**ОБОБЩЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**«Управление инновациями в компании»**

(подготовлена по материалам проекта профессионального стандарта «Менеджер по инновациям»)

Обобщенная характеристика вида профессиональной деятельности «Управление инновациями в компании» подготовлена по материалам проекта профессионального стандарта «Менеджер по инновациям» и содержит дополнительные разъясняющие сведения к проекту профессионального стандарта. Обобщенная характеристика предназначена для упрощения процедуры проведения общественно-профессиональной экспертизы и обсуждения проекта профессионального стандарта «Менеджер по инновациям» и содержит следующие разделы:

1. Рамочная структура квалификационных уровней и иерархии управления инновациями в компании;
2. Фрагмент отраслевой рамки квалификаций для специалиста по управлению инновациями в компании;
3. Функциональная карта вида профессиональной деятельности «Тактическое управление инновациями в компании»
4. Характеристика знаний и умений, минимально необходимых для выполнения трудовых функций менеджера по инновациям в рамках вида профессиональной деятельности «Тактическое управление инновациями в компании»
5. Карта соответствия знаний и умений трудовым функциям менеджера по инновациям

|  |
| --- |
| **Список использованных нормативных и методических документов:** |
| 1. Макет профессионального стандарта : утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 147н // Российская газета. – 2013 - № 119.
2. Правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов : введ. Постановлением Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 // Собрание законодательства. – 2013. -№ 4. - ст. 293.
3. Методические рекомендаций по разработке профессионального стандарта : утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 29.04.2013 № 170н // Бюллетень трудового и социального законодательства РФ. – 2013. - № 8.
4. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов : утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.04.13 г. № 148н // Российская газета. – 2013. - № 6101.
5. Методика разработки профессиональных стандартов. – М.: РСПП, 2008. – 48 с.
6. Национальная рамка квалификаций Российской Федерации : Рекомендации / О.Ф. Батрова, В.И. Блинов, И.А. Волошина и др. - М.: Федеральный институт развития образования, 2008. – 14 с.
7. Временные методические рекомендации по разработке отраслевой рамки квалификаций на основе Национальной рамки квалификаций Российской Федерации : утв. Министерством здравоохранения и социального развития РФ 22.12.2011 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70035136/
 |
|  |
| **Используемые сокращения:** | ОТФ – обобщенная трудовая функцияТФ – трудовая функцияКУ – квалификационный уровеньКПУ – квалификационный подуровеньНРК – Национальная рамка квалификацийОРК – отраслевая рамка квалификаций |

**Рамочная структура квалификационных уровней и иерархии управления инновациями в компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровень управления** | **Квалификационный уровень** | **Задачи управления** |
| **8** | **7** | **6** |
| **стратегический** | Руководитель службы (управления, комплекса)Директор департамента | Руководитель направленияРуководитель программы | - | 1. Определение долгосрочных целей инновационного развития в соотнесении с общими стратегическими направлениями развития компании
2. Распределение ресурсов между направлениями инновационного развития, координация и регулирование инновационной деятельности на уровне компании в целом
3. Принятие решений об организационных изменениях в системе управления инновационной деятельностью и их внедрение
 |
| **тактический** | - | Начальник / заместитель начальника отдела / группы | Ведущий, главный специалистМладший специалист Ассистент | 1. Подготовка обосновывающих материалов для целей стратегического управления, разработка среднесрочных планов инновационной деятельности в соответствии с общей стратегией компании
2. Тактическая координация, контроль и регулирование инновационной деятельности на уровне подразделений компании
3. Участие в совершенствовании организационной структуры управления инновациями, формировании мотивационной политики и развитии инновационных компетенций сотрудников компании и ее подразделений
 |
| **оперативный** | Менеджер (руководитель) инновационного проекта | Менеджер инновационного проекта конкретной стадии (инициация, инкубация, акселерация)  | Функциональный специалист проекта (маркетинг, R&D, продажи и др.) | 1. Оперативное планирование и управление отдельным инновационным проектом (группой проектов, объединенных общей целью)
2. Контроль хода реализации отдельного инновационного проекта (группы проектов)
3. Работа в пределах сформированной организационной структуры управления инновационными проектами и инновационной деятельностью компании в целом
 |

**В данную структуру не входят:**

1) специалисты, выполняющие деятельность по управлению инновациями в рамках инфраструктурных организаций (технопарков, бизнес-инкубаторов и др.), в том числе соответствующих специализированных организационных форм управления инновациями в компании;

2) предприниматели, осуществляющие инициацию и управление самостоятельными инновационными проектами.

**Фрагмент отраслевой рамки квалификаций для специалиста по управлению инновациями в компании**

| **КУ НРК** | **КПУ** | **Полномочия и ответственность** | **Основные пути достижения уровня квалификации** | **Рекомендуемые наименования должностей** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 6**6** | 6.1 | Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы по достижению цели.Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения. | Образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата.Краткосрочные курсы. | АссистентТехникМладший специалист |
| 6.2 | Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели.Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений.Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения. | Образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата или специалитета. Программы повышения квалификации, краткосрочные курсы. Практический опыт работы, стажировки (не менее 1 года в совокупности). | СпециалистВедущий специалистГлавный специалистКонсультант |
| **7** | 7.1 | Управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решений на уровне подразделений.Ответственность за результаты деятельности крупных подразделений. | Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета. Программы повышения квалификации. Практический опытработына оперативных и административно-технических (от 3 лет), и/или руководящих должностях (от 2 лет) | Начальник (заместитель начальника) отдела / сектора / группы |
| 7.2 | Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений.Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений. | Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета. Программы повышения квалификации, программы МВА. Практический опытработына оперативных и административно-технических должностях (не менее 5 лет) и/или руководящих должностях (от 3 лет) | Руководитель направленияРуководитель программыДиректор дирекции |
| **8** | 8 | Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе, инновационной) с принятием решения на уровне крупных организаций.Ответственность за результаты деятельности крупных организаций. | Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета.Программы повышения квалификации, краткосрочные курсы, программы МВА.Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.Ученая степень кандидата наук.Практический опытработына оперативных и административно-технических должностях (не менее 5 лет). | Руководитель службы / управления / комплексаЗаместитель генерального директораДиректор департамента |

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАРТА ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**«Тактическое управление инновациями в компании»**

| **ОТФ** | **КПУ** | **код** | **ТФ** | **Трудовые действия** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Информационно-аналитическое сопровождение инновационной деятельности в компании | 6.1 | А/01 | Сопровождение разработки планов инновационной деятельности | Сбор и обобщение данных о рыночных трендах и конкурентной обстановке в отрасли |
| Сбор и обобщение данных о трендах научно-технического развития в отрасли |
| Сбор и обобщение данных, поступающих от структурных подразделений компании, в части разработки планов инновационной деятельности |
| Участие в подготовке обосновывающих материалов для целей разработки планов инновационной деятельности |
| Документирование процедур планирования инновационной деятельности |
| А/02 | Сопровождение мониторинга инновационной деятельности | Сбор и обобщение данных о ходе реализации планов инновационной деятельности |
| Подготовка внутренних отчетных документов о ходе реализации планов инновационной деятельности  |
| Участие в подготовке внешних отчетных документов о ходе реализации планов инновационной деятельности |
| Документирование процедур мониторинга инновационной деятельности |
| А/03 | Сопровождение организации инновационной деятельности | Сбор и обобщение данных об использовании отдельных форм организации инновационной деятельности в компании |
| Участие в подготовке внутренних отчетных документов о результатах использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Документирование процедур внедрения и мониторинга использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Планирование и мониторинг инновационной деятельности в компании | 6.2 | B/01 | Разработка планов инновационной деятельности  | Участие в проведении бенчмаркинга компании, ее продуктов (услуг) и технологий |
| Участие в прогнозировании перспектив и тенденций научно-технического развития в отрасли деятельности компании |
| Идентификация потребности в проведении специализированных исследований (маркетинговых, патентных, иных) |
| Подготовка обосновывающих материалов для целей разработки планов инновационной деятельности |
| Выявление рисков, сопряженных с реализацией отдельных компонентов плана инновационной деятельности компании |
| Участие в процедуре разработки планов инновационной деятельности как части стратегических планов компании |
| B/02 | Мониторинг реализации планов инновационной деятельности | Подготовка внутренних и внешних отчетных документов о ходе реализации планов инновационной деятельности |
| Подготовка писем и обосновывающих материалов в рамках взаимодействия с государственными органами |
| Подготовка статистических отчетных документов  |
| B/03 | Анализ использования отдельных форм организации инновационной деятельности | Мониторинг показателей эффективности использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Подготовка внутренних отчетных документов об использовании отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Подготовка обосновывающих материалов для целей совершенствования форм организации инновационной деятельности |
| Координирование реализации инновационных проектов в компании | 6.2 | C/01 | Формализация процедуры реализации инновационных проектов | Разработка критериев идентификации инновационных проектов |
| Разработка внутренних правил анализа и оценки инновационных проектов |
| Разработка внутренних правил по управлению инновационными проектами |
| Разработка показателей эффективности реализации инновационных проектов |
| Участие в координации деятельности подразделений при внедрении организационной структуры управления инновационными проектами |
| C/02 | Сопровождение процедур реализации инновационных проектов | Организация первичной экспертизы и оценки концепции инновационного проекта |
| Организация подготовки комплекта обоснований для экспертизы инновационного проекта  |
| Организация мониторинга хода реализации инновационного проекта |
| Выполнение промежуточной оценки показателей эффективности реализации инновационного проекта |
| Менторское сопровождение реализации инновационных проектов |
| Координация деятельности функциональных подразделений, задействованных в ходе разработки и реализации инновационного проекта |
| Сопровождение взаимодействия со внешними исполнителями отдельных блоков инновационного проекта  |
| Участие в переговорах с внешними партнерами в рамках реализации инновационного проекта |
| Подготовка внутренних отчетных документов |
| Организация инновационной деятельности в компании | 7.1 | D/01 | Организация разработки планов инновационной деятельности | Участие в организации бенчмаркинга компании, ее продуктов (услуг) и технологий |
| Организация выполнения работ по прогнозированию перспектив и тенденций научно-технического развития в отрасли деятельности компании |
| Формулирование предложений о проведении специализированных исследований (маркетинговых, патентных, иных) |
| Координация деятельности функциональных подразделений, задействованных в ходе разработки планов инновационной деятельности |
| Участие в согласовании планов инновационной деятельности с общими стратегическими планами компании |
| Выработка предложений по использованию моделей и инструментов организации инновационной деятельности |
| Участие в формировании системы показателей для оценки выполнения планов инновационной деятельности |
| D/02 | Обеспечение реализации планов инновационной деятельности  | Координация деятельности функциональных подразделений, задействованных в ходе реализации планов инновационной деятельности |
| Организация мониторинга хода реализации планов инновационной деятельности |
| Организация контроля выполнения планов инновационной деятельности |
| Формулирование предложений по корректировке планов инновационной деятельности |
| Участие в процедуре корректировки планов инновационной деятельности как части стратегических планов компании |
| D/03 | Участие в совершенствовании организационной структуры управления инновационной деятельностью | Организация анализа использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Формулирование предложений по совершенствованию форм организации инновационной деятельности |
| Участие в разработке мер по совершенствованию форм организации инновационной деятельности |
| Участие в формировании мотивационной политики в области инновационной деятельности |
| Выработка предложений по повышению квалификации и развитию инновационных компетенций сотрудников подразделения |
| Организация управления реализацией инновационных проектов в компании | 7.1 | E/01 | Формирование процедуры реализации инновационных проектов | Организация разработки критериев идентификации инновационных проектов |
| Участие в согласовании критериев идентификации инновационных проектов |
| Организация разработки и внедрения внутренних правил анализа и оценки инновационных проектов |
| Организация разработки и внедрения внутренних правил по управлению инновационными проектами |
| Участие в согласовании показателей эффективности реализации инновационных проектов |
| Участие в согласовании организационной структуры управления инновационными проектами |
| Координация деятельности подразделений при внедрении организационной структуры управления инновационными проектами |
| E/02 | Управление реализацией инновационных проектов | Обеспечение работоспособности организационной структуры управления инновационными проектами |
| Подготовка материалов для выполнения балансировки совокупности инновационных проектов |
| Формирование предложений по распределению ресурсов между инновационными проектами |
| Организация анализа и оценки эффективности реализации инновационных проектов |
| Менторское сопровождение реализации инновационных проектов |
| Содействие в организации поиска внешних партнеров в рамках реализации инновационных проектов |
| Участие в переговорах с внешними партнерами в рамках реализации инновационного проекта |

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ**

**минимально необходимых для выполнения трудовых функций менеджера по инновациям**

**в рамках вида профессиональной деятельности «Тактическое управление инновациями в компании»***(каждый последующий квалификационный подуровень описан в предположении наличия у работника минимальных знаний и умений предыдущего квалификационного подуровня)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Квалификационный подуровень** | **6.1** | **Рекомендуемые наименования должностей** | АссистентТехникМладший специалист |
| **Необходимые знания** |
| Понятие организации, организационно-правовые формы хозяйствования |
| Виды организационных структур управления в компании |
| Производственная структура организации, ее элементы |
| Понятие отрасли, ее роль и значение в рыночной экономике |
| Понятия сегментов рынка, позиционирования продуктов |
| Понятие и периодизация технологических укладов |
| Теории волновых колебаний в общественном производстве |
| Понятие инновации, виды инноваций |
| Инновационная деятельность, инновационный процесс |
| Классификация инновационных процессов |
| Фазы и этапы инновационных процессов |
| Подходы к планированию инновационной деятельности (модель Stage-Gate) |
| Типовые показатели инновационной деятельности |
| Виды инновационных стратегий компаний |
| Жизненный цикл продукта и технологии |
| Понятие технологического разрыва |
| Организационные формы инновационной деятельности |
| Методы управления инновационной деятельностью |
| Понятие и объекты интеллектуальной собственности |
| Критерии охраноспособности объектов промышленной собственности |
| **Необходимые умения** |
| Собирать и структурировать однородную информацию |
| Выполнять документирование собственной деятельности и элементов деятельности подразделения |
| Поддерживать ведение структурированного архива однородных материалов |
| Готовить материалы для анализа конкурентоспособности компании |
| Готовить материалы для проведения SWOT-анализа  |
| Готовить материалы для проведения PERT-анализа |
| Проводить патентно-информационный поиск и оформлять его результаты |
| Использовать патентную статистику |
| Готовить (оформлять) отчетные материалы |
| Читать профессиональную литературу на иностранном языке |
| Использовать электронные поисковые механизмы сети Интернет (в том числе специализированные)  |
| Использовать средства электронно-вычислительной техники для оформления текстовых, табличных и графических документов |
| Использовать средства электронно-вычислительной техники для организации обмена и передачи информации |
| **Квалификационный подуровень** | **6.2** | **Рекомендуемые наименования должностей** | СпециалистВедущий специалистГлавный специалистКонсультант |
| **Необходимые знания** |
| Понятие бенчмаркинга, виды бенчмаркинга |
| Этапы проведения бенчмаркинга |
| Особенности технологического бенчмаркинга |
| Подходы к оценке объектов интеллектуальной собственности |
| Структура и порядок проведения патентных исследований |
| Понятие технологического аудита, этапы проведения технологического аудита |
| Виды прогнозов (нормативный, исследовательский; предсказательный, открытый прогнозы) |
| Понятие дорожной карты, этапы формирования дорожной карты |
| Понятие сценарного анализа, этапы сценарного анализа |
| Экспертные методы прогнозирования (метод Дельфи, методы анкетных опросов, метод мозгового штурма) |
| Понятие и принципы форсайта, стадии и правила его формирования, горизонт и фокус форсайта |
| Треугольник и ромб методов форсайта |
| Уровни управления в организации: стратегический, тактический, оперативный |
| Процесс и функции стратегического управления |
| Виды корпоративных стратегий (стратегии роста, стабилизации, свёртывания) |
| Специфика управления НИОКР, модели управления НИОКР |
| Модель воронки инноваций |
| Модель открытых инноваций |
| Понятие и этапы проведения SWOT-анализа |
| Понятие и этапы проведения PERT-анализа |
| Источники финансирования инновационной деятельности в компании |
| Понятие и сущность инвестиционного, кредитного и прямого финансирования |
| Понятие и особенности венчурного финансирования |
| Меры налогового стимулирования инновационной деятельности |
| Государственные институты поддержки инновационной деятельности |
| Понятие и сущность риска в инновационной деятельности |
| Классификация рисков инновационной деятельности |
| Критерии оценки рисков инновационной деятельности |
| Система статистических показателей науки и инноваций |
| Показатели патентной активности, порядок и особенности их анализа |
| Показатели эффективности инновационной деятельности, в том числе определенные внутренними регламентами компании |
| Модели инновационного процесса (по Р. Росвеллу и др.) |
| Характеристика, принципы функционирования и организации форм организации и сопровождения инновационной деятельности (технопарков, бизнес-инкубаторов, инновационно-внедренческих зон, корпоративных венчурных фондов, корпоративных исследовательских центров, опытных производств, экспериментальных участков, краудсорсинговых порталов) |
| Характеристика и методы проведения конкурсов инновационных решений (внутренних и внешних) |
| Понятие спин-офф и спин-аут компаний, их основные характеристики и условия функционирования |
| Характеристика стратегических форм организации инновационной деятельности: альянсы, совместные предприятия |
| Понятие и сущность инновационного проекта как базовой единицы инновационной деятельности |
| Критерии оценки эффективности использования форм организации инновационной деятельности  |
| Критерии оценки целесообразности использования форм организации инновационной деятельности  |
| Понятие проекта, его особенности и характеристики как объекта управления |
| Классификация проектов, характеристики и отличительные черты инновационных проектов |
| Структура проекта, основные стадии и этапы проекта |
| Понятие бизнес-процесса, его характеристики |
| Методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов |
| Типы методологий моделирования бизнес-процессов (SADT, IDEF и др.) |
| Структура, порядок, цели и задачи экспертизы инновационных проектов |
| Основные виды экспертизы инновационных проектов: научно-техническая экспертиза, коммерческая экспертиза, патентно-лицензионная экспертиза |
| Производственные, финансовые, инвестиционные, бюджетные и хозяйственные показатели эффективности инноваций |
| Сходство и различия показателей эффективности инвестиционных и инновационных проектов  |
| Основные показатели эффективности инвестиционных проектов (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, индексы доходности) |
| Жизненный цикл и фазы проекта |
| Ситуационный анализ жизненного цикла проекта |
| Метод освоенного объема для анализа хода выполнения работ в проекте |
| Организационные формы реализации инновационных проектов, их основные преимущества и недостатки |
| Иерархическая структура работ проекта, диаграмма Ганта, вехи проекта |
| Функции управления проектом: управление качеством, временем, стоимостью и др. |
| Принципы логико-структурного подхода в управлении проектами |
| Типы переговорного процесса |
| Структура договора и технического задания |
| **Необходимые умения** |
| Анализировать информацию о состоянии и динамике развития отрасли |
| Осуществлять выбор партнера по бенчмаркингу |
| Выполнять бенчмаркинг продукта (технологии) |
| Обрабатывать экспертные оценки при использовании метода анкетных опросов  |
| Определять горизонт и фокус форсайта |
| Планировать проведение форсайта |
| Планировать порядок разработки дорожной карты |
| Выполнять анализ патентного ландшафта и патентной чистоты продукта (технологии) |
| Проводить SWOT-анализ |
| Проводить PERT-анализ |
| Определять применимые источники финансирования инновационной деятельности |
| Идентифицировать применимые меры стимулирования и поддержки инновационной деятельности |
| Осуществлять сравнение и выбор наилучшей модели организации НИОКР  |
| Использовать инструменты риск-анализа инновационной деятельности |
| Выполнять моделирование рисковых ситуаций |
| Производить количественную и качественную оценку рисков инновационной деятельности |
| Согласовывать стратегию управления инновационной деятельностью с корпоративной стратегией организации |
| Использовать теоретические подходы в практике планирования инновационной деятельности (модель Stage-Gate, модель воронки инноваций, модель открытых инноваций и др.) |
| Определять тип инновации (продуктовая, процессная и др.) |
| Осуществлять сравнение и выбор наилучших применимых форм организации инновационной деятельности |
| Выполнять оценку показателей эффективности использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Разрабатывать меры повышения эффективности использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Использовать понятие поколений моделей инновационного процесса при анализе инновационной деятельности на предприятии |
| Определять характеристики инновационного проекта |
| Выполнять качественную оценку потенциала инновационного проекта |
| Анализировать план инновационного проекта (с применением метода критического пути, метода PERT) |
| Анализировать организационную структуру управления инновационным проектом |
| Разрабатывать иерархическую структуру работ и матрицу ответственности для проекта |
| Моделировать бизнес-процессы с использованием методологий IDEF (SADT) |
| Готовить комплект документов для проведения научно-технической, коммерческой и патентно-лицензионной экспертиз инновационного проекта |
| Выполнять качественную и количественную оценку рисков инновационного проекта |
| Использовать для оценки инновационных проектов систему интегральных показателей |
| Рассчитывать основные показатели эффективности инвестиционных проектов |
| Выбирать применимую совокупность показателей для оценки эффективности реализации инновационного проекта |
| Осуществлять промежуточный контроль показателей реализации инновационного проекта с использованием метода освоенного объема |
| Выполнять ситуационный анализ жизненного цикла проекта |
| Выполнять промежуточную оценку показателей эффективности реализации инновационного проекта |
| Осуществлять наставничество (выполнять функции ментора) по отношению к руководителю и участникам инновационного проекта |
| Выполнять проверку договорных документов (в том числе технических заданий) на предмет соответствия целям и задачам инновационного проекта |
| Принимать участие в переговорах с внешними соисполнителями и партнерами в процессе реализации инновационного проекта |
| Руководить деятельностью исполнителей (групп исполнителей) |
| Использовать формальные инструменты координирования деятельности подразделений компании |
| Разрабатывать инструктивные документы |
| Готовить презентационные материалы |
| Готовить и проводить публичные выступления |
| Готовить отчетные документы для внутреннего и внешнего пользования |
| Заполнять статистические формы (в том числе форму № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации») |
| Читать профессиональную и научно-техническую литературу на иностранном языке |
| Вести официально-деловую переписку |
| **Квалификационный подуровень** | **7.1** | **Рекомендуемые наименования должностей** | Начальник (заместитель начальника) отдела / сектора / группы |
| **Необходимые знания** |
| Иерархия стратегий в организации, особенности стратегий бизнес-единиц и функционального уровня |
| Базовая модель стратегического менеджмента |
| Сущность и особенности стратегических решений |
| Понятия стратегии, стратегического менеджмента, стратегического планирования |
| Инновационные и традиционные способы построения конкурентных преимуществ |
| Особенности формирования конкурентных преимуществ на основе инноваций |
| Взаимосвязь тактических и стратегических планов инновационного развития |
| Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании |
| Основные понятия организационного поведения: групповая динамика, мотивация, лидерство, конфликты |
| Понятие и сущность причинно-следственного анализа в организационных системах |
| Преимущества и недостатки отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Организационная специфика использования отдельных форм организации инновационной деятельности |
| Принципы и задачи мотивации труда, методы мотивации |
| Понятия компетенции, уровня квалификации, знаний, умений и навыков |
| Понятие технологического портфеля компании |
| Сущность, методы и процедуры балансировки портфеля проектов |
| **Необходимые умения** |
| Организовывать работу исполнителей (групп исполнителей) для осуществления конкретных видов деятельности, работ, в том числе при кросс-функциональном взаимодействии подразделений |
| Организовывать контроль за выполнением планов работ |
| Организовывать систему мониторинга заданных показателей деятельности |
| Корректировать планы выполнения работ |
| Отслеживать причинно-следственные связи в организационных системах  |
| Анализировать данные финансовой и статистической отчетности |
| Согласовывать стратегию управления инновационной деятельностью с корпоративной стратегией организации |
| Формулировать предложения о применении конкретных форм, моделей и инструментов организации инновационной деятельности |
| Оценивать риски, связанные с использованием конкретных моделей и инструментов организации инновационной деятельности |
| Разрабатывать взаимосвязанную систему показателей для оценки выполнения планов инновационной деятельности |
| Разрабатывать меры воздействия на отдельные показатели инновационной деятельности |
| Анализировать соответствие выполняемых трудовых задач профессиональным компетенциям работника в области инновационной деятельности |
| Организовывать разработку и согласование инструктивных документов |
| Готовить обосновывающие материалы для выполнения балансировки портфеля проектов |

**КАРТА СООТВЕТСТВИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ ТРУДОВЫМ ФУНКЦИЯМ
МЕНЕДЖЕРА ПО ИННОВАЦИЯМ**

Рабочий проект. Вносимые корректировки просьба отмечать красным цветом.

| **Знания и умения** | **Трудовые функции** |
| --- | --- |
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| **01** | **02** | **03** | **01** | **02** | **03** | **01** | **02** | **01** | **02** | **03** | **01** | **02** |
| **ЗНАНИЯ** |
| Понятие организации, организационно-правовые формы хозяйствования | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Виды организационных структур управления в компании | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Производственная структура организации, ее элементы | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие отрасли, ее роль и значение в рыночной экономике | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятия сегментов рынка, позиционирования продуктов | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие и периодизация технологических укладов | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Теории волновых колебаний в общественном производстве | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие инновации, виды инноваций | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Инновационная деятельность, инновационный процесс | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Классификация инновационных процессов | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Фазы и этапы инновационных процессов | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Подходы к планированию инновационной деятельности (модель Stage-Gate) | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Типовые показатели инновационной деятельности | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Виды инновационных стратегий компаний | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Жизненный цикл продукта и технологии | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие технологического разрыва | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Организационные формы инновационной деятельности | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Методы управления инновационной деятельностью | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие и объекты интеллектуальной собственности | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Критерии охраноспособности объектов промышленной собственности | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие бенчмаркинга, виды бенчмаркинга |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Этапы проведения бенчмаркинга |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Особенности технологического бенчмаркинга |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Подходы к оценке объектов интеллектуальной собственности |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Структура и порядок проведения патентных исследований |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понятие технологического аудита, этапы проведения технологического аудита |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Виды прогнозов (нормативный, исследовательский; предсказательный, открытый прогнозы) |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие дорожной карты, этапы формирования дорожной карты |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие сценарного анализа, этапы сценарного анализа |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Экспертные методы прогнозирования (метод Дельфи, методы анкетных опросов, метод мозгового штурма) |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и принципы форсайта, стадии и правила его формирования, горизонт и фокус форсайта |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Треугольник и ромб методов форсайта |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровни управления в организации: стратегический, тактический, оперативный |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Процесс и функции стратегического управления |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Виды корпоративных стратегий (стратегии роста, стабилизации, свёртывания) |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Специфика управления НИОКР, модели управления НИОКР |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Модель воронки инноваций |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Модель открытых инноваций |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и этапы проведения SWOT-анализа |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и этапы проведения PERT-анализа |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Источники финансирования инновационной деятельности в компании |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и сущность инвестиционного, кредитного и прямого финансирования |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и особенности венчурного финансирования |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Меры налогового стимулирования инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Государственные институты поддержки инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Понятие и сущность риска в инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Классификация рисков инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Критерии оценки рисков инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |  |
| Система статистических показателей науки и инноваций |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |
| Показатели патентной активности, порядок и особенности их анализа |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |
| Показатели эффективности инновационной деятельности, в том числе определенные внутренними регламентами компании |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |  |
| Модели инновационного процесса (по Р. Росвеллу и др.) |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Характеристика, принципы функционирования и организации форм организации и сопровождения инновационной деятельности (технопарков, бизнес-инкубаторов, инновационно-внедренческих зон, корпоративных венчурных фондов, корпоративных исследовательских центров, опытных производств, экспериментальных участков, краудсорсинговых порталов) |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Характеристика и методы проведения конкурсов инновационных решений (внутренних и внешних) |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Понятие спин-офф и спин-аут компаний, их основные характеристики и условия функционирования |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Характеристика стратегических форм организации инновационной деятельности: альянсы, совместные предприятия |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Понятие и сущность инновационного проекта как базовой единицы инновационной деятельности |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х | х |  |
| Критерии оценки эффективности использования форм организации инновационной деятельности  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Критерии оценки целесообразности использования форм организации инновационной деятельности  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |  |  |
| Понятие проекта, его особенности и характеристики как объекта управления |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Классификация проектов, характеристики и отличительные черты инновационных проектов |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Структура проекта, основные стадии и этапы проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Понятие бизнес-процесса, его характеристики |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Типы методологий моделирования бизнес-процессов (SADT, IDEF и др.) |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Структура, порядок, цели и задачи экспертизы инновационных проектов |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Основные виды экспертизы инновационных проектов: научно-техническая экспертиза, коммерческая экспертиза, патентно-лицензионная экспертиза |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Производственные, финансовые, инвестиционные, бюджетные и хозяйственные показатели эффективности инноваций |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Сходство и различия показателей эффективности инвестиционных и инновационных проектов  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Основные показатели эффективности инвестиционных проектов (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, индексы доходности) |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Жизненный цикл и фазы проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Ситуационный анализ жизненного цикла проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Метод освоенного объема для анализа хода выполнения работ в проекте |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Организационные формы реализации инновационных проектов, их основные преимущества и недостатки |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Иерархическая структура работ проекта, диаграмма Ганта, вехи проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Функции управления проектом: управление качеством, временем, стоимостью и др. |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Принципы логико-структурного подхода в управлении проектами |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  | х | х |
| Типы переговорного процесса |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |
| Структура договора и технического задания |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Иерархия стратегий в организации, особенности стратегий бизнес-единиц и функционального уровня |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Базовая модель стратегического менеджмента |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Сущность и особенности стратегических решений |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Понятия стратегии, стратегического менеджмента, стратегического планирования |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Инновационные и традиционные способы построения конкурентных преимуществ |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Особенности формирования конкурентных преимуществ на основе инноваций |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |
| Взаимосвязь тактических и стратегических планов инновационного развития |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х | х |
| Взаимовлияние и взаимосвязь стратегии, организационной структуры и культуры компании |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х | х |
| Основные понятия организационного поведения: групповая динамика, мотивация, лидерство, конфликты |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |  |  |
| Понятие и сущность причинно-следственного анализа в организационных системах |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х |
| Преимущества и недостатки отдельных форм организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |
| Организационная специфика использования отдельных форм организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |
| Принципы и задачи мотивации труда, методы мотивации |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |
| Понятия компетенции, уровня квалификации, знаний, умений и навыков |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |
| Понятие технологического портфеля компании |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |
| Сущность, методы и процедуры балансировки портфеля проектов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |
| **УМЕНИЯ** |
| Собирать и структурировать однородную информацию | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выполнять документирование собственной деятельности и элементов деятельности подразделения | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Поддерживать ведение структурированного архива однородных материалов | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Готовить материалы для анализа конкурентоспособности компании | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Готовить материалы для проведения SWOT-анализа  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Готовить материалы для проведения PERT-анализа | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проводить патентно-информационный поиск и оформлять его результаты | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать патентную статистику | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Готовить (оформлять) отчетные материалы | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Читать профессиональную литературу на иностранном языке | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать электронные поисковые механизмы сети Интернет (в том числе специализированные)  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать средства электронно-вычислительной техники для оформления текстовых, табличных и графических документов | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать средства электронно-вычислительной техники для организации обмена и передачи информации | х | х | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Анализировать информацию о состоянии и динамике развития отрасли |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Осуществлять выбор партнера по бенчмаркингу |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выполнять бенчмаркинг продукта (технологии) |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обрабатывать экспертные оценки при использовании метода анкетных опросов  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определять горизонт и фокус форсайта |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Планировать проведение форсайта |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Планировать порядок разработки дорожной карты |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выполнять анализ патентного ландшафта и патентной чистоты продукта (технологии) |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проводить SWOT-анализ |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проводить PERT-анализ |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определять применимые источники финансирования инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Идентифицировать применимые меры стимулирования и поддержки инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Осуществлять сравнение и выбор наилучшей модели организации НИОКР  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать инструменты риск-анализа инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выполнять моделирование рисковых ситуаций |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Производить количественную и качественную оценку рисков инновационной деятельности |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Согласовывать стратегию управления инновационной деятельностью с корпоративной стратегией организации |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать теоретические подходы в практике планирования инновационной деятельности (модель Stage-Gate, модель воронки инноваций, модель открытых инноваций и др.) |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определять тип инновации (продуктовая, процессная и др.) |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Осуществлять сравнение и выбор наилучших применимых форм организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Выполнять оценку показателей эффективности использования отдельных форм организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Разрабатывать меры повышения эффективности использования отдельных форм организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Использовать понятие поколений моделей инновационного процесса при анализе инновационной деятельности на предприятии |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Определять характеристики инновационного проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Выполнять качественную оценку потенциала инновационного проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  | х |
| Анализировать план инновационного проекта (с применением метода критического пути, метода PERT) |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Анализировать организационную структуру управления инновационным проектом |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  | х |
| Разрабатывать иерархическую структуру работ и матрицу ответственности для проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Моделировать бизнес-процессы с использованием методологий IDEF (SADT) |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |
| Готовить комплект документов для проведения научно-технической, коммерческой и патентно-лицензионной экспертиз инновационного проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Выполнять качественную и количественную оценку рисков инновационного проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Использовать для оценки инновационных проектов систему интегральных показателей |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Рассчитывать основные показатели эффективности инвестиционных проектов |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Выбирать применимую совокупность показателей для оценки эффективности реализации инновационного проекта |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Осуществлять промежуточный контроль показателей реализации инновационного проекта с использованием метода освоенного объема |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Выполнять ситуационный анализ жизненного цикла проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Выполнять промежуточную оценку показателей эффективности реализации инновационного проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Осуществлять наставничество (выполнять функции ментора) по отношению к руководителю и участникам инновационного проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Выполнять проверку договорных документов (в том числе технических заданий) на предмет соответствия целям и задачам инновационного проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Принимать участие в переговорах с внешними соисполнителями и партнерами в процессе реализации инновационного проекта |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  | х |
| Руководить деятельностью исполнителей (групп исполнителей) |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Использовать формальные инструменты координирования деятельности подразделений компании |  |  |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |
| Разрабатывать инструктивные документы |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |
| Готовить презентационные материалы |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |
| Готовить и проводить публичные выступления |  |  |  |  |  |  |  | х |  |  | х |  | х |
| Готовить отчетные документы для внутреннего и внешнего пользования |  |  |  |  | х | х |  |  |  |  |  |  |  |
| Заполнять статистические формы (в том числе форму № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации») |  |  |  |  | х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Читать профессиональную и научно-техническую литературу на иностранном языке |  |  |  | х | х |  | х |  | х | х | х | х | х |
| Вести официально-деловую переписку |  |  |  | х | х |  | х | х | х | х | х | х | х |
| Организовывать работу исполнителей (групп исполнителей) для осуществления конкретных видов деятельности, работ, в том числе при кросс-функциональном взаимодействии подразделений |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х | х |
| Организовывать контроль за выполнением планов работ |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х | х |
| Организовывать систему мониторинга заданных показателей деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х |
| Корректировать планы выполнения работ |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  | х | х |
| Отслеживать причинно-следственные связи в организационных системах  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х | х |
| Анализировать данные финансовой и статистической отчетности |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |  | х |
| Согласовывать стратегию управления инновационной деятельностью с корпоративной стратегией организации |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  | х | х |
| Формулировать предложения о применении конкретных форм, моделей и инструментов организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  | х | х |  |
| Оценивать риски, связанные с использованием конкретных моделей и инструментов организации инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  | х | х |  |
| Разрабатывать взаимосвязанную систему показателей для оценки выполнения планов инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  | х | х | х |
| Разрабатывать меры воздействия на отдельные показатели инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х | х |
| Анализировать соответствие выполняемых трудовых задач профессиональным компетенциям работника в области инновационной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х | х |  |
| Организовывать разработку и согласование инструктивных документов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |  |
| Готовить обосновывающие материалы для выполнения балансировки портфеля проектов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | х |