

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Инновационный менеджмент в управлении персоналом

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление и развитие персонала организации

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.30 Инновационный менеджмент в управлении персоналом относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	<p>ИОПК-3.1: Понимает основы менеджмента и стратегического управления, ориентируется в современных концепциях построения стратегического развития компаний, применяет их в работе по управлению персоналом.</p> <p>ИОПК-3.2: Осуществляет проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации и с учётом организационных и социальных последствий.</p> <p>ИОПК-3.3: Разрабатывает предложения по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации, разрабатывает соответствующие документы.</p>	<p>ИОПК-3.1:</p> <p>Знать:</p> <p>1) основы инновационного менеджмента и стратегического управления организацией;</p> <p>2) современные концепции построения стратегического развития компаний</p> <p>Уметь:</p> <p>1) критически анализировать систему управления предприятием, опираясь на научные основания;</p> <p>2) использовать знания основ менеджмента и стратегического управления организацией при решении конкретных задач управления;</p> <p>Владеть:</p> <p>способами убеждения в правомерности выбора той или иной инновационной стратегии развития предприятия в зависимости от внешних условий</p> <p>ИОПК-3.2:</p> <p>Знать:</p> <p>1) технологии и методы проектирования процессов управления персоналом организации;</p> <p>2) методы прогнозирования возможных результатов развития организации и с</p>	Кейс-задание	Зачёт: Тест

		<p>учетом организационных и социальных последствий;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) проводить анализ реальных процессов управления экономикой организации;</p> <p>2) прогнозировать экономические показатели деятельности организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>методами оценки целесообразности проектирования тех или иных бизнес-процессов управления организацией, оценивать целесообразность инноваций</p> <p>ИОПК-3.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) современное трудовое законодательство Российской Федерации;</p> <p>2) принципы рационального управления персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) разрабатывать предложения по решению проблем управления персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации на базе современного трудового законодательства Российской Федерации;</p> <p>Владеть:</p> <p>Методикой обоснования целесообразности рекомендуемых предложений по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации, разрабатывает соответствующие документы</p>		
<p>ОПК ОС-7: Способен к ведению инновационно-предпринимательской деятельности</p>	<p>ИОПК ОС-7.1: Понимает специфику инновационно-предпринимательской деятельности, знает</p>	<p>ИОПК ОС-7.1: Знать: 1) сущность и значение инновационного менеджмента</p>	<p>Кейс-задание</p>	<p>Зачёт: Тест</p>

	<p>способы её организации. ИОПК ОС-7.2: Использует способы организации инновационно-предпринимательской деятельность для создания и поддержания условий её осуществления.</p>	<p>в предпринимательской деятельности; 2) принципы инновационного управления, рационального обоснования решений по вопросам управления предпринимательской деятельностью; Уметь: 1) применять методы управления инновационно-предпринимательской деятельностью, способы ее организации; 2) аргументировать выбор инновационных решений с учетом особенностей организации; Владеть: 1) способами мониторинга новаторских процессов в инновационно-предпринимательской деятельности,; 2) методами разработки необходимой документации по инновационным проектам и процессам</p> <p>ИОПК ОС-7.2: Знать: 1) способы и методы организации инновационно-предпринимательской деятельности; Уметь: 1) проводить стратегическое и тактическое планирование для создания и поддержания условий инновационно-предпринимательской деятельности; 2) оценивать научными методами уровень планирования управления инновационно-предпринимательской деятельности в организации; Владеть: способами анализа эффективности инновационных проектов и процессов организации</p>		
--	---	---	--	--

--	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	3
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	1
самостоятельная работа	59
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	
Тема 1. Современная экономика – экономика знаний. Понятие инновации Современная экономика – экономика знаний. Конкурентные преимущества, даваемые технологическим развитием. Понятие инновации. Инновационный процесс, его стадии, особенности финансирования на разных стадиях, характеристика рисков	14	2	6	8	6
Тема 2. Структура инновационного цикла Операционная и инновационная деятельность компаний. Инновационный цикл. Инновационные режимы «рыночная тяга» и «технологический толчок». Структура инновационного цикла, содержательное и экономическое значение его этапов. Коммерциализуемость технологии на каждом этапе цикла как необходимое условие реализации инноваций. Связь риска с доходностью инновационного проекта. Продуктовые и технологические инновации, их цели и особенности продвижения. Развитие технологии в соответствии с рыночными тенденциями. План технологического обеспечения нового продукта или рынка	16	2	8	10	6
Тема 3. Формирование интеллектуальной собственности в инновационном цикле Формирование интеллектуальной собственности в инновационном цикле. Этапы формирования объектов интеллектуальной собственности: идентификация, присвоение, оценка и учет, трансфер	14	4	4	8	6

инноваций					
Тема 4. Субъекты инновационной деятельности и формы их взаимодействия Субъекты инновационной деятельности: государство, потребитель, инвестор, разработчик, лицензиары и лицензиаты, инжиниринговые компании, производящие компании. Формы взаимодействия субъектов инновационной деятельности и применение этих форм при реализации сценариев продвижения. Роль рыночной свободы. Принципы передачи технологий, разработка организационно-правовых схем реализации инновационных проектов. Типы компаний на рынке инноваций: создатели, пользователи и модификаторы интеллектуальной собственности. Поводы для взаимодействия компаний и ключевые риски. Основные участники инновационной деятельности. Роли и функции участников инновационной деятельности. Общество, как участник процесса трансфера технологий. Физические лица, как отдельные участники процесса трансфера технологий. Бизнес, как участник процесса трансфера технологий. Государство, как участник процесса трансфера технологий. Наука, как участник процесса трансфера технологий. Этапы инновационного цикла и интересы участников. Взаимодействие участников инновационной деятельности	22	4	6	10	12
Тема 5. Объекты интеллектуальной собственности и права на них Результаты интеллектуальной деятельности. Определение интеллектуальной собственности. Значение интеллектуальной собственности. Интеллектуальные права. Авторское право. Объекты авторского права. Введение в гражданский оборот прав на объекты авторского права. Лицензионный договор. Объекты промышленной собственности. Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий. Регистрация объектов авторского права и права промышленной собственности	16	2	4	6	10
Тема 6. Особенности инновационного менеджмента в управлении персоналом Принципы создания и развития инновационной организации. Обеспечение привлекательности инноваций для инвестиций. Планирование, отбор и адаптация персонала в инновационной организации. Мотивация инновационной направленности труда в современной организации. Обучение и развитие персонала в соответствии с требованиями развития инновационной организации. Риски в управлении персоналом инновационной организации.	25	2	4	6	19
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	108	16	32	49	59

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Современная экономика – экономика знаний. Понятие инновации

Современная экономика – экономика знаний. Конкурентные преимущества, даваемые технологическим развитием. Понятие инновации. Инновационный процесс, его стадии, особенности финансирования на разных стадиях, характеристика рисков

Тема 2. Структура инновационного цикла

Операционная и инновационная деятельность компаний. Инновационный цикл. Инновационные режимы «рыночная тяга» и «технологический толчок». Структура инновационного цикла, содержательное и экономическое значение его этапов. Коммерциализуемость технологии на каждом этапе цикла как необходимое условие реализации инноваций. Связь риска с доходностью инновационного проекта. Продуктовые и технологические инновации, их цели и особенности продвижения. Развитие технологии в соответствии с рыночными тенденциями. План технологического обеспечения нового продукта или рынка

Тема 3. Формирование интеллектуальной собственности в инновационном цикле

Формирование интеллектуальной собственности в инновационном цикле. Этапы формирования

объектов интеллектуальной собственности: идентификация, присвоение, оценка и учет, трансфер инноваций

Тема 4. Субъекты инновационной деятельности и формы их взаимодействия

Субъекты инновационной деятельности: государство, потребитель, инвестор, разработчик, лицензиары и лицензиаты, инжиниринговые компании, производящие компании. Формы взаимодействия субъектов инновационной деятельности и применение этих форм при реализации сценариев продвижения. Роль рыночной свободы. Принципы передачи технологий, разработка организационно-правовых схем реализации инновационных проектов. Типы компаний на рынке инноваций: создатели, пользователи и модификаторы интеллектуальной собственности. Поводы для взаимодействия компаний и ключевые риски. Основные участники инновационной деятельности. Роли и функции участников инновационной деятельности. Общество, как участник процесса трансфера технологий. Физические лица, как отдельные участники процесса трансфера технологий. Бизнес, как участник процесса трансфера технологий. Государство, как участник процесса трансфера технологий. Наука, как участник процесса трансфера технологий. Этапы инновационного цикла и интересы участников. Взаимодействие участников инновационной деятельности

Тема 5. Объекты интеллектуальной собственности и права на них

Результаты интеллектуальной деятельности. Определение интеллектуальной собственности. Значение интеллектуальной собственности. Интеллектуальные права. Авторское право. Объекты авторского права. Введение в гражданский оборот прав на объекты авторского права. Лицензионный договор. Объекты промышленной собственности. Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий. Регистрация объектов авторского права и права промышленной собственности

Тема 6. Особенности инновационного менеджмента в управлении персоналом

Принципы создания и развития инновационной организации. Обеспечение привлекательности инноваций для инвестиций. Планирование, отбор и адаптация персонала в инновационной организации. Мотивация инновационной направленности труда в современной организации. Обучение и развитие персонала в соответствии с требованиями развития инновационной организации. Риски в управлении персоналом инновационной организации.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Инновационный менеджмент в управлении персоналом, .

Открытые онлайн-курсы MOOC:

Инновационный менеджмент в управлении персоналом, .

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Кейс Нанотехнологии

Руководитель службы маркетинга компании NT-MDT Денис Андрюк всегда сталкивается с проблемой, когда пытается объяснить непосвященным, что именно производит его компания. "Наш основной продукт называется "сканирующие зондовые микроскопы", или сокращенно — СЗМ. Если сильно упростить, то СЗМ помогают ученому не рассматривать поверхность изучаемого в микроскопе образца, а "ощупать" его с помощью специального зонда размером около 1 нм и построить на компьютере его трехмерную модель", — говорит он. На визитке Андрея написано: "кандидат биологических наук". Очевидно, без ученой степени в этом бизнесе нельзя заниматься даже маркетингом.

NT-MDT реализует в год чуть больше 200 микроскопов. Каждый аппарат — практически автомобиль Maybach, которых в мире продается около 500 штук ежегодно. Цены у Maybach и СЗМ тоже сравнимы: "навороченный" микроскоп стоит до \$600 тыс. За 20 лет своего существования NT-MDT продала более 1700 СЗМ по всему миру.

В прошлом году рынок СЗМ чуть было не погубил кризис: ученым стали реже выдавать гранты, и спрос на микроскопы-майбахи упал. В феврале—марте 2009-го продажи NT-MDT сократились в пять раз по сравнению с аналогичным периодом 2008-го. В целом же рынок СЗМ упал по итогам прошлого года на 25%. NT-MDT пришлось урезать расходы на маркетинг до 40 млн руб. (3% от оборота). Перед директором по маркетингу была поставлена непростая задача: найти ту самую "лишнюю" половину, которая тратилась на рекламу компании впустую.

Разбор на молекулы

"У нас было понимание, что нанотехнологии очень перспективны, а значит нужно делать приборы именно для таких исследований. Этим мы и занялись", — вспоминает Виктор Быков, соучредитель NT-MDT, который вместе с братьями Михаилом и Павлом Лазаревыми после развала СССР решил "монетизировать" свои научные познания и связи. В начале 1990-х они взялись собирать приборы по заказу российских и иностранных институтов, а в 1994 году зарегистрировали компанию NT-MDT и являются ее акционерами.

Самой передовой разработкой в этой сфере на тот момент были сканирующие микроскопы — разработка 1980-х годов. Их ученые и решили разрабатывать. Уже в 1995-м они создали свою версию такого микроскопа и начали продвигать ее на рынок.

Время для старта было выбрано не самое удачное. Крупный американский игрок на рынке микроэлектроники — компания Veeco — скупил небольших производителей микроскопов (Digital Instruments, Park Scientific Instruments, Topometrix и др.). В результате к началу 2000-х, по оценкам исследовательской компании Future Markets, Veeco захватила около 80% мирового рынка. Остальные два десятка производителей имели приблизительно равные доли в несколько процентов.

Все 1990-е NT-MDT настойчиво пыталась достичь качества, которое гарантировали иностранные СЗМ. Оборот компании в те годы не превышал \$1 млн, а о массовом выходе на мировой рынок нельзя было даже мечтать. В начале 2000-х NT-MDT создала принципиально новый микроскоп, который получил название "Интегра". "Он существенно отличается от большинства аналогов,— объясняет профессор Джакомо Торзо из Университета Падуи.— Например, микроскопы Veeco приспособлены под конкретные материалы: один для работы с кремниевыми структурами, другой — для полимеров. У NT-MDT прибор один, а к нему можно приобретать различные модули, позволяющие работать с тем или иным материалом. Получается хорошее соотношение цены—качества: покупать "насадки" дешевле, чем новые микроскопы". Действительно, СЗМ от Veeco, например, стоит \$150 тыс. Сравнимый аналог NT-MDT — \$180 тыс. Но для работы с двумя разными материалами с помощью приборов Veeco нужно купить два микроскопа (\$300 тыс.), а в случае с NT-MDT — "насадку" за \$20 тыс., то есть общие траты составят \$200 тыс.

"Интегра" быстро стала настоящим хитом. С 2000-го по 2008 год оборот NT-MDT вырос в 25 раз, достигнув 1,35 млрд руб., а доля компании на мировом рынке составила 14%, что обеспечило ей второе место после Veeco. Доля американцев за эти годы упала с 80% до 36% из-за активных действий других компаний на этом рынке.

\$150 млн составляет, по оценкам исследовательской компании Future Markets, объем мирового рынка сканирующих зондовых микроскопов. В последние 8 лет он стабильно растет на 10-12% в год

Резкие сокращения

"Инновационные компании абсолютно не уделяют внимания продвижению своей продукции,— категоричен Денис Андреюк.— Руководители таких фирм — технари. Они уверены, что если они сделали самую крутую "железку", то она сама себя продаст. А это не так".

В NT-MDT подсчитали, что в мире всего 70 тыс. человек, потенциально способных купить зондовый микроскоп. Но даже такой камерный рынок может быть чрезвычайно привлекательным. Если продать каждому из 70 тыс. хотя бы один микроскоп за \$100 тыс., это уже выльется в \$7 млрд.

Проблема в том, что живут потенциальные покупатели в самых разных концах света, а решение вопроса "приобретать микроскоп или нет" зависит от личных пристрастий ученого. На Западе в 80% случаев решение о покупке оборудования для лаборатории принимает ученый, который получил грант и в данный момент занимается конкретными исследованиями. "На нашем рынке все зависит от знакомств, от того, смогли ли ты и твоя техника произвести впечатление при личном контакте",— говорит Михаил Трусов, исполнительный директор компании AIST-NT, производящей СЗМ с 2007 года.

Основной метод продвижения — участие в международных выставках, где потенциальные покупатели могут лично посмотреть приборы. Выставки съедают около 45% рекламного бюджета компании. "Мы участвуем приблизительно в ста подобных мероприятиях в год — это одна выставка каждые три дня, иногда чаще,— объясняет Андреюк.— Но выставка стоит больших денег. В условиях кризиса каждое решение о поездке стало особенно значимым".

Компания разработала специальную "скоринговую" программу. Менеджер вводит в нее данные о мероприятии: место проведения и профиль выставки, оценка экспертов, участие конкурентов и т. д., а программа выдает рекомендацию: стоит ехать на выставку или нет.

В результате NT-MDT снизила расходы на выставки в 2009 году на 35% по сравнению с 2008 годом. Но отдача от них (количество контактов и заключенных сделок), уверяет Денис Андреюк, сохранилась на прежнем уровне.

"Система принятия решений сократила наше участие в неэффективных мероприятиях. Тем более что мы постоянно дорабатываем программу: перед каждой выставкой менеджер пишет план по сбору контактов и продажам, а потом заносит в систему, как он выполнен", — объясняет Андреюк.

Вторая по значимости строка расходов — реклама в СМИ и интернете, на которую приходилось примерно 35% маркетинговых расходов. "У нас на рынке всегда был такой подход: есть несколько специализированных журналов, куда обязательно нужно давать рекламу, — рассказывает Андреюк. — В начале кризиса мы разместили в печатной рекламе пароль, который нужно было ввести на нашем сайте, после чего заполнить небольшую анкету и получить подарок. Для каждого журнала пароль был свой".

Акция помогла изучить аудиторию журналов и оценить, есть ли отклик на рекламу. "Оказалось, что 79% читателей специализированных изданий — наши потенциальные клиенты. Но вот реагируют они на нашу рекламу по-разному. Например, отзыв от рекламы в журнале Nature, где часто публикуются ученые, использующие наше оборудование, был более чем в пять раз выше, чем от журнала Applied Physics Letters. А рекламные модули в них стоят примерно одинаково — около \$15 тыс. за полосу", — говорит Андреюк. Отказавшись от рекламы в "мертвых" журналах, компания снизила расходы на рекламу в СМИ почти вдвое. Часть средств, освободившихся от сокращения рекламы в научных журналах, компания направила на интернет. "Ученые все больше пользуются им. Реклама в Сети намного дешевле, чем в печатных изданиях: за \$15 тыс. портал может крутить нашу рекламу в течение года", — объясняет Денис Андреюк.

Значительно, более чем в пять раз (с 17% до 3% рекламного бюджета), уменьшилась доля расходов на участие в научно-популярных мероприятиях общей направленности. "Это были имиджевые акции, когда мы рассказывали перед огромными аудиториями будущих ученых о своей продукции. В условиях кризиса это неэффективно. Нам нужны не толпы, а конкретные покупатели", — считает Андреюк. Зато NT-MDT более чем в два раза увеличила расходы на демонстрационные мероприятия. "Когда лаборатория на Западе ищет поставщика оборудования, она проводит демо — несколько производителей приезжают и буквально в соседних комнатах показывают возможности своих приборов. Так как это живые деньги, мы решили, что на этом нельзя экономить. Сейчас выигрываем где-то в восьми случаях из десяти", — говорит Андреюк.

Предпринятые меры помогли компании сохранить продажи в 2009 году на уровне 2008-го. К началу 2010 года доля NT-MDT на мировом рынке выросла до 18%. До основного конкурента — Veeco — теперь не так уж и далеко.

Выставки и реклама работают на клиентов сегодняшнего дня. С 2003 года компания старается завоевать и симпатии будущих покупателей. "В начале 2000-х мы стали сотрудничать с профессором Александром Голубком из Санкт-Петербурга. Он предложил создать обучающий прибор для работы на СЗМ. Идея оказалась интересной: учить студента на нормальном микроскопе дорого, там один зонд стоит \$20, а сломать его очень просто, и мы сделали специальный микроскоп "Наноэдюкатор", где вместо кремниевого зонда стоит вольфрамовая проволока. Результаты его значительно грубее, чем у других моделей, но в целом это вполне работоспособный аппарат",— вспоминает Быков. Один класс с тремя обучающими приборами стоит примерно 3 млн руб.— как один профессиональный микроскоп в минимальной комплектации.

До 2006 года компания оборудовала 30 классов в России и СНГ и около 20 за рубежом. Четыре года назад на аппарат обратили внимание в Минобразования. Классы с приборами сначала закупили за государственный счет более чем для 40 российских университетов, а в 2009 году — для 48 школ с углубленным изучением физики.

"Учителя, особенно из регионов, сначала не понимали, что им прислали. В мае 2010 года мы провели конференцию, куда пригласили университетских преподавателей, давно работающих с "Наноэдюкатором", и школьных учителей. Когда мы рассказали, как нужно пользоваться новыми приборами, в школах их стали активно применять",— говорит Андреюк.

"Наноэдюкатор" оказался для компании не только неплохим бизнес-проектом, но и удачным способом продвижения: студенты, научившиеся работать на оборудовании NT-MDT, скорее всего, предпочтут использовать именно его, если начнут карьеру ученых. Компании нужно только дожить до времен, когда нынешние учащиеся станут профессорами.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7:

На перепутье

Руководители российского туристического портала «100 дорог» много сил вкладывают в развитие ресурса, постоянно дополняя его новыми сервисами. Но в Сети появляется все больше похожих сайтов. *Как в таких условиях не растерять свою аудиторию?*

Портал «100 дорог» — старожил Рунета, проект стартовал еще в 1996 году. Изначально его создатель компания «Аримсофт», специализировавшаяся на разработке и продаже программного обеспечения для турфирм, хотела привлечь внимание представителей турбизнеса к своим продуктам. Но уже в 2000-м сайт стал развиваться как самостоятельный проект. Для увеличения посещаемости были введены такие рубрики, как «туры» (предложения турфирм с возможностью заказа туров), «турфирмы» (каталог компаний), «билеты» (бронирование онлайн). Постепенно появлялись все новые тематические разделы: обзоры по популярным курортам и странам, дайджесты туристической прессы и новости.

По данным исследовательской компании «Комкон», в начале 2010 года портал «100 дорог» входил в топ-50 самых известных сайтов российского интернета. Единственную серьезную конкуренцию ему составлял другой популярный туристический сайт — Travel.ru. В начале 2000-х годов эти два ресурса привлекали более 60% турфирм-рекламодателей в интернете.

Однако со временем старожилов начали теснить другие проекты. Например, информационно-поисковые системы «Туры.ру», «Ехать!», один за другим создавались порталы, по тематике и содержанию близкие к «100 дорогам», — «В отпуск.ру», «Туризм.ру», «Отзыв.ру» и др. К тому же на раскрученных сервисах, таких как Mail.ru, тоже стали появляться разделы, посвященные путешествиям.

В 2007 году «Аримсофт» продал «100 дорог» (имена новых владельцев в компании не раскрывают), а летом 2009 года, в самый разгар кризиса, должность генерального директора проекта заняла Мария Малышева. Сейчас перед руководством портала стоит стратегическая задача: удержать аудиторию на сайте, а также привлечь новых пользователей, не дав им уйти на другие ресурсы. И, соответственно, не потерять доходы от рекламы, которые составляют 70% в обороте компании (оставшиеся 30% приходятся на комиссионные от сервисных услуг — бронирования и заказа билетов, отелей, туров и т. п.).

По словам гендиректора, рекламодатели, дающие рекламу в Сети, в первую очередь ориентируются на посещаемость сайта и активность аудитории — переходы по страницам, время, проведенное на ресурсе, и т. п. Для привлечения большего количества пользователей на сайте постоянно появляются новые разделы.

Развитие портала сегодня идет в трех направлениях. Во-первых, сайт уделяет внимание прикладным сервисам по покупке/продаже услуг и товаров, так или иначе связанных с туризмом. Например, нынешней зимой помимо обычного онлайн-бронирования авиа- и железнодорожных билетов с доставкой курьером на дом появилась услуга заказа электронных билетов (e-tickets). Весной на сайте заработает раздел, где посетители ресурса смогут напрямую связываться с частными владельцами жилья и самостоятельно арендовать комнату или квартиру на период отпуска или командировки как в России, так и за границей. Планируется запустить сервис по онлайн-бронированию автотранспорта. На сайте работает интернет-магазин товаров для активного отдыха — там продаются сноуборды, роликовые коньки, велосипеды.

Во-вторых, сайт функционирует как информационный портал: публикуются новости, мнения экспертов туррынка по отраслевым вопросам, тематические обзоры по странам, справочная информация о курортах и отелях.

В-третьих, «100 дорог» пытается развиваться как социальная сеть. Еще с 2005 года на сайте существует «Клуб стодорожников» — здесь любители путешествий могут общаться между собой, оставлять отзывы о путешествиях, курортах и отелях, выкладывать фотографии и т. п. Недавно пользователи получили возможность выкладывать также и видеоролики. Этой зимой компания начала проводить различные конкурсы с призами — например, конкурс на лучший отзыв, лучший видео- или фотоматериал об отдыхе.

«Сейчас популярные социальные сети активно развиваются как рекламные площадки, — говорит Малышева. — Конечно, мы вряд ли составим конкуренцию тем же „Одноклассникам“ или „В контакте“, но можем быть успешными и привлекательными для рекламодателей как нишевая социальная сеть». Сегодня в «Клубе стодорожников» около 6,5 тыс. членов, правда, активны из них не более 30%. «Нам надо постоянно подкармливать аудиторию чем-то новым,

чтобы растормозить»,— рассуждает Малышева. Чем именно — один из самых острых вопросов.

По оценкам генерального директора «100 дорог», около 90% посетителей портала — люди от 25 до 40 лет. При этом более половины (70%) имеют детей. Молодежи до 20 лет на портале практически нет. Портрет «стодорожников» Малышеву вполне устраивает: «Не могу сказать, что мы сильно нуждаемся в студентах или подростках. Наша нынешняя аудитория наиболее социально активна и, как правило, финансово независима. Именно такие посетители наиболее привлекательны для рекламодателей».

Руководители проекта считают, что и содержание, и сервисы, которые предлагает «100 дорог», в целом отвечают запросам аудитории. Однако, по данным счетчика «Rambler топ-100», примерно 65% посетителей просматривают на сайте всего одну страницу. На две страницы заходят около 16% аудитории, три-пять страниц посещают лишь 10%. При этом большая часть пользователей ограничивается просмотром главной страницы, на втором месте по популярности оказывается информация о странах и турах, на третьем — раздел «билеты». Для столь многопрофильного ресурса не самая выгодная статистика.

«Возможно, мы чего-то не учли и нужно дополнять портал другой информацией и услугами,— говорит Мария Малышева.— Поэтому хочется понять, что именно будет больше всего пользоваться спросом у наших посетителей».

Еще один вопрос, который сейчас задает себе Мария Малышева,— нужно ли весь массив информации размещать на одном сайте. Хотя сегодня на «100 дорогах» наиболее востребованы прикладные сервисы, жертвовать «социальной составляющей» и превращать ресурс в банальный онлайн-магазин для туристов Малышева не хочет.

У портала «100 дорог» есть несколько доменных имен — 100dorog.ru, stodorog.ru, tours.ru, при этом все сайты идентичны по содержанию. То есть, набрав в браузере, например, tours.ru, пользователь попадет на сайт 100dorog.ru. Руководство компании уже зарегистрировало доменное имя и в кириллической зоне .рф .Как вариант развития проекта топ-менеджмент рассматривает возможность разделить портал на отдельные сайты — каждый с ограниченным функционалом. Технически такая возможность есть. Например, на tours.ru пользователи будут бронировать туры, отели и билеты, на 100dorog.ru общаться в «Клубе стодорожников», на третьем ресурсе знакомиться с новостями туррынка, читать обзоры по странам и т. п.

«В этом случае, мы, конечно, получим больше рекламных площадок,— говорит Малышева,— а рекламные обращения станут более эффективными, поскольку их увидит более узкая целевая аудитория». В данной стратегии есть и еще одно преимущество. Раскладывая яйца по разным корзинам, компания минимизирует риски. Если доходы от рекламы на одном ресурсе будут падать, то можно компенсировать потери на другом сайте с более востребованными сервисами. С другой стороны, в разделении портала на отдельные сайты есть и опасность. Малышева опасается, что это размоет аудиторию, и количество посетителей каждого отдельного сайта упадет. Что повлечет за собой отток рекламодателей и, соответственно, обернется убытками для «100 дорог».

Команда топ-менеджеров просчитывает различные варианты стратегии развития «100 дорог», но к единому мнению пока не пришла. *Какие сервисы в будущем станут наиболее востребованы*

посетителями? Стоит ли разделить «100 дорог» на отдельные сайты или сделать ставку на многопрофильный интернет-ресурс? Как сохранить аудиторию, не дав ей уйти к конкурентам?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Зачтено: компетенция сформирована на уровне не ниже «удовлетворительно»
не зачтено	Не зачтено: компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность	При решении стандартных задач не продемонстрированы	Имеется минимальный набор навыков	Продемонстрированы базовые навыки при	Продемонстрированы базовые навыки при	Продемонстрированы навыки при	Продемонстрирован творческий подход к

	оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	ованы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	решении стандартных задач с некоторым и недочетами	решении стандартных задач без ошибок и недочетов	решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	решению нестандартных задач
--	--	---	--	--	--	--	-----------------------------

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

1. Среди индивидуальных и коллективных методов экспертных оценок выделите коллективный:

- оценка типа «интервью»;
- метод «мозговой атаки»;
- метод морфологического анализа

2. Для стадии проведения поисковых исследований характерен риск:

- отказ в сертификации результата;
- отсутствие результата в установленные сроки;
- отторжение рынком;
- более низкие объёмы сбыта по сравнению с запланированными.

3. Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений в инновации - это:

- долгосрочные затраты;
- текущие затраты;
- нет правильного ответа.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК ОС-7

1. К основным направлениям кадровой стратегии относятся:

- а) стратегия управления трудовыми ресурсами;
- б) обеспечение занятости населения;
- в) расчет заработной платы отдельных категорий работников;
- г) развитие системы обучения;
- д) разработка систем оплаты труда в организациях;
- е) системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

2. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) получение степени магистра;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий;
- г) резерв кадров на выдвижение.

3. Планирование человеческих ресурсов обеспечивает информацию:

- а) об описании работы;
- б) о стандартах работы;
- в) о человеческих характеристиках;
- г) о возможных вакансиях.

4. Карьера - это:

- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г) обучение;
- д) аттестация сотрудника;
- е) вознаграждение сотрудника

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	правильных ответов больше 2/3

Оценка	Критерии оценивания
не зачтено	правильных ответов меньше 2/3

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Гарипова Г. Р. Управленческие инновации: состояние и перспективы развития / Гарипова Г. Р., Шинкевич А. И. - Казань : КНИТУ, 2015. - 172 с. - Книга из коллекции КНИТУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-7882-1849-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=825879&idb=0>.
2. Инновационный менеджмент : учебник и практикум / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 303 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00934-7. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840858&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Грибов Владимир Дмитриевич. Инновационный менеджмент : Учебное пособие / Институт деловой карьеры. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 311 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-004870-3. - ISBN 978-5-16-100711-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834429&idb=0>.
2. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. - Москва : Юрайт, 2023. - 191 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-13908-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847105&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. <http://de.ifmo.ru> – Университет ИТМО
2. <http://www.rsci.ru/> - Наука и Инновации – информационный портал
3. <http://www.fasie.ru> – Фонд содействия инновациям
4. <http://www.miiiris.ru/> - Портал "Национальный центр по мониторингу инновационной инфраструктуры научно-технической деятельности и региональных инновационных"

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

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

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Ромашова Ирина Борисовна, доктор экономических наук, профессор.

Заведующий кафедрой: Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.