

Образец рабочей программы дисциплины
«Управление инновационным развитием компаний»

Москва, 2025

1. НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ: «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИЙ»

Авторы программы – сотрудники кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова:

- Иващенко Наталия Павловна, д.э.н., профессор, научный руководитель кафедры экономики инноваций;
- Шпакова Анастасия Андреевна, к.э.н., доцент;
- Чашкина Дарья Ивановна, ст.преподаватель, директор Бизнес-инкубатора МГУ;
- Энговатова Александра Андреевна, к.э.н., доцент.

Примечание: это образец рабочей программы дисциплины для преподавания курсов, связанных с инновациями, на базе цифрового интерактивного учебника «Экономика инноваций». Учебник доступен по ссылке: <https://books.econ.msu.ru>

Данная программа разработана для направления обучения «менеджмент», однако может быть адаптирована и для направления «экономика», где меньше внимания уделяется управленческим аспектам и больше – экономической оценке перспектив внедрения или вывода на рынок инновационного продукта.

2. СТАТУС И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: менеджмент (экономика)

Статус дисциплины: вариативная

Семестр: 7

Пререквизиты: «Введение в менеджмент», «Управление персоналом», «Современный маркетинг», «Управление проектами», «Финансовый менеджмент», «Основы предпринимательства».

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине (подтверждаются формами текущей и промежуточной аттестации)
Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)	(ПК6.РОЗ-01) Знать содержание, сущность и закономерности инновационного развития на макро- и микроуровнях (ПК6.РОЗ-02) Знать особенности инновационного процесса, в том числе особенности развития проекта и компании на его разных стадиях (ПК6.РОУ-01) Уметь использовать методологию создания новых проектов Lean Startup
Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13)	(ПК13.РОЗ-01) Знать особенности формализации бизнес-моделей и бизнес-процессов в условиях инновационной трансформации предприятия и запуска принципиально нового направления деятельности (ПК13.РОУ-01) Уметь анализировать материальные и сопутствующие информационные, финансовые и сервисные

	направления деятельности предприятия, синхронизировать их в условиях инновационной трансформации компании (ПК13.РОУ-02) Уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчёта и комплексного анализа экономических параметров, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и их бизнес-процессов в условиях инновационного развития (ПК13.РОУ-03) Уметь использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические и программные средства
Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)	(ПК17.РОЗ-01) Знать элементы инновационной среды в России и мире (ПК17.РОУ-01) Уметь применять технологии оценки бизнес-идей для развития инновационного проекта (ПК17.РОУ-02) Уметь разрабатывать способы коммерциализации инновационных бизнес-идей и формировать стратегии их реализации (ПК17.РОУ-03) Уметь оценивать влияние технологий цифровой экономики при бизнес-моделировании инновационного развития компаний (ПК17.РОУ-04) Уметь разрабатывать стратегии защиты интеллектуальной собственности проекта и компании
Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19)	(ПК19.РОЗ-01) Знать основные принципы и закономерности функционирования инновационной компании (ПК19.РОЗ-02) Знать основы финансового моделирования проекта и требования к построению финансовых моделей (ПК19.РОУ-01) Уметь использовать гибкие методологии разработки новых проектов: Agile, Scrum и другие (ПК19.РОУ-02) Уметь осуществлять отбор необходимых данных, их обработку и проведение расчетов в рамках разработки бизнес-планов инновационных проектов и в условиях инновационной трансформации текущих бизнес-процессов

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачетных единиц, всего 144 академических часа, из которых 72 часа составляет контактная работа студента с преподавателем (18 часов - занятия лекционного типа, 52 часа - занятия семинарского типа, 2 часа - промежуточная аттестация), 72 часа составляет самостоятельная работа студента.

Примечание: на курсе запланировано неравное распределение часов аудиторной нагрузки между лекциями и семинарами: 9 лекций и 26 семинаров. На лекциях дается не только теоретический материал, но и рассматривается практика управления инновациями с позиции вовлеченных в этот процесс специалистов (экспертов от отрасли). На семинарах проходит разбор концепций и теорий, а также анализ и обсуждение кейсов, решение задач. В середине курса проходит контрольная работа. Курс завершается зачетом, но возможно сделать его и экзаменационным.

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ					
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы			Самостоятельная работа студента, часы	
		Всего часов контактной работы	в том числе			
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация (зачет)	
Тема 1. Введение в теорию инноваций. Сущность и классификация инноваций. Инновационный процесс	8	4	2	2		4
Тема 2. Инновационная среда. Национальная инновационная система и государственная инновационная политика	10	6	2	4		4
Тема 3. Инновационный потенциал. Внутреннее предпринимательство и инструменты работы корпораций со стартапами	12	6	2	4		6
Тема 4. Подходы к управлению инновациями в корпорациях. Инновационная стратегия	10	6	2	4		4
Тема 5. Человеческие ресурсы как часть инновационного потенциала	4	2		2		2
Тема 6. Анализ рынка для инновационных продуктов	8	4		4		4
Тема 7. Концепция Customer Development в системе управления инновационной деятельностью	10	4		4		6
Тема 8. Управление разработкой и развитием инновационных продуктов	10	6	2	4		4
Тема 9. Выведение инновационных продуктов на рынок. Юнит-экономика	12	6	2	4		6
Тема 10. Управление интеллектуальной собственностью в инновационном проекте	10	6	2	4		4
Тема 11. Оценка эффективности и финансовая модель оценки потенциала инновационного проекта	10	6	2	4		4
Тема 12. Риски инновационного проекта	6	2		2		4
Тема 13. Венчурное финансирование. Структурирование сделок и оценка стоимости стартапа	8	4	2	2		4
Тема 14. Организация презентации инновационного проекта перед стейкхолдерами	6	2		2		4
Защита проектов перед экспертами	14	4		4		10
Контрольная работа	4	2		2		2
Промежуточная аттестация (зачет)	2	2			2	
Всего часов	144	72	18	52	2	72

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Введение в теорию инноваций. Сущность и классификация инноваций. Инновационный процесс

Актуальность, цели и концепция учебного курса. Инновации как важнейший фактор конкурентоспособности компаний. Стратегические задачи инновационного развития российской экономики. Новая эпоха инноваций – цифровые технологии четвертой промышленной революции, цифровая трансформация компаний. Необходимость подготовки профессиональных менеджеров с новым мышлением и новыми компетенциями.

Основные положения теории инноваций как методологической основы управления инновациями в компаниях. Й.Шумпетер как основоположник теории инноваций. Понятия «новшество» и «инновация», их сущностные различия. Трактовка инновации как практического применения (коммерциализации) новшества. Общие свойства инноваций: научно-техническая новизна, производственная применимость и коммерческая реализуемость.

Роль предпринимателя в инновационном процессе. Развитие Й.Шумпетером теории предпринимательства, дифференциация субъектов предпринимательства на два вида: инноваторов и консерваторов. Предприниматель-инноватор как связующее звено между изобретением и нововведением.

Классификация инноваций исходя из всеобщности категории: технологические и нетехнологические инновации. Инновации-продукты и инновации-процессы. Классификация технологических инноваций по критериям: глубина вносимых изменений, технологические параметры, новизна для рынка, время выхода на рынок. Эпохальные инновации (С.Кузнец, 1971). Базисные (радикальные), улучшающие (поддерживающие) и псевдоинновации (Г.Менш, 1979). Продуктовые и процессные инновации. Классификация инноваций по Павитту (1984), Дж.Муру (2006). Концепция «подрывных инноваций» (К.Кристенсен, 2004).

Основные понятия и формы инновационного процесса. Методология регулирования рынка инноваций: гипотеза «технологического толчка» и гипотеза «рыночного давления спроса». Различные модели инновационного процесса. Линейная и интерактивная модели инновационного процесса, условия их применения, дуальный подход. Распространение и диффузия инноваций.

Развитие теории инноваций: формирование понимания системности инноваций и инновационных экосистем, развитие сетевого взаимодействия участников инновационного процесса. Роль менеджмента в управлении инновационным развитием компании как важнейшем факторе повышения конкурентоспособности.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 1. Введение в теорию инноваций. <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap01>
- Глава 2. Модели инновационных процессов и диффузия инноваций: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap02>
- Глава 4. Предпринимательские структуры для создания и развития инноваций <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap04>

Дополнительная литература:

1. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 240 с.
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. — М.: Эксмо, 2007. — 864 с.
3. Статьи HBR по тематике Innovation: <https://hbr.org/topic/subject/innovation>

Тема 2. Инновационная среда. Национальная инновационная система и государственная инновационная политика

Инновационная среда как важнейшее условие эффективных инноваций. Необходимость формирования инновационной среды, благоприятствующей развитию инновационной деятельности компаний. Инновационная среда как единство внутренней и внешней среды участников инновационного процесса. Понятие и структура инновационной среды:

1. научно-производственная среда (университеты, институты развития инноваций, инновационного бизнеса, венчурного капитала, инновационной инфраструктуры: технопарков, бизнес-инкубаторов, инжиниринговых центров);
2. институциональная среда (законы, нормы, традиции, правила поведения, политические и культурные особенности субъектов инновационной деятельности).

Характеристика инновационной экосистемы в России: анализ текущего состояния и динамики ее развития. Концепция инновационного потенциала (внутренняя среда инноваций). Инновационный потенциал как совокупность ресурсов и внутренних возможностей (инновационной атмосферы) их эффективного использования. Ресурсная составляющая инновационного потенциала: интеллектуальные, материальные, человеческие, финансовые, инфраструктурные ресурсы. Формирование инновационной атмосферы компании как важнейшей составной части инновационного потенциала. Особенности управления инновационным потенциалом компаний различного типа (малые, средние, крупные).

Внешняя среда инноваций (национальная инновационная система, инновационная инфраструктура и механизмы государственной поддержки и регулирования инноваций). Концепция инновационной экосистемы России и ее характеристика. Динамизм и сетевое взаимодействие структурных элементов инновационной экосистемы, партнерство «университеты-бизнес-государство» в рамках концепции «Тройной спирали» (Г.Ицковиц, 2004).

Формирование инновационной инфраструктуры. Система элементов инновационной инфраструктуры, их основные функции. Виды (подсистемы) инновационной инфраструктуры: технопарки, научные парки, бизнес-инкубаторы, инновационно-технологические центры, центры трансфера технологий. Система институтов развития (Фонд «Сколково», АО «Российская венчурная компания», «Фонд содействия инновациям», Агентство стратегических инициатив, государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ» и др.). Проблемы формирования в российской экономике целостной системы инновационной инфраструктуры. Влияние факторов внешней среды, связанных с внедрением цифровых технологий, на инновационное развитие российских компаний.

Особенности государственной инновационной политики. Ключевые приоритеты, долгосрочные ориентиры и инструменты государственной инновационной политики. Стимулирование развития взаимодействия между различными участниками инновационной деятельности в рамках инновационной экосистемы.

Международный опыт стимулирования инновационной деятельности (механизмы государственного и частного финансирования инноваций, наличие и разнообразие инфраструктурных элементов, государственные программы, конкурсы и мероприятия для

стартапов, компании-лидеры инноваций (в том числе приобретающие инновации) в отдельных странах. Сравнение НИС разных стран (топ-10 стран по Глобальному инновационному индексу, страны БРИКС и Глобального Юга).

Влияние государственной политики в области инноваций на формирование стратегических планов по инновационной деятельности компаний различного уровня: малое и среднее предпринимательство (включая стартапы и малые инновационные предприятия), крупные компании и транснациональные корпорации. Выбор инструментов инновационного развития компаний с учетом национальной инновационной и институциональной среды.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 3. Инновационная среда как условие эффективных инноваций
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap03>
- Глава 16. Государственное регулирование инновационной деятельности
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect04/chap16>
- Глава 17. Роль университетов как фактора инновационного развития
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect04/chap17>
- Глава 18. Стратегия развития предпринимательского сектора и технологический суверенитет <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect04/chap18>

Дополнительная литература:

1. Etzkowitz // Networks of Innovation: science, technology and development in the triple helix era. Research Policy. 2002, 14 (2)
2. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/1>
3. Национальная технологическая инициатива. URL: <https://nti2035.ru/>
4. Global Innovation Index. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>

Тема 3. Инновационный потенциал. Внутреннее предпринимательство и инструменты работы корпораций со стартапами

Концепция инновационного потенциала. Ресурсы и условия для реализации инноваций. Особенности финансирования инновационных проектов внутри компаний. Поэтапный подход к финансированию. Инновационный процесс в компаниях разного типа. Скаутинг и пилотирование проектов.

Программы внутреннего предпринимательства, содействие выявлению и реализации инновационных идей сотрудников компании. Преодоление внутренних консервативных сил компаний, невосприимчивых к инновациям. Роль руководителей в стимулировании идей сотрудников.

Формирование корпоративных инновационных программ: основные цели, задачи и направления. Концепция закрытых и открытых инноваций, их достоинства и недостатки.

Инструменты работы корпораций с инновациями из внутренних и внешних источников: корпоративные венчурные фонды, заказная разработка, хакатоны и другие. Партнёрские программы акселерации, корпоративные стартап-акселераторы, стартап-студии. Стратегии взаимодействия со стартапами: участие в технологиях, доля в стартапе, покупка стартапа. Партнерство с научно-образовательными центрами (университетами), аутсорсинг исследований

и разработок, привлечение научных кадров. Отличия инструментов, выбор инструментов в зависимости от задач корпорации.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 5. Инновационная среда как условие эффективных инноваций <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap05>
- Глава 6. Корпоративные инновации и стартапы <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap06>

Дополнительная литература:

1. Исследования Центра корпоративных инноваций и продуктового развития «Акселератора ФРИИ»: <https://corporate.iidf.ru/#research>
2. Развитие предпринимательства внутри корпораций: международный опыт и российская практика / ГБУ «Агентство инноваций города Москвы». Окт.2020. https://innoagency.ru/files/Corporate_entrepreneurship_2020_Moscow_Agency_of_innovations.pdf
3. Bonzom A., Netessine S. #500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution, 2016: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4770334

Тема 4. Подходы к управлению инновациями в корпорациях. Инновационная стратегия

Характеристика различных подходов к управлению инновационной деятельностью в крупных, средних и малых компаниях. Формирование систем управления инновациями в компаниях. Сфера ответственности, функции и должностные позиции топ-менеджеров, отвечающих за инновационное развитие. Виды организационных структур управления инновационным развитием компании. Инновационные подразделения: дирекция (отделы) инновационного развития, департамент технической политики, дирекция по инновациям и стратегическому развитию, центры инноваций и технологий, центры инновационного развития и др. Особенности менеджмента на разных стадиях жизненного цикла инноваций.

Система управления знаниями и особенности ее реализации в корпорациях. Взаимосвязь эффективности компаний с их способностями к созданию инноваций. Использование новых знаний для производства инновационных продуктов и технологий.

Реализация инновационных стратегий компаний на основе формирования инновационных проектов. Создание условий для реализации прорывных инновационных проектов. Матрица инновационной активности. Концепция Run-Change-Disrupt. Дилемма инноватора. Экосистема работы с инновациями в корпорациях. Stage-gate подход к управлению инновациями.

Анализ лучших практик управления инновационной деятельностью в российских и зарубежных компаниях. Кооперационные связи между крупными корпорациями и стартапами. Кейс-стади моделей инновационного процесса в различных компаниях различных отраслей.

Показатели оценки инновационной деятельности. Метрики успеха при внедрении инноваций: стратегический, управленческий и тактический уровень учета. Системная оценка работы с инновациями в компании.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 5. Инновационная среда как условие эффективных инноваций <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap05>
- Глава 6. Корпоративные инновации и стартапы <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap06>

Дополнительная литература:

1. Вики Т., Тома Д., Гонс Э. Корпоративный стартап: Как создать инновационную экосистему в крупной компании – Альпина Паблишер, 2020.
2. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019 – 240 с.
3. Исследования Центра корпоративных инноваций и продуктового развития «Акселератора ФРИИ»: <https://corporate.iidf.ru/#research>
4. The innovator's Handbook. The Best & Latest in Corporate Innovation, 2023, 2024, 2025 (ежегодные обновления)
5. Cooper R. G. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems //Journal of product innovation management. – 2008. – Т. 25. – №. 3. – С. 213-232.

Тема 5. Человеческие ресурсы как часть инновационного потенциала

Концепция управления человеческим капиталом в условиях инновационного развития компании: цели, методы, технологии, инструменты. Особенности управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла инновационной компании: создание, старт, ранний рост, расширение, зрелость.

Место человеческого капитала в структуре интеллектуального капитала компании в условиях цифровизации. Различия в принципах управления компанией: пять стадий организаций («красная», «янтарная», «оранжевая», «зеленая» и «бирюзовая»). Пять уровней корпоративной культуры. Трансформация корпоративной культуры как движущего фактора цифровой трансформации компаний. Требования к человеческому капиталу компаний в условиях создания и внедрения инноваций: требуемые качества, навыки, ценности; принципы развития. Адаптация и развитие персонала в условиях инновационного развития компаний: необходимость профессионального роста.

Основные функции менеджеров в инновационно-активных компаниях, принципы принятия управленческих решений. Обучение и мотивация сотрудников. База знаний компании и ее потенциал для обучения сотрудников, обмена накопленным опытом. Внутрикorporативное обучение: курсы, тренинги и другие обучающие мероприятия. Значимость формирования навыков soft skills для раскрытия творческого потенциала сотрудников.

Проектный подход к созданию и реализации инновационных продуктов. Команда инновационного проекта. Различные подходы к ее формированию: 3Н (hacker, hustler, hipster), управленческие роли по версии И.Адизеса, Р. Белбина. Источники для поиска участников инновационного проекта, методы их оценки и адаптации. Мотивация участников на различных стадиях жизненного цикла проекта. Возможности материальной и нематериальной мотивации для участников инновационного проекта. Стадии развития команды. Кривая жизненного цикла организации, основные проблемы и ошибки на каждом из этапов согласно концепции И. Адизеса.

Проектное управление: структура и основные разделы инновационного проекта. Основные элементы процесса коммерциализации инноваций: бизнес-планирование в инновационной деятельности, маркетинговые стратегии вывода инновационных продуктов

на рынок, управление интеллектуальной собственностью и нематериальными активами, развитие человеческого капитала и формирование эффективных инновационных команд, источники финансирования инновационных проектов, менеджмент и организация текущей деятельности инновационной деятельности компаний.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 7. Человеческие ресурсы как часть инновационного потенциала
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap07>

Дополнительная литература:

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Диджитал, 2014. – 360 с.
2. Красностановова М.В. Психологические аспекты внедрения изменения и инноваций в работу современных организаций. М., 2019.

Тема 6. Анализ рынка для инновационных продуктов

Оценка потенциального рынка как первый шаг при выборе направления развития продуктового предложения, создания нового продукта/услуги, нового рынка для деятельности компании. Важность ориентации на рынок для создания конкурентоспособных продуктов. Особенности рынков инновационных продуктов.

Цели и правила исследования рынка. Поисковые маркетинговые исследования. Специфика маркетинговых исследований в сфере инноваций и высокотехнологичных продуктов, различия в критериях результатов оценки рынков традиционных и инновационных продуктов/услуг. Организация и проведение кабинетных исследований (desk research). Методы маркетинговых исследований, применимые к анализу рынков инновационных продуктов. Критерии оценки привлекательности сегмента рынка для нового продукта.

Управление процессом проведения маркетинговых исследований. Инструменты маркетинговых исследований: алгоритмы, методы исследования, методы сбора качественных и количественных данных, mix-методики. Анализ макро и микросреды компании, включая потенциальных конкурентов и партнеров для производства и продвижения нового продукта.

Методы и подходы к оценке рынка в разных отраслях. Анализ объема рынка для инновационного продукта. Показатели оценки размера рынка: потенциальный объем рынка (PAM - Potential Available Market), общий объем целевого рынка (TAM - Total Addressable Market); доступный объем рынка (SAM - Served/Serviceable Available Market); реально достижимый объем рынка (SOM - Serviceable & Obtainable Market). Источники первичной и вторичной информации для проведения маркетинговых исследований. Барьеры оценки рынка и способы их преодоления.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 9. Анализ рынка для инновационных продуктов
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap09>

Дополнительная литература:

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2019. (5-ое издание) — 616 с.
2. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 250 с.

Тема 7. Концепция Customer Development в системе управления инновационной деятельностью компаний

Ориентация на клиента и выявление его потребностей как основа для создания инновационных продуктов, услуг и основных компонентов реализации инновационного проекта в рамках подхода Lean Startup. Общая логика концепции Lean Startup, ее компоненты и начало подробного разбора концепции с изучения предварительного этапа: оценки рынка.

Создание инновационного продукта в рамках концепции «Развитие клиента» (Customer Development): основные понятия и составляющие согласно методологии С. Бланка и Б. Дорфа. Алгоритм осуществления Customer Development: выявление потребителей, верификация потребителей, расширение клиентской базы, выстраивание компании / обновление бизнес-процессов / выстраивание принципиально новых бизнес-процессов внутри компании.

Методы моделирования потребностей потребителей. Соотношение форм и состояний потребностей. Барьеры формирования запросов потребителями. Инструменты изучения потребностей и запросов потребителей.

Жизненный цикл потребителя. Элементы моделирования потребительского поведения: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, выбор варианта и принятие решения, покупка, послепокупочные процессы. Детерминанты потребительского поведения.

Типы потребителей (по С.Бланку): конечные пользователи; агенты влияния; рекомендатели; держатели бюджета; лица, принимающие решения; саботажники. Карта организации/влияния на решения потребителя. Средства развития взаимоотношений с потребителями: воронка «привлечь, удержать, вырастить».

Организация и проведение полевых исследований (field research). Формулирование гипотез о продвижении и развитии инновационного продукта. Отличия между стратегическими и тактическими гипотезами, условия применения каждого вида. Правила постановки и формулирования гипотез. Инструменты для постановки гипотез.

Правила и особенности проведения глубинных интервью целевой аудитории. HADI – цикл как инструмент проверки гипотез на основе методологии гибкого управления: элементы и области применения. Валидация гипотез: проблемы и решения.

Анализ полученных результатов качественного исследования. Карты эмпатии как метод описания целевой аудитории. Портрет клиента на основе результатов интервьюирования, карты влияния на решения потребителя, типологии потребителей. Архетип потребителя и «персона-моделирование». Выявление целевых сегментов рынка и проблем клиента, решением которых выступает инновационный продукт/услуга, создаваемый в рамках проекта.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 8. Управление разработкой и развитием инновационных продуктов
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap08>

Дополнительная литература:

1. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 250 с.
2. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. (2-ое издание) — М.: Альпина Паблишер, 2017. — с. 15–40
3. Фицпатрик Р. Спроси маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? – М.: Альпина Паблишер, 2019. – с. 5 – 150
4. Дизайн-мышление. Методическое руководство по применению человекоориентированного подхода к проектированию / Лаборатория Wonderfull . URL URL: <https://lab.w.com/tools>

Тема 8. Управление разработкой и развитием инновационных продуктов

Концепция жизненного цикла продукта: понятие, этапы, характеристики. Модели управления развитием инновационного продукта. Интеграция персонала, производственных процессов и информации о продукте.

Основные подходы к разработке продукта: метод «водопада (каскадный метод)» и метод «гибкой разработки». Гибкие методы управления инновационными проектами: Agile-метод, Kanban, Scrum, ScrumBan – сходства, различия и сферы применения.

Развитие продукта (Product Development) как компонент реализации инновационного проекта в рамках подхода Lean Startup. Инструменты современного процесса развития продукта: анализ конкурентной среды, технический аудит, разработка технико-экономического обоснования, технической документации, управляющих программ.

Этапы и особенности дизайн-мышления. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ). Теория ограничений. Процесс улучшения характеристик существующих видов продукции. Разработка новых видов продукции. Увеличение скорости выхода продукта на рынок. Прототип, бэклог продукта (Backlog) и минимально жизнеспособный продукт (MVP). Разработка и демонстрация MVP: необходимость и риски.

Управленческое и техническое сопровождение проекта создания нового продукта (технологии) от предпроектных разработок до проектирования, создания и использования. Выстраивание управления проектами с применением современных сервисов и инструментов. Моделирование бизнес-процессов, связанных с созданием, производством, реализацией инновационных продуктов. Инструменты и программные продукты для бизнес-моделирования.

«Умное производство» и трансформация управления созданием и развитием продукта в условиях внедрения цифровых технологий. Современные тенденции в сфере проектирования и разработки продукта в разных отраслях: кастомизация товаров и сервисов, применение цифровых двойников, платформенные решения, кооперация компаний, сетевые взаимодействия и др. Изменение цепочек создания стоимости под влиянием цифровых технологий.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 8. Управление разработкой и развитием инновационных продуктов
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap08>

Дополнительная литература:

1. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 404 с.

2. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. (2-ое издание) — М.: Альпина Паблишер, 2017. —с. 15–40
3. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018. – 256.

Тема 9. Выведение инновационных продуктов на рынок. Юнит-экономика.

Понятие маркетинга инноваций. Роль маркетинга в экономике инновационных компаний. Особенности рынков инновационных продуктов/услуг. Специфика реализации функций маркетинга в отношении инновационных продуктов и услуг.

Жизненный цикл принятия технологий. Основные группы потребителей на рынке инновационных продуктов/услуг. Категории пользователей по Эверту Роджерсу: инноваторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство, отстающие. Компас конкурентного позиционирования и «преодоление пропасти» Джеффри Мура. Модель проникновения на рынок нового продукта.

Модель трех уровней товара и концепция целостного продукта. Формирование ценностного предложения и решение проблемы клиента. Анализ и особенности ценообразования на рынке инновационных продуктов/услуг. Специфика позиционирования компании и товара на инновационном рынке.

Формирование стратегии вывода инновационных продуктов и услуг на рынок. Факторы конкуренции на рынке инновационных продуктов и услуг. Проблемы реализации и факторы успеха стратегии вывода на рынок инновационных продуктов для крупных и малых компаний. Выведение товара и продвижение на рынке инновационных продуктов и услуг. Каналы дистрибуции на рынке инноваций. Критерии выбора средств продвижения для инновационных продуктов и услуг на рынках B2B (продвижение для организаций) и B2C (продвижение для физических лиц).

Современные тенденции интернет-маркетинга. Медиапланирование. Формирование «воронки продаж». Инструменты анализа мультиканальной «воронки продаж»: CRM-системы, системы сквозной аналитики, колл-трекинг, емейл-трекинг, тестирование интернет-рекламы. Показатели эффективности рекламных интернет-кампаний: CTR, конверсия, среднее время на сайте, глубина просмотра и др. Использование инструментов поисковой оптимизации (SEO), управление репутацией компании (SERM, ORM), маркетинг в социальных сетях (SMM), контент- и email-маркетинг. Разработка стратегии интернет-продвижения инновационных продуктов и услуг. Принятие управленческих решений на основе анализа результатов продвижения.

Характеристики подрывных бизнесов, выявление подрывных инноваций со стороны конкурентов. Сценарии вывода на рынок подрывных инноваций.

Экономика продукта, или юнит-экономика, как метод бизнес-моделирования на основе расчета прибыльности единицы товара или одного клиента. Сущность и компоненты юнит-экономики: стоимость привлечения одного пользователя (CPA), средний доход с привлеченного пользователя (ARPU), месячная выручка на клиента (MRR), показатель удержания аудитории, конверсия и др. компоненты. Использование концепции юнит-экономики для оценки эффективности маркетинговых кампаний и разных источников клиентов. Важность оценки экономики продукта для развития инновационного проекта в рамках действующей компании.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 10. Выведение инновационных продуктов на рынок
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap10>
- Глава 4.4. Бизнес-моделирование инновационного проекта
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect02/chap04/4.4/>

Дополнительная литература:

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. (2-ое издание) — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с.
2. Мур Д. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. — М., МИФ, 2013. — 336 с.

Тема 10. Управление интеллектуальной собственностью в инновационном проекте

Интеллектуальная собственность: основные юридические свойства и система охраны. Понятие и содержание интеллектуальных прав, их соотношение с понятием нематериальных активов. Формирование стратегии управления интеллектуальной собственностью (IP-стратегия) инновационного проекта в компании и ее составляющие.

Управление инновационным развитием компании в зависимости от выбора режима правовой охраны, источника инноваций (собственные разработки, привлеченные с рынка) и стратегии использования результатов интеллектуальной деятельности в компании.

Режимы правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности: критерии выбора режима и особенности управления в соответствии с выбранным режимом. Патентование: системы и процедуры патентования в России, за рубежом, на международном уровне. Полезная модель и промышленный образец. Понятия патентного права: формула изобретения (полезной модели), приоритет, уровень техники, патентный поиск, патентная чистота. Патентные тролли. Авторское право. Средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий. Секреты производства (ноу-хау): особенности и условия применения. Сравнение авторского и патентного права. Стратегия комбинации разных способов защиты результатов интеллектуальной деятельности в компании.

Служебное произведение и взаимодействие с работниками компании при регистрации прав на результаты интеллектуальной деятельности. Стимулы для развития внутреннего предпринимательства и получения результатов интеллектуальной деятельности в контексте распределения выгод и прав на данные результаты.

Правовые инструменты приобретения и коммерциализации интеллектуальной собственности. Понятие и модели трансфера технологий. Правовые и институциональные аспекты трансфера. Типы лицензирования интеллектуальной собственности и их применение. Технологическое брокерство: цели, задачи и роль в процессе трансфера технологий.

Стратегии извлечения прибыли от инноваций: блокирование, опережение, кооперирование. Факторы, влияющие на выбор комбинации инновационных стратегий. Место стратегий интеллектуальной собственности в стратегии развития компании.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 11. Управление интеллектуальной собственностью в инновационном проекте
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap11>

Дополнительная литература:

1. Эриванцева Т.Н. Патентная стратегия или как сделать так, чтобы интеллектуальная собственность работала. 2021.
https://www1.fips.ru/upload/medialibrary/Doc_Content/erivanceva-patentnaya-strateniya.pdf
2. Экономические и правовые основы интеллектуальной собственности : учебное пособие / под общ. ред. А. Н. Елисеева. – Москва : Проспект, 2024. – 208 с.
<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=102270&p=attachment>
3. Коммерциализация идей. Руководство по интеллектуальной собственности для стартапов / ВОИС, 2021 <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/ip-dlya-biznesa-kommerc-2021.pdf>

Тема 11. Оценка эффективности и финансовая модель оценки потенциала инновационного проекта

Построение финансовой модели инновационного проекта.

Методологические основы оценки эффективности инновационных проектов: исходные требования к параметрам проекта, концептуальные подходы к оценке эффективности. Связь эффективности проекта и его инвестиционной привлекательности.

Статические и динамические методы оценки эффективности проектов. Дисконтирование. Особенности оценки эффективности инновационных проектов и область их практического применения в условиях инновационного развития компаний различных типов: технологических стартапов, малых, средних и крупных компаний.

Динамика денежных потоков инновационного проекта. Оценка потенциала роста в качестве основного источника создания стоимости. Финансовые и нефинансовые показатели, влияющие на оценку эффективности и стоимости инновационного проекта.

Оценка стоимости проектов на различных этапах их жизненного цикла. Показатели финансовой и экономической эффективности инновационного проекта. Финансовый анализ инновационного проекта. Показатели денежного потока, ставки дисконтирования, чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы рентабельности (IRR), индекса доходности (PI), срока окупаемости, точки безубыточности и др. Сравнительный подход к оценке стоимости проекта и ограничения его использования. Выбор мультипликатора и подбор аналогов.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 13. Финансовое моделирование и оценка эффективности инновационного проекта <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap13>

Дополнительная литература:

1. Проектный анализ. Продвинутый курс: Учебник / Под общей ред. М.В. Грачевой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 404 с.

Тема 12. Риски инновационного проекта

Риски инновационных проектов. Типология рисков: научно-исследовательские, технологические, производственные, рыночные, управленческие, риски внешней среды, иные специфические риски. Проектный риск-менеджмент. Методы оценки проектных рисков.

Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Карта рисков инновационного проекта.

Особенности управления инновационными проектами с учетом высокой степени неопределенности. Дерево оценки стоимости проекта с учетом рисков. 13.5. Комплексная оценка инновационных проектов на основе опционов.

Сценарный анализ чувствительности проекта. Эволюция подходов к интегральной оценке инвестиционной привлекательности инновационных проектов. Классификация и содержание основных подходов к комплексной оценке эффективности инновационных проектов: формализованные и экспертные методы, метод попарных сравнений, метод оценки инвестиционной привлекательности проекта У.Баффета.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 12. Риски инновационного проекта <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap12>
- Глава 13. Финансовое моделирование и оценка эффективности инновационного проекта <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap13>

Дополнительная литература:

1. Проектный анализ. Продвинутый курс: Учебник / Под общей ред. М.В. Грачевой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 404 с.
2. ГОСТ Р ИСО 58771—2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. — ИЕС 31010:2019, NEQ. — М.: Стандартинформ, 2020. — 90 с.

Тема 13. Венчурное финансирование. Структурирование сделок и оценка стоимости стартапа

Финансирование инновационной деятельности компании на различных этапах жизненного цикла. Классификация и характеристика источников финансирования инновационной деятельности в компаниях на различных этапах развития. Критерии выбора оптимальных источников финансирования.

Логика определения потребности в финансировании. Поиск источников финансирования инновационных стартапов. Инструменты и механизмы финансирования инновационной деятельности. Рынок венчурного капитала и прямых инвестиций в России за рубежом. Определение и особенности инструментов венчурного капитала и прямых инвестиций. Формирование венчурных фондов.

Оценка стоимости компании. Доходный, сравнительный и затратный подходы. Инструменты структурирования сделок. Механизмы увеличения стоимости портфельных компаний. Определение доли инвестора в инвестируемом предприятии. Выбор оптимальных инструментов структурирования сделок. Увеличение стоимости компании, раунды финансирования.

Стратегии выхода из инвестиций, их сравнение и условия. Кейс-стади: анализ практик финансирования инновационных проектов в компаниях различных стадий развития.

Алгоритм комплексной оценки (Due Diligence), аналитические технологии и методики. Основные объекты комплексной оценки инновационных проектов: анализ продукта/услуги, рынка продаж, команды проекта, прогноз денежных потоков, интеллектуальная собственность.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 14. Финансирование инновационного проекта
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap14>

Дополнительная литература:

1. Груздева Е.В. Венчурное финансирование инновационной деятельности. учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 160 с.

Тема 14. Организация презентации инновационного проекта перед стейкхолдерами

Понятие стейкхолдера проекта. Виды стейкхолдеров: внутренние и внешние; первичные и вторичные. Основные группы стейкхолдеров: собственники, акционеры, инвесторы; руководство проекта и сотрудники; поставщики и партнеры; клиенты; органы власти и общественные институты. Типология стратегий взаимодействия со стейкхолдерами: матрица «уровень власти - уровень интереса», матрица «уровень поддержки – уровень влияния».

Различия и особенности презентации инновационного проекта в зависимости от стейкхолдера и целей: для инвестора (внутреннего и внешнего), внутреннего заказчика, презентация решения для пользователей, продающая презентация для потенциального клиента. Содержание и структура инвестиционной презентации.

Рекомендации по структуре презентации от фонда SequoiaCapital: цели компании, проблема, решение, «почему сейчас», объем рынка, конкуренты, продукт, бизнес-модель, команда, финансы.

Шаблоны инвестиционной презентации. Шаблон Акселератора ФРИИ: титульный лист, команда, summary (краткая информация), pitch (суть бизнеса), динамика (traction), история компании, описание рынка и его размера, клиентский сегмент, проблема и альтернативные решения, решение, технология, верхнеуровневая архитектура, конкуренция, бизнес-модель, ценообразование, ключевые ресурсы и процессы, каналы продаж, стратегия выхода на рынок, финансы, цели, инвестиции и запросы. Разбор примеров презентаций новых продуктов и стартапов.

Проведение презентации: особенности психологии слушателей, правила сочетания вербальной и визуальной информации, способы привлечения и удержания внимания аудитории. Основные правила верстки и композиции материалов в бизнес-презентации.

Практической частью этой темы является подготовка итоговой презентации для бизнес-заказчиков и ее защита (питч-сессия) перед внешними экспертами.

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024:

- Глава 15. Особенности презентации инновационного проекта
<https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap15>

Дополнительная литература:

1. Записи выступлений [акселератора Спринт \(ФРИИ\)](#)
2. Презентации стартапов:
 - [Финал Акселерационной программы МГУ-2023](#)
 - [Финал Акселерационной программы МГУ-2022](#)

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

Экономика инноваций / под ред. Иващенко Н.П. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation>

Дополнительная литература:

1. Bonzom A., Netessine S. #500 Corporations: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution, 2016: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4770334
2. Cooper R. G. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems //Journal of product innovation management. – 2008. – Т. 25. – №. 3. – С. 213-232.
3. Etzkowitz // Networks of Innovation: science, technology and development in the triple helix era. Research Policy. 2002, 14 (2)
4. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Диджитал, 2014. – 360 с.
5. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 404 с.
6. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. (2-ое издание) — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с.
7. Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2019. (5-ое издание) — 616 с.
8. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018. – 256.
9. Вики Т., Тома Д., Гонс Э. Корпоративный стартап: Как создать инновационную экосистему в крупной компании – Альпина Паблишер, 2020.
10. Груздева Е.В. Венчурное финансирование инновационной деятельности. учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 160 с.
11. Коммерциализация идей. Руководство по интеллектуальной собственности для стартапов / ВОИС, 2021 <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/ip-dlya-biznesa-kommerc-2021.pdf>
12. Красностанова М.В. Психологические аспекты внедрения изменения и инноваций в работу современных организаций. М., 2019.
13. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019 – 240 с.
14. Мур Д. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. — М., МИФ, 2013. — 336 с.
15. Проектный анализ. Продвинутый курс: Учебник / Под общей ред. М.В. Грачевой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 404 с.

16. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 250 с.
17. Фицпатрик Р. Спроси маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? – М.: Альпина Паблишер, 2019. – с. 5 – 150
18. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. — М.: Эксмо, 2007. — 864 с.
19. Экономические и правовые основы интеллектуальной собственности: учебное пособие / под общ. ред. А. Н. Елисеева. – М.: Проспект, 2024. – 208 с.
<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=102270&p=attachment>
20. Эриванцева Т.Н. Патентная стратегия или как сделать так, чтобы интеллектуальная собственность работала. 2021.
https://www1.fips.ru/upload/medialibrary/Doc_Content/erivanceva-patentnaya-strateniya.pdf

Дополнительные материалы:

1. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358/page/1>
2. ГОСТ Р ИСО 58771—2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. — ИЕС 31010:2019, NEQ. — М.: Стандартинформ, 2020. — 90 с.
3. Global Innovation Index. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>
4. The innovator's Handbook. The Best & Latest in Corporate Innovation, 2023, 2024, 2025 (ежегодные обновления)
5. Исследования Центра корпоративных инноваций и продуктового развития «Акселератора ФРИИ»: <https://corporate.iidf.ru/#research>
6. Статьи HBR по тематике Innovation: <https://hbr.org/topic/subject/innovation>
7. Национальная технологическая инициатива. URL: <https://nti2035.ru/>
8. Дизайн-мышление. Методическое руководство по применению человекоориентированного подхода к проектированию / Лаборатория Wonderfull . URL: <https://lab.w.com/tools>
9. Развитие предпринимательства внутри корпораций: международный опыт и российская практика / ГБУ «Агентство инноваций города Москвы». Окт.2020. https://innoagency.ru/files/Corporate_entrepreneurship_2020_Moscow_Agency_of_innovation.s.pdf
10. Записи выступлений [акселератора Спринт \(ФРИИ\)](#)

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

7.1. Самостоятельная работа студентов

1) Пример задания для самостоятельной работы (темы 3-4)

Задание выполняется в группах по 2-3 человека. Задача - заполнить информацию по организации работы с инновациями в одной выбранной компании. Список компаний ниже, если Вы хотите взять компанию не из списка, то согласуйте ее со своим семинаристом, у выбранной компании должно быть разнообразие инструментов по работе с инновациями. Внутри группы компании не должны пересекаться.

Условие задания – собрать и проанализировать информацию по каждому пункту:

- 1) Есть ли в компании инновационная стратегия или такой раздел в стратегии компании, какие цели в нем указаны, на какой период.
- 2) Перечислите все инструменты работы с инновациями (например, акселератор, корпоративный венчурный фонд, хакатоны, партнерство с вузами и др.), которые есть в данной компании, и опишите каждый по следующим пунктам:
 - Цель и задачи инструмента, обозначенные компанией
 - Виды привлекаемых инноваций (отраслевые направления или приоритет по технологии)
 - Количество привлеченных этим инструментом проектов
 - Инвестирует ли компания в стартапы по результатам конкурса или акселератора
 - Если это конкурс, хакатон и другой вид мероприятий, то когда было самое свежее мероприятие (дата, ссылка) – какие бизнес-задачи стояли на мероприятии
 - Пример одного из последних внедренных проектов
- 3) Вид работы с внутренними предпринимательскими инициативами
 - Есть ли работа с инновациями сотрудников, в какой форме
 - Известны ли требования к заявкам от внутренних предпринимателей, каковы они
 - Количество реализованных проектов / собранных заявок по внутреннему предпринимательству (если есть такая информация)

Информация должна быть с указанием ссылок. Если по какому-либо пункту нет информации или компания не использует указанный вид работы с инновациями, то указывайте это (не использует/нет данных) и переходите к другому инструменту.

Описание по каждому пункту краткое, по возможности приводите количественные данные (сколько проектов прошло, сколько профинансировано, размер инвестиций и т.п.)

Варианты компаний: Росатом, РЖД, Лента, X5, Северсталь, Газпром. Нефть, Сбер, МТС, Билайн, Мегафон, Норникель, Яндекс, S7, Магнит, НЛМК, Лукойл, Альфа-банк, ВТБ, Фосагро, Ланит, Русагро, КамАЗ, Ростелеком, Русал, Татнефть, Ростех, Касперский, Почта России, Софтлайн, МКБ (банк), Газпром банк, Полюс, QIWI, Открытие (банк), ГАЗ, СИБУР, ЧТПЗ, Алроса.

2) Групповой инновационный проект

Начиная с 5 темы в рамках курса студенты в собранных командах (3-4 человека) работают над одним **групповым проектом – разработкой инновационного проекта**. Разработка студенческих проектов в течение курса осуществляется на основе инновационных запросов от компаний, которые можно просмотреть на их сайтах. Каждая изучаемая тема имеет практический результат в рамках проектной работы. Итоговая защита проектов (питч-сессия) проходит перед внешними экспертами и другими преподавателями.

Содержание итоговой презентации по групповому проекту:

- **СУТЬ ПРОЕКТА** – питч, краткая суть проекта, описание концепции;
- **КОМАНДА** – функционал или опыт участников команды, имеющий отношение к проекту; состав ключевых сотрудников;
- **ПРОБЛЕМА И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ** – описание целевой аудитории, результаты глубинных интервью проверка гипотез, подтверждение проблемы;

- **РЕШЕНИЕ** – суть продукта, путь получения ценности клиентом (кейс) / MVP;
- **РЫНОК** – результат анализа рынка, перспективы проекта;
- **КОНКУРЕНТЫ** – анализ конкурентов проекта, сравнение и позиционирование (стратегическая канва);
- **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ** – как зарабатывает проект, производственный план, продвижение и юнит-экономика;
- **ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ** – что и как можно защитить в проекте;
- **ФИНАНСИРОВАНИЕ** – финмодель, категории расходов, график EBITDA и ключевые метрики (NPV, IRR, срок окупаемости). Потребности в финансировании.
- **ДОРОЖНАЯ КАРТА** – план развития продукта и проекта;
- **ПРЕДЛОЖЕНИЕ ИНВЕСТОРУ** – сколько нужно инвестиций и что получит инвестор.

Критерии оценки итоговых презентаций

Итоговые презентации оцениваются экспертами по следующим критериям:

- обоснованность аналитических выводов о состоянии и тенденциях развития исследуемого рынка и перспективах внедрения инновации;
- системность анализа, учет всех релевантных факторов макро- и микросреды исследуемого рынка;
- соответствие проблемы и решения;
- качество и обоснованность предлагаемых решений;
- обоснованность стратегии защиты интеллектуальной собственности;
- системность рекомендаций по выведению инновации на рынок;
- обоснованность инвестиций в инновационную разработку;
- качество представления презентации;
- качество защиты проекта (ответов на вопросы экспертов и публики).

7.2. Примеры заданий, кейсов и деловой игры, проводимых на семинарских занятиях

Задания и тесты размещены в учебнике в соответствующих главах интерактивного учебника: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation>. Также можно использовать кейсы для анализа опыта стартапов, размещенные на портале проектных заданий: <https://books.econ.msu.ru/cases-md/>

Примечание:

Задания контрольной работы мы меняем ежегодно и рекомендуем помимо тестов и расчетных задач использовать сквозные кейсы, на примере которых можно разобрать несколько вопросов. В качестве основы можно использовать кейсы «[Управление инновационной компанией на разных стадиях жизненного цикла](#)», «[Мой самокат](#)», «[Мо: медитация и сон](#)». Из вопросов, которые приведены в этих кейсах можно использовать только те, которые соответствуют задачам данного курса (исключая более простые вопросы для базовых курсов по предпринимательству), также добавлять вопросы про оценку долей инвестора или стоимости бизнеса.

8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
(ПК6.РОЗ-02) Знать особенности инновационного процесса, в том числе особенности развития проекта и компании на его разных стадиях (ПК6.РОУ-01) Уметь использовать методологию создания новых проектов Lean Startup	Задания по темам 1-3 (аналитические презентации) Задания в рамках группового инновационного проекта по темам 4-8
(ПК13.РОУ-01) Уметь анализировать материальные и сопутствующие информационные, финансовые и сервисные направления деятельности предприятия, синхронизировать их в условиях инновационной трансформации компании (ПК13.РОУ-02) Уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчёта и комплексного анализа экономических параметров, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и их бизнес-процессов в условиях инновационного развития (ПК13.РОУ-03) Уметь использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические и программные средства	Задания по темам 1-3 (аналитические презентации) Задания в рамках группового инновационного проекта по темам 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12
(ПК17.РОУ-01) Уметь применять технологии оценки бизнес-идей для развития инновационного проекта (ПК17.РОУ-02) Уметь разрабатывать способы коммерциализации инновационных бизнес-идей и формировать стратегии их реализации (ПК17.РОУ-03) Уметь оценивать влияние технологий цифровой экономики при бизнес-моделировании инновационного развития компаний (ПК17.РОУ-04) Уметь разрабатывать стратегии защиты интеллектуальной собственности проекта и компании	Задания по темам 1-3 (аналитические презентации) Задания в рамках группового инновационного проекта по темам 4-12
(ПК19.РОУ-01) Уметь использовать гибкие методологии разработки новых проектов: Agile, Scrum и другие (ПК19.РОУ-02) Уметь осуществлять отбор необходимых данных, их обработку и проведение расчетов в рамках разработки бизнес-планов инновационных проектов и в условиях инновационной трансформации текущих бизнес-процессов	Задания в рамках группового инновационного проекта по темам 4-12
(ПК6.РОЗ-01) Знать содержание, сущность и закономерности инновационного развития на макро- и микроуровнях (ПК13.РОЗ-01) Знать особенности формализации бизнес-моделей и бизнес-процессов в условиях инновационной трансформации предприятия и запуска принципиально нового направления деятельности (ПК17.РОЗ-01) Знать элементы инновационной среды в России и мире (ПК19.РОЗ-01) Знать основные принципы и закономерности функционирования инновационной компании (ПК19.РОЗ-02) Знать основы финансового моделирования проекта и требования к построению финансовых моделей	Задания по темам 1-3 (аналитические презентации) Контрольная работа Экзамен

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации (оценочные средства)	Баллы
Индивидуальные (парные) домашние задания: • 7 – анализ НИС зарубежных стран (2-3 человека) • 10 – анализ инструментов работы с инновациями в российских корпорациях (2-3 человека) • 7 – анализ конкурентов (индивидуально) • 9 – интервью с потенциальными клиентами (индивидуально) • 7 – анализ рынка по сегментам целевой аудитории (2-3 человека)	40
Работа на семинарах (тесты, кейсы, задачи) и промежуточные задания по проекту (продуктовые гипотезы, карта развития продукта, маркетинг, юнит-экономика, фин.модель, источники финансирования, показатели эффективности и др.)	60
Контрольная работа (письменно, задачи, открытые и закрытые тесты, вопросы по проекту студентов, кейс)	40
Зачет: – Защита итоговой презентации по проекту – 30 баллов – Письменная зачетная работа (теоретические закрытые/открытые вопросы и тесты по всем пройденным темам курса/проекта, а также открытые задачи по темам курса, где нужно пошагово привести ход решения и дать конечный вариант ответа на поставленный в задаче вопрос\вопросы) – 30 баллов	60
Итого	200

Примечание:

Если курс завершается зачетом, то для получения зачета нужно набрать не менее 40% баллов по каждой группе работ.

Если курс будет экзаменационным, то оценка выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Отлично	170	200
Хорошо	130	169,9
Удовлетворительно	80	129,9
Неудовлетворительно	0	79,9

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходим мультимедийный класс для проведения лекционных и семинарских занятий, а также доступ к Интернету.