.

Для производства пеноалюминия «Химия» привлекает на работу лучшие научные кадры, заказывает исследования и разработки в российских институтах и зарубежных лабораториях. «Печи для нагрева сырья мы смогли создать с помощью специалистов Санкт-Петербургского НИИ токов высокой частоты, правильно подготовить сырье помогли ученые Московского института стали и сплавов», — рассказывает руководитель. Все разработки компания, естественно, защищает патентами.

Само производство — сложнейший процесс, состоящий из нескольких этапов, в нем используются даже нанопроцессы. В технологической цепочке есть множество подводных камней, и нужно найти эффективные решения, позволяющие быстро и качественно их обходить. «Сейчас многие разработчики научились получать более или менее однородную ячеистую структуру материала. Но гораздо сложнее — добиваться однородности для изделий большой площади. Самый востребованный рынком продукт — прямоугольные панели размером 1,2 x 2,5 м. Специалисты «Химия» долго искали способ равномерно распределять порошок на большой площади поверхности, изучали разные технологии, обращались к разным специалистам. В конце концов нашли решение у одной фармацевтической компании», — рассказывает руководитель

Другая задача, которую успешно решили «Химия», а также ряд других производителей, — создание слоистых материалов, то есть внедрение в пеноалюминий цельных металлических пластин из алюминия, титана, нержавеющей стали. Этот процесс называется плакировкой.

Но основная цель разработчиков — не только сделать качественный продукт. Важно еще и выпускать его по конкурентной стоимости.

В мире сегодня выпускают не более 1 тыс. тонн пеноалюминия в год. Опыт применения материала есть на многих рынках, но массово закупать его компании пока не готовы. «Пенопанели могут быть использованы при строительстве мостов вместо бетонных панелей, они лучше подойдут для создания стен и потолков в транспортных средствах, чем используемые сейчас материалы. Во многих областях этот композит имеет безусловные преимущества, но если альтернативные материалы продаются по цене от \$80 до \$200 за 1 кв. м, то до недавнего времени себестоимость квадратного метра пеноалюминия аналогичной толщины без плакировки составляла более \$200», — рассказывает Колеров.

По расчетам руководителя, конкурентная цена на плакированный пеноалюминий находится на уровне \$150 за 1 кв. м. Достичь же низкой себестоимости можно только выпуская не менее 500–800 тонн в год. На своем опытном заводе, построенном совместно с партнерами в Канаде, «Химия» может производить 1 кв. м материала в минуту. «Для сравнения: конкурентам

на это требуется не менее получаса», — говорит руководитель. Кроме того, автоматизированная линия, разработанная специалистами «Химия», может выпускать уже 10 кв. м в минуту. При такой производительности нужные объемы вполне достижимы.

«Пока мы серьезно опережаем конкурентов в технологии, но они тоже активизировались. Если все пойдет, как рассчитываем, нам надо сразу активно выходить на рынок, начинать строительство первого завода, рассчитанного на 10 тыс. тонн продукции в год», — говорит директор по маркетингу.

Стоимость килограмма пеноалюминия, производимого по технологии «Химия», по расчетам руководителя, должна составить около \$10. Если произвести и продать 10 тыс. тонн материала, проект окупится уже в течение года.

Удобнее всего было бы организовать производство в России, но строительство предприятия обойдется здесь в \$35–60 млн, а, например, в Канаде дешевле как минимум на \$10 млн. К тому же там у компании уже есть партнер, а в России надо искать инвестора.

«Сливки при внедрении инновационных технологий всегда снимает первый, поэтому нам придется активно и быстро осваивать рынки в США и Канаде, в России и Европе и, возможно, надо будет сразу строить и второй завод», — говорит руководитель. При этом североамериканский рынок компании в принципе понятен (партнеры «Химия» провели там исследования), то российский пока нет, известны только основные области применения.

«Мы можем производить панели толщиной до 9 см, и они могут успешно использоваться в любых передвижных конструкциях. Например, если плита из бетона и арматуры весит около 1,5 тонны, то плита из пеноалюминия не больше 30 кг, и поднять ее могут двое рабочих. Из пеноалюминия можно делать двери и бетонные перегородки, лифты и контейнеры, контактные крепления в энергетике, шумозащитные экраны, которые ставят вдоль трасс и открытых участков метрополитена. Существующие панели, как правило, звук отражают, пеноалюминий же его поглощает. Композит может быть использован при изготовлении посуды, ведь свойства материала позволяют достичь равномерного нагревания всех поверхностей кастрюль и сковородок», — перечисляет руководитель.

«Химия» демонстрирует свою продукцию на профессиональных выставках и чувствует большой интерес со стороны транспортников, военных, строителей. Однако в этих отраслях срок тестирования нового материала (помимо тестов, которые проводит сам «Химия») составляет несколько лет. Руководитель хотел бы найти «быстрые» и емкие рынки, на которых можно было бы продавать продукт сразу. В качестве примера он приводит мирового лидера химической промышленности — компанию DuPont. Она получила сверхприбыли на изобретении лайкры, которая используется при изготовлении женских колготок и одежды. «Может быть, мы также сумеем найти интересную и новую сферу для пеноалюминия», — надеется руководитель. В следующем году владельцы компании планируют потратить на маркетинг и продвижение около \$100 тыс.

Вопросы:

1. Как получить максимальную отдачу?
2. Какую стратегию продвижения инновационного материала выбрать?
3. Какие отрасли применения пеноалюминия стоит рассматривать прежде всего, ведь движение во многих направлениях потребует больших затрат времени и средств?
4. Где найти рынки, где его инновационный материал будут покупать помногу и быстро?
5. Стоит ли компании искать в России инвестора или целесообразнее заниматься продажей технологии?

4. Расчетно-графическая работа №1

Вариант 1

Задание 1. Оценка эффективности инноваций. Определить экономический эффект от использования новой машины и величину удельных затрат.

п/н	Показатель	Шаг инновационного проекта							Итого
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Результат (тыс. руб.)	9250	9312	11562	18750	26250	28750	34688	?
2	Инвестиционные затраты (тыс. руб.)	8996	4233	9213	13140	18396	20148	17301	?
3	Коэффициент дисконтирования при банковской ставке 10%	0,9091	0,82264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5645	x
4	$\Xi (\partial)$?	?	?	?	?	?	?	?
5	Куд	?	?	?	?	?	?	?	?

Задание 2. Выбрать лучший вариант новшества, используя следующие исходные данные:

п/н	Показатель	Варианты								
		А			В			С		
		1	2	3	1	2	3	1	2	4
1	Себестоимость продукции	10	11	14	12	14	18	11	13	15
2	Инвестиции в новшество	19	10	20	16	15	25	18	12	20
3	Внедрение новшества	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Уровень процентной ставки принимаем равным 35%.

Задание 3. Определение периода окупаемости инноваций и рентабельности. Определить дисконтированные инвестиции и доходы, окупаемость инвестиций и рентабельность, их индекс доходности по следующим данным:

- Инвестиции в инновации – 450 млн. руб. (450 000 000 руб.)
- Поступления денежных средств по годам:
1 год – 135 000 р. 2 год – 140 000 р. 3 год – 265 000 р. 4 год – 325 000 р.
- Ставка дохода – 10%
- Коэффициент дисконтирования рассчитаны по формуле сложных процентов:
1 год – 0,9091 2 год – 0,8264 3 год – 0,7513 4 год – 0,6830
- Распределение инвестиций по годам, в % к итогу.
1 год – 15 (0,15) 2 год – 20 (0,20) 3 год – 30 (0,30) 4 год – 35 (0,35)

Задание 4. Определить показатели рентабельности инвестиций в инновации по вариантам А, Б и В

Варианты	Инвестиции, тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
А	4 212,69	4 377,10
Б	4 223,14	4 386,19
В	4 246,36	4 443,30

Вариант 2

Задание 1. Оценка эффективности инноваций. Определить экономический эффект от использования новой машины и величину удельных затрат.

п/н	Показатель	Шаг инновационного проекта							Итого
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Результат (тыс. руб.)	11 250	11 312	13 562	19 750	29 250	32 750	37 688	?
2	Инвестиционные	9 950	5 250	9 550	12 240	17 980	22 367	22 370	?

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	затраты (тыс. руб.)								
3	Коэффициент дисконтирования при банковской ставке 10%	0,9091	0,82264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5645	x
4	$\Sigma (\partial)$?	?	?	?	?	?	?	?
5	$Ky\partial$?	?	?	?	?	?	?	?

Задание 2. Выбрать лучший вариант новшества используя метод минимизации затрат ($Z_i = C_i + i \cdot K_i \rightarrow \min$), используя следующие исходные данные:

п/н	Показатель	Варианты								
		А			В			С		
		1	2	3	1	2	3	1	2	4
1	Себестоимость продукции	10	11	14	12	14	18	11	13	15
2	Инвестиции в новшество	19	10	20	16	15	25	18	12	20
3	Внедрение новшества	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Уровень процентной ставки принимаем равным 35%.

Задание 3. Определение периода окупаемости инноваций и их рентабельности. Определить дисконтированные инвестиции и доходы, окупаемость инвестиций и рентабельность, их индекс доходности по следующим данным:

- Инвестиции в инновации – 500 млн. руб. (500 000 000 тыс.р.)
- Поступления денежных средств по годам:
1 год – 140 000 р. 2 год – 175 000 р. 3 год – 220 000 р. 4 год – 280 000 р.
- Ставка дохода – 10%
- Коэффициент дисконтирования рассчитан по формуле сложных процентов:
1 год – 0,9091 2 год – 0,82643 год – 0,75134 год – 0,6830
- Распределение инвестиций по годам, в % к итогу.
1 год – 15 (0,15) 2 год – 20 (0,20) 3 год – 30 (0,30) 4 год – 35 (0,35)

Задание 4. Определить показатели рентабельности инвестиций в инновации по вариантам А, Б и В

Варианты	Инвестиции, тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
А	4 780,85	5 125,20
Б	4 450,55	4 980,87
В	4 370,40	4 830,95

Вариант 3

Задание 1. Оценка эффективности инноваций. Определить экономический эффект от использования новой машины и величину удельных затрат.

п/н	Показатель	Шаг инновационного проекта							Итого
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Результат (тыс. руб.)	15 550	19 320	23 220	27 750	32 750	38 240	42 125	?
2	Инвестиционные затраты (тыс. руб.)	11 000	10 894	16 430	21 780	24 674	27 380	31 290	?
3	Коэффициент дисконтирования при банковской ставке 10%	0,9091	0,82264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5645	x
4	$\Sigma (\partial)$?	?	?	?	?	?	?	?
5	$Ky\partial$?	?	?	?	?	?	?	?

Задание 2. Выбрать лучший вариант новшества используя метод минимизации затрат ($Z_i = C_i + i \cdot K_i \rightarrow \min$), используя следующие исходные данные:

п/н	Показатель	Варианты								
		А			В			С		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Себестоимость продукции	14	17	24	22	25	23	11	14	16
2	Инвестиции в новшество	19	15	26	20	23	21	7	10	19
3	Внедрение новшества	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Уровень процентной ставки принимаем равным 35%.

Задание 3. Определение периода окупаемости инноваций и их рентабельности. Определить дисконтированные инвестиции и доходы, окупаемость инвестиций и рентабельность, их индекс доходности по следующим данным:

- Инвестиции в инновации – 500 млн. руб. (400 000 000 тыс.р.)
- Поступления денежных средств по годам:
1 год – 110 000 р. 2 год – 115 000 р. 3 год – 205 000 р. 4 год – 210 000 р.
- Ставка дохода – 10%
- Коэффициент дисконтирования рассчитан по формуле сложных процентов:
1 год – 0,90912 год – 0,82643 год – 0,75134 год – 0,6830
- Распределение инвестиций по годам, в % к итогу.
1 год – 15 (0,15) 2 год – 20 (0,20) 3 год – 30 (0,30) 4 год – 35 (0,35)

Задание 4. Определить показатели рентабельности инвестиций в инновации по вариантам А, Б и В

Варианты	Инвестиции, тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
А	5 880,00	6 025,50
Б	5 450,50	5 850,80
В	5 200,20	5 550,90

Вариант 4

Задание 1. Оценка эффективности инноваций. Определить экономический эффект от использования новой машины и величину удельных затрат.

п/н	Показатель	Шаг инновационного проекта							Итого
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Результат (тыс. руб.)	15 250	15 300	17 550	23 200	26 650	28 880	34 700	?
2	Инвестиционные затраты (тыс. руб.)	10 130	6 990	12 460	15 455	20 080	21 940	27 770	?
3	Коэффициент дисконтирования при банковской ставке 10%	0,9091	0,82264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5645	x
4	Э (€)	?	?	?	?	?	?	?	?
5	Куд	?	?	?	?	?	?	?	?

Задание 2. Выбрать лучший вариант новшества используя метод минимизации затрат ($Z_i = C_i + i \cdot K_i \rightarrow \min$), используя следующие исходные данные:

п/н	Показатель	Варианты								
		А			В			С		
		1	2	3	1	2	3	1	2	4
1	Себестоимость	25	27	29	29	24	28	21	23	25

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	продукции									
2	Инвестиции в новшество	27	20	15	20	17	25	23	10	11
3	Внедрение новшества	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Уровень процентной ставки принимаем равным 35%.

Задание 3. Определение периода окупаемости инноваций и их рентабельности. Определить дисконтированные инвестиции и доходы, окупаемость инвестиций и рентабельность, их индекс доходности по следующим данным:

- Инвестиции в инновации – 550 млн. руб. (550 000 000 тыс.руб.)
- Поступления денежных средств по годам:
1 год – 170 000 руб. 2 год – 190 000 руб. 3 год – 230 000 руб. 4 год – 285 000 руб.
- Ставка дохода – 10%
- Коэффициент дисконтирования рассчитан по формуле сложных процентов:
1 год – 0,90912 год – 0,82643 год – 0,75134 год – 0,6830
- Распределение инвестиций по годам, в % к итогу.
1 год – 15 (0,15) 2 год – 20 (0,20) 3 год – 30 (0,30) 4 год – 35 (0,35)

Задание 4. Определить показатели рентабельности инвестиций в инновации по вариантам А, Б и В

Варианты	Инвестиции, тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
А	12 785,00	15 397,00
Б	14 337,00	16 040,00
В	12 974,00	13557,00

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

- Этапы появления и внедрения нововведения.
- Понятие и классификация инноваций
- Инновационный менеджмент: сущность, цель, задачи. Общая схема инновационного менеджмента
- Ф**ункции инновационного менеджмента: определение, состав.
- Причины появления нововведений
- Основные функции и свойства инновации.
- Виды инноваций, признаки и способы их классификации.
- Инновационные предприятия, виды и особенности функционирования
- Роль государства в стимулировании инноваций
- Государственный механизм управления научно-техническим прогрессом.
- Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности в РФ
- Государственные органы России, проводящие инновационную политику. Направления инновационной политики РФ.
- Содержание и цель инновационной концепции РФ.
- Инновационный проект: сущность, риски.
- Стратегическое управление инновациями на предприятии.
- Организационно-управленческие проблемы внедрения инноваций на предприятии.
- Менеджмент инновационной сферы.

18. Организация и контроль в управлении инновациями.
19. Инновации и конкурентное преимущество.
20. Содержание, формы и методы стратегического управления инновациями.
21. Типы инновационных стратегий компании.
22. Планирование инновационной деятельности предприятия: сущность, формы, виды, методы.
23. Сущность инновационного процесса. Характеристика его главных стадий
24. Организация НИОКР.
25. Методы оценки эффективности инновационного проекта.
26. Планирование и учет в системе управления инновациями.
27. Управление рисками в инновационной деятельности.
28. Контроллинг в инновационном менеджменте понятие, стадии, виды.
29. Венчурный бизнес.
30. Инновационная деятельность, источники ее финансирования в организации. Особенности венчурного финансирования
31. Маркетинг в инновационной сфере.
32. Правовое обеспечение инновационной деятельности. Авторское право и промышленная собственность.
33. Правовое обеспечение инновационной деятельности. Коммерческая тайна.
34. Информационное обеспечение инновационной деятельности.
35. Кадровое обеспечение инноваций. Утечка мозгов.
36. Особенности мотивации сотрудников научных и инновационных организаций.
37. Особенности налогообложения научной и инновационной деятельности.
38. Критерии оценки эффективности инновационной деятельности.
39. Экономическая и финансовая эффективность инновационных проектов.
40. Методики расчета эффективности инновационных проектов.

Примерный перечень практических заданий для экзамена

1. Оцените эффект проекта разработки нового станка. Сумма капиталовложений в проведение НИР равна 455 тыс. руб. Ставка банковского депозита 15% годовых, уровень инфляции 9% в год. Исходные данные отражены в таблице:

2. Оцените эффект разработки проекта АСУ, если прибыль реализации за год составляет 690 тыс. руб., объем реализации увеличится при внедрении АСУ с 700 ед. до 780 ед., а затраты на единицу выпуска снизятся с 750 руб. до 590 руб.; стоимость разработки АСУ 190 тыс. руб., ставка депозита 20%, уровень инфляции 9%. На основе полученных данных дайте рекомендации.

3. На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс.руб., а фактически было инвестировано на 13,75% меньше. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составить 12 тыс.руб., а фактически увеличилась на 0,5 тыс. руб. Определите показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств, дайте на основе полученных данных рекомендации.

4. Определите показатель квалификации научных кадров, если известно, что объем ОКР, выполненных силами предприятия в рамках реализации проектов, без привлечения сторонних организаций, составляет 16 тыс. руб., а фактически выполненный объем ОКР равен 13,6 тыс. руб.

5. Предложите кадровые инновации, которые могут быть применены в деятельности кон-

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
Программа прикладного бакалавриата
Рабочая программа дисциплины
Дисциплина: Б1.В.21 Инновационный менеджмент
Форма обучения: очная, заочная
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
Обновлена на 2023/2024 учебный год

салтинговой фирмы. Обоснуйте их эффективность.