

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 19.10.2023 17:50:40

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

региональной экономики и

менеджмента

(наименование кафедры полностью)



Ю.С. Положенцева

(подпись)

« 01 » 09 2023 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости

и промежуточной аттестации обучающихся

по дисциплине

Управление инновационной деятельностью предприятия

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2023

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА (контрольный опрос)

Тема 4 «Приемы инновационного менеджмента»

1. Что такое прием инновационного менеджмента?
2. На какие группы делятся приемы инновационного менеджмента?
3. Что такое маркетинг инноваций?
4. Что представляет собой концепция маркетинга инноваций?
5. Что представляют собой бенчмаркинг и брендинг?
6. Из каких компонентов складывается индивидуальность бренда инновации?
7. Что представляют собой инжиниринг и реинжиниринг?
8. Какие приемы продвижения инноваций вы знаете?

Тема 9 «Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере»

1. Какие факторы влияют на величину и структуру затрат?
2. Какие методы могут применяться при расчетах ожидаемых затрат?
3. Какие ошибки совершают инновационные менеджеры, определяя цену на новшество?
4. Назовите факторы ценообразования.
5. Охарактеризуйте контракты по способу установления цены.
6. В чем заключается анализ условий безубыточности на установившемся рынке?
7. Какой рынок принято считать неустановившимся?
8. В чем заключается анализ условий безубыточности на неустановившемся рынке?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе;

допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## ***1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

1. Что такое нововведение?
2. Чем отличается изобретение от открытия?
3. Что представляет собой новация?
4. Что такое инновация?
5. Перечислите признаки, отличающие открытие от инновации.
6. Какие выделяют виды инноваций?
7. Какие классификационные признаки инноваций выделяют разные авторы?
8. Какие функции выполняют инновации?
9. Какие источники инноваций вы знаете?
10. Охарактеризуйте каждый источник инноваций.

### Тема 2 «Общая характеристика инновационного менеджмента».

1. Что представляет собой инновационный менеджмент?
2. Изобразите схему инновационного менеджмента.
3. В каких аспектах можно рассматривать понятие «инновационный менеджмент»?
4. Что предполагает осуществление инновационного менеджмента в целом и с какими дисциплинами он связан?
5. Назовите этапы развития инновационного менеджмента.
6. Какие требования предъявляются к профессиональной компетенции инновационных менеджеров?

7. Какие выделяют функции инновационного менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные методы инновационного менеджмента.
9. Перечислите способы изучения и применения результатов в процессе управления.

### Тема 3 «Организация инновационного менеджмента».

1. Что такое инновационный процесс?
2. Назовите логические формы инновационного процесса.
3. Что такое диффузия инноваций?
4. От чего зависит скорость диффузии?
5. Какие элементы включает инновационный процесс?
6. Что означает понятие «идея инновации»?
7. Какие этапы можно выделить в творческом процессе?
8. Какие методы поиска инновационной идеи обладают максимальной эффективностью?
9. Назовите этапы разработки и реализации инноваций.
10. Какие коэффициенты применяются для оценки внутренних экономических условий реализации инновационных стратегий?

### Тема 5 «Инновационный менеджмент и стратегическое управление».

1. Что такое стратегия?
2. Назовите цели разработки стратегии.
3. Поясните схему разработки стратегии.
4. На какие группы подразделяются инновационные стратегии?
5. Какие типы инновационных стратегий выделяют в зависимости от научно-технической политики?
6. Какие этапы включает жизненный цикл инновации?
7. Опишите матрицу БКГ.
8. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?
9. Назовите особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC.
10. На основе каких принципов формируется стратегия крупных компаний?
11. Поясните графическую взаимосвязь инноваций и спроса продукции.
12. Назовите сходства и различия в процессах разработки базисных и улучшающих инноваций.

### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента».

1. Дайте определение понятиям «инновационная сфера» и «инновационная инфраструктура».
2. Опишите тенденции формирования структурного управления инновациями в 70-е, 80-е, 90-е годы XX в.
3. Какие организационные формы инновационного менеджмента вам известны?
4. Приведите классификацию инновационных организаций.

5. Охарактеризуйте инновационные организации по типу государственного участия в их деятельности.
6. Перечислите организационные структуры научно-технической сферы.
7. Что такое бизнес-инкубаторы?
8. Что представляет собой технопарк и технополис? Приведите пример технопарковой структуры.
9. В чем заключается значение венчурного бизнеса в России?
10. Охарактеризуйте финансово-промышленные группы.

#### Тема 8 «Инновационная политика».

1. Что такое инновационная политика государства?
2. На какие группы в зависимости от уровня конкурентоспособности продукции подразделяются отрасли народнохозяйственного комплекса страны?
3. Охарактеризуйте приоритетные направления развития науки и техники.
4. На основе каких критериев выбирают инновационные приоритеты на государственном уровне?
5. Каким требованиям должны соответствовать стратегии инновационного развития, формирующие основу инновационной политики?
6. Назовите этапы формирования инновационной политики на предприятии.
7. На основе каких центров ответственности происходит организационное обеспечение инновационного развития?
8. Какие методы наиболее часто используют для выбора инновационной политики?
9. В чем заключается сущность метода Дельфи?

#### Тема 10 «Инновационная политика».

1. Что такое полезность инновации?
2. Дайте определение риска в инновационной деятельности.
3. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
4. Охарактеризуйте инновационные риски.
5. Перечислите признаки, по которым классифицируют риски, возникающие в организации.
6. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
7. Перечислите методы качественной оценки риска.
8. Какие методы применяются при количественном анализе рисков?
9. Назовите пути снижения риска в инновационной деятельности.
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса управления риском.

#### Тема 11 «Управление разработкой программ и проектов нововведений».

1. Раскройте понятие «инновационный проект».
2. Назовите элементы инновационного проекта.
3. Охарактеризуйте основных участников проекта.
4. Какие виды инновационных проектов вы знаете?

5. Что характерно для инновационного проекта?
6. Что такое управление инновационным проектом?
7. Назовите основные принципы управления инновационным проектом.
8. Из каких этапов состоит процесс создания и реализации инновационных проектов?
9. Что такое бизнес-план инновационного предприятия?
10. В чем заключается экспертиза инновационных проектов?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии;

затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ**

#### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

1. Предположите, в каком контексте тот или иной тип определения инновации более уместен.

2. Согласны ли вы с тем, что инновацией можно считать любую идею, содержащую в себе элемент новшества?

3. Докажите, что неотъемлемыми свойствами инновации являются: – научно-техническая новизна; – производственная применимость; – коммерческая реализуемость.

4. Сравните понятия открытия и изобретения, сопоставьте их с понятием инновации.

5. В чем состоит различие между технологическими, продуктовыми, процессными и организационными инновациями?

#### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента».

1. Докажите, что инкубаторный метод не ограничивается постановкой экономических целей.

2. Почему участие коммерческих структур в развитии территорий не всегда приводит к желаемым результатам?

3. В чем состоит различие между бизнес-инкубаторами в наукоемких отраслях и в сфере традиционного регионального предпринимательства?

4. Дайте характеристику стратегии “инкубирования бизнеса”.

5. Опишите основные виды бизнес-инкубаторов.

6. Какие принципы лежат в основе создания и функционирования бизнес-инкубатора?

7. Каким образом бизнес-инкубаторы способствуют достижению поставленных целей?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том

числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

#### ***1.4 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)***

Тема 2 «Общая характеристика инновационного менеджмента».

1. Вклад российских ученых в развитие теории инноваций.
2. Теория инноваций по Й. Шумпетеру.
3. Международные стандарты «Руководство Осло».
4. Перспективные направления развития инновационного бизнеса в Пензенской области.



5. Внешняя и внутренняя инновационная предпринимательская среда.
6. Конкуренция в сфере инновационного бизнеса.
7. Классификация инновационных организаций по секторам науки и сферам деятельности
8. Инновационная инфраструктура Курской области.
9. Особенности развития инновационного процесса в Курской области.
10. Виды инновационных продуктов (товаров, услуг, технологий) Курской области.
11. Управление инновационной политикой на предприятии (на примере предприятия Курской области).

#### Тема 6 «Инновационное поведение».

1. Производство инновационной продукции (на примере российского предприятия).
2. Производство инновационной продукции (на примере зарубежной компании).
3. Коммерциализация новшеств как самый долгожданный и желанный этап инновационного менеджмента.
4. Функции структурных подразделений предприятия по реализации работ при разработке и реализации инноваций.
5. Процесс освоения новой продукции: комплексная подготовка производства инновационной продукции.
6. Маркетинг в инновационном менеджменте.
7. Рейнжиниринг и бенчмаркетинг инноваций.
8. Методы и инструменты диагностики инновационного потенциала предприятия.

#### Тема 9 «Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере».

1. Инновационный климат и потенциал предприятия.
2. Стимулирование инновационных разработок.
3. Особенности деятельности венчурных фондов в России.
4. Отличие венчурного финансирования от традиционных форм кредитования инновационных проектов.
5. Налогообложение в инновационной сфере.
6. Инновации и инновационная деятельность в Российской Федерации.
7. Инновации и инновационная деятельность за рубежом.
8. Высокие технологии и их роль в развитии экономики России.
9. Федеральные и региональные целевые программы развития науки и техники.
10. Венчурные фонды, функционирующие на территории Российской Федерации.
11. Инвестиционная инфраструктура и ее взаимоотношение с инновациями.
12. Основные риски инвесторов венчурного капитала. Способы их

уменьшения.

13. Информационное обеспечение инновационного менеджмента.

14. Экономическое стимулирование инновационного процесса.

15. Инновационная инфраструктура региона.

#### Тема 10 «Риск в инновационной деятельности».

1. Факторы риска и неопределенности для хозяйствующего субъекта, функционирующего в условиях рыночной экономики.

2. Риск банкротства предприятия, реализующего крупный инновационный проект.

3. Риск снижения доходности при появлении новых конкурентов или новых товаров-заменителей.

4. Виды рисков в антикризисном управлении промышленным предприятием.

5. Определение степени валютного риска при выходе российских инноваций на мировой рынок: сущность, проблемы, способы минимизации.

6. Страхование финансовых рисков инновационных проектов.

7. Привлечение инвестиций в сферу инноваций и управление рисками: проблемы и перспективы.

8. Риски в малом инновационном бизнесе.

9. Проблемы обеспечения экономической безопасности инновационных проектов.

10. Информационная безопасность, коммерческая тайна и управление рисками при разработке новшеств.

11. Управление рыночными, кредитными и операционными рисками инновационных проектов.

12. Эволюция теории управления рисками: концепции, подходы и их условия.

13. Взаимодействие промышленных предприятий, финансово-кредитных учреждений и инвесторов: анализ и оценка рисков для каждого субъекта.

14. Особенности управления рисками финансово-промышленной группы: зарубежный и российский опыт.

15. Особенности управления рисками инвестиционного проекта в сфере инноваций: практика российского бизнеса.

#### Тема 12 «Анализ эффективности инновационной деятельности».

1. Эффективность инвестиционных проектов в инновационной сфере.

2. Экономическая эффективность повышения качества промышленной продукции.

3. Учет факторов рыночной неопределенности при оценке эффективности производства инновационного продукта.

4. Бюджетная эффективность инновационного проекта: особенности обоснования.

5. Оценка эффективности иностранных инвестиций в России: сущность, тенденции, проблемы.

6. Сравнительный анализ критериев экономической эффективности инвестиционных проектов в новый бизнес.

7. Модернизация, реструктуризация, техническое обновление промышленного предприятия: оценка целесообразности и эффективности данных процессов.

8. Учет инфляции при оценке экономической эффективности инноваций.
9. Компьютерные технологии в оценке и экспертизе инвестиционных проектов.
10. Анализ факторов, определяющих качество инвестиционных инструментов, в сфере инноваций.
11. Особенности оценки крупномасштабных инновационных проектов: экономический, социальный и национальный интерес.
12. Анализ и оценка инвестиционной привлекательности технопарковых структур и наукоградов.
13. Схема и инструменты оценки эффективности инвестиционных проектов в развитие НИОРК.
14. Определение денежных потоков долгосрочных инвестиционных проектов в сфере инноваций.
15. Критерии национальной эффективности инновационных проектов, связанных с фундаментальными научными исследованиями.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

## 1.5 ДЕЛОВАЯ ИГРА

### Тема 3 «Организация инновационного менеджмента»

Наименование игры: «Метод фокальных объектов»

Цель игры: активизировать способности к инновационным решениям путем переноса признаков случайно выбранных объектов на совершенствующийся объект

Правила игры:

Шаг 1. Записать *фокальный объект* (выбрать продукт, требующий обновления):

Шаг 2. Выбрать 2-3-5 случайных объекта, никак не связанных с фокальным, записать их:

А. \_\_\_\_\_; В. \_\_\_\_\_; С. \_\_\_\_\_

Шаг 3. Для каждого случайного объекта записать 10 - 20 свойств, характеристик, функций или форм существования этого объекта:

№	А	В	С
1			
2			
-//-			
n			
20			

Шаг 4. Соотнести этим свойствам характеристики случайных объектов с фокальным объектом:

$\Phi_0 + A1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + A2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + An =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + A20 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + Bn =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B20 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + C1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + C2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + Cn =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + C20 =$  \_\_\_\_\_

Шаг 5. По каждому из полученных соотношений ответить на вопросы:

- Что получилось?
- Как и/или где это можно использовать?
- Кому это нужно?

Заполнить таблицу:

	Что получилось?	Как использовать?	Кому нужно?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + A_n$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + B_n$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			
$\Phi_0 + C_n$			
$\Phi_0 + C20$			

Если на оба последних вопроса нет ответа, необходимо отбросить варианты этих соотношений.

Шаг 6. Оставшиеся идеи сформулировать как готовые варианты новых продуктов:

Продукт №1	
Продукт №2	
Продукт №...	
Продукт №n	

Шаг 7. Приступить к реализации решений. Ответить на вопрос: *Как на практике осуществить полученные решения?*

Ожидаемый результат: научиться проектировать оригинальные объекты с помощью метода фокальных объектов.

### Тема 3 «Инновационный менеджмент и стратегическое управление»

Наименование игры: «Аукцион»

Сущность игры: Городской комитет по планированию недавно принял решение о продаже большого участка земли на противоположном от города берегу реки. В настоящее время центр города с хорошо развитой инфраструктурой находится на правом берегу реки. Левый берег до недавнего времени находился под

полным контролем городского комитета и был предназначен для отдыха городских жителей.

Городской комитет по планированию выставил этот участок на торги, разделив его на 50 равных наделов, и предложил пяти местным компаниям принять участие в аукционе. Все участки одинаковы и легко доступны. Городской комитет принял решение продавать землю только местным компаниям, для того чтобы часть прибыли от последующего строительства парков развлечений, спортивных площадок и т. п. оставалась в городском бюджете. Вся земля должна быть использована или для частной застройки жилыми зданиями, мелкой торговли или развития легкой промышленности.

Пять частных компаний, которые примут участие в торгах:

Победа (V), Чудо-дом (W), Zodiac (Z), Стройлукс (X), Стройхолдинг (Y). Компании при выкупе участков следуют индивидуальным указаниям.

Задачи слушателя во время игры:

- совместно с другими участниками сессии работать над анализом проблемной ситуации и искать пути выхода из нее;
- определять стратегию и тактику принятия решения в динамичной и интерактивной форме;
- адекватно оценивать результаты первого шага, для того чтобы правильно планировать следующие.

Рефлексия

1. Подумайте, хорошо ли вы проанализировали ситуацию, с которой столкнулись? Вспомните, какие предположения относительно намерений ваших конкурентов вы сделали? Как вы восприняли задание? Как действовала ваша команда на данном этапе? Каким образом были приняты решения? Кем?

2. Чем руководствовалась ваша команда, когда принимала решение покупать участок по той или иной цене? Выдвигались ли альтернативные решения? Вы обсуждали их? Какие факторы повлияли на ваше решение?

3. Предпринимал ли кто-нибудь из вашей команды попытки коммуникации с другими группами и/или с чиновником городского комитета по планированию ?

4. Какова была реакция вашей команды, когда были объявлены результаты первого круга торгов? Чем вы объясняете именно эту реакцию?

5. Как действовала ваша команда во второй части аукциона? Изменились ли ваша стратегия и тактика? Если да, то по каким причинам? Если нет, то почему? Общались ли вы с другими на данном этапе?

6. Какова была реакция вашей команды, когда были объявлены результаты второго круга торгов?

7. Было ли у вас или у вашей команды желание отказаться от торгов? Если да, то вспомните, что происходило в этот момент? Кто-нибудь продавал или покупал участки? Каким образом было принято решение на этой стадии? В чем было отличие начала семинара от его конца?

8. Как вы и ваша команда чувствовали себя после закрытия торгов?

9. Опишите другие моменты, на которые следовало бы обратить внимание при анализе ситуации

ТЕСТ. ВАША РОЛЬ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Данный тест призван помочь вам лучше понять, какую роль вы чаще берете на себя в деловой игре. Что для вас более естественно — быть инноватором — генератором идей или реализатором, стратегом или тактиком, организатором или исполнителем? А возможно, вы настолько гибки, что легко выбираете способ действия в зависимости от ситуации?

Проверьте, какого способа решения проблем вы придерживаетесь в своей ежедневной практике.

1. Вы прочитали книгу, содержащую рецепты делового успеха:

- а) книга интересная, но и у вас есть что добавить к этим рецептам;
- б) если бы эти рецепты было легко применить, то каждый преуспевал бы!
- в) постараетесь следовать полученным рекомендациям.

2. Как вы отнесетесь к тому, что некто преуспел, воспользовавшись вашей идеей?

- а) не беда, вы его еще обгоните, ибо у вас в запасе достаточно идей;
- б) надо проанализировать, из-за чего вы упустили свою выгоду;
- в) необходимо упорно работать, чтобы не отстать.

3. Люблю фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет:

- а) да, у меня есть немало гипотез на этот счет;
- б) увы, будущее зависит от многих условий, которые нам неизвестны;
- в) следует лучше позаботиться о том, чтобы достичь осязаемого успеха через год или два.

4. Вы оказались на лекции, которую читает автор очень интересной, но спорной теории. Ваше отношение?

а) возможно, какие-то идеи, высказанные лектором, натолкнут вас на собственные интересные размышления;

б) постараетесь разобраться, в чем уязвима данная теория;

в) внимательно выслушаете, чтобы потом воспользоваться какими-то ценными идеями.

5. Какое из этих высказываний вам наиболее близко?

а) «Большинство вещей, которые сегодня успешно делаются, были прежде объявлены невозможными» (Л. Брендис);

б) «Тот, кто не знает сомнений, не знает ничего» (испанская пословица);

в) «Великие творения создаются не силой, а упорством» (С. Джонсон).

6. Вам заказали проект вечного двигателя. Вы знаете, что по законам физики этот проект неосуществим. Как вы поступите?

а) приметесь за работу, поскольку в ходе размышлений наверняка изобретете если не вечный двигатель, то что-то очень полезное;

б) научно обоснуете свой отказ;

в) несмотря ни на что, старательно выполните необходимые чертежи и расчеты.

7. Верно ли, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

"

а) не сомневаюсь в этом;

б) к сожалению, научный прогресс больше создает проблем, чем решает;

в) если бы уровень жизни соответствовал уровню развития науки, то многие проблемы были бы решены уже сегодня; поэтому главное — не научное открытие, а его внедрение.

8. Представьте, что перед вами стоит почти невыполнимая задача: за неделю расчистить участок земли в несколько гектаров, сильно засоренный камнями. Как вы поступите?

а) обычным путем эту задачу не решить. Надо срочно придумать способ оптимизации работы;

б) если задача невыполнима, не стоит за нее и браться;

в) станете один за другим выносить камни, стараясь успеть к сроку.

9. Можно ли получить доход, играя в азартные игры (типа лото, рулетки)?

а) если открыть закономерность выпадения выигрыша, то можно;

б) азартные игры выгодны только их организаторам, поэтому вы их вообще сторонитесь;

в) не исключено, что при известном мастерстве этого можно добиться, но вы предпочитаете более надежные способы получения дохода.

10. В чем состоит главное достоинство научно-фантастической литературы?

а) писатели-фантасты нередко высказывают очень интересные идеи, реализация которых в будущем сулит огромные блага для человечества; б) такого рода литература если и бывает интересна, то своим занимательным сюжетом, а описание техники будущего, как правило, наивно и научно необоснованно;

в) читая о необычном, интересно поразмышлять, каково было бы применить все описанные диковинки в своей жизни.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с



небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

## **1.5 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

#### **Кейс-задача «Ход конем»**

У заместителя руководителя Федеральной антимонопольной службы Андрея Кашеварова 27 претензий к российским ритейлерам, среди них: взимание платы за вход в сеть, за расширение ассортимента в магазине, за аренду полок в торговом зале и даже за потери от краж в магазинах.

Андрей Кашеваров не одинок: во всем мире у людей много претензий к ритейлерам, особенно если эти люди – производители товаров. Митинги протеста, судебные разбирательства, статьи с душераздирающими подробностями краха человеческих судеб – это не хроника разорения Enron или ЮКОСа, а дежурная повестка дня в новостях о сетевом ритейле.

Бизнес сетей считается чуть ли не главной угрозой производителю, хотя соблазн получить доступ к огромной аудитории для создателей товаров слишком велик – и большинство готово, ненавидя сети, идти на сотрудничество с ними. Наверное, поэтому отказ американского производителя газонокосилок Джима Вайера от продаж своей продукции в Wal-Mart становится событием сезона и темой статьи в *Fast Company*.

По сути отношения производителей и ритейлеров напоминают отношения издателей романов и их авторов. Как и издатель, ритейлер тиражирует созданный продукт, прежде убедившись, разумеется, в его востребованности. Каждый графоман считает себя великим писателем, и каждый издатель спит только благодаря таблеткам, потому что не может

найти ни одного произведения, достойного издания. И это несмотря на то, что количество графоманов в разы превышает количество издателей.

Рассмотрим опыт небольших производителей инновационных товаров, которые, несмотря на масштаб бизнеса, сумели пробиться на полки крупных ритейлеров. И удостоверимся: вместо того чтобы составлять списки претензий к издателям, возможно, стоит просто лучше «сочинять».

*Вопросы:*

1. Определите факторы успеха продуктовых инноваций.
2. К каким видам продуктовых инноваций относятся перечисленные примеры?

Тема 4 «Приемы инновационного менеджмента»

**Кейс-задача:** «Как концерн «Калина» создает успешные бренды»

Необходимость грамотного позиционирования брендов давно стала прописной истиной. Российские бизнесмены привыкли в этом вопросе целиком и полностью опираться на учения о брендинге зарубежных авторов. В концерне «Калина» не стали заимствовать чужой опыт, а разработали собственную технологию создания успешного бренда. Этой четкой последовательностью действий поделились бренд-директора компании. Управленческая команда «Калины» полностью разделяет мнение одного из основоположников теории позиционирования Джека Траута: маркетинг давно сводится не к битве продуктов, а к битве восприятий. Концерну есть с кем бороться: на парфюмерном рынке конкуренция огромна. «Одних только марок кремов, которые потенциально могут быть предложены одной российской покупательнице, мы насчитываем около 1200 видов. Цифра впечатляет, если учесть, что в голове потребителя одновременно удерживается не более семи брендов», – рассказывает Екатерина Агеева, бренд-директор марки «Черный жемчуг». Войти в семерку только за счет преимуществ самого продукта проблематично. «Кто бы что ни говорил, прорывов в составе косметических продуктов производители не ожидают ни в России, ни на Западе», – поясняет Николай Геллер, директор по развитию концерна «Калина». «А еще потребитель бессознательно выстраивает психологические барьеры против чрезмерного разнообразия. Мы ломаем голову, что о нас думают, а они ничего не думают!» – добавляет г-жа Агеева. Поэтому позиция руководства «Калины» принципиальна: построение позиционирования марки, а именно создание ее четкого образа в сознании потребителя, – основа маркетинговой деятельности. Причем в концерне считают, что увлечение поиском суперкреативных решений, способных принести марке большой успех и запоминаемость, чревато выброшенными на ветер деньгами: хороший, т. е. соответствующий позиционированию, креатив встречается редко. Работа по созданию и развитию брендов на «Калине» технологична, а все творческие решения упорядочены и подчинены одной цели.

*Все – от упаковки до цены продукта – должно работать на единую концепцию*

Руководство «Калины» начало уделять особое внимание брендингу в 2003 г. Стало очевидно, что необходимо прекратить распылять усилия. Поскольку 80% дохода приходилось на 20% торговых марок, концерн решил сконцентрироваться на повышении стоимости только тех, которые могли принести наибольшую отдачу.

Продуктовую линейку тщательно проанализировали с точки зрения способности превратиться в бренды (динамика продаж, лояльность потребителей и пр.). Марки, пусть даже приносившие доход, но не имевшие потенциала, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, признавались второстепенными и «попадали под нож». Так навсегда исчезли «Серебряная линия» и «Золотая линия», «Солнечная система», парфюмерия, часть детской линии. Крем «Велюр» с производства не сняли, но от его продвижения и развития также отказались. Зато оставшиеся – «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «Сто рецептов красоты» и т. д. – начали превращать в сильные бренды. Чтобы донести «послание», заложенное в бренде, до потребителя, на «Калине» придерживаются ряда основополагающих принципов. Первым и самым главным Екатерина Агеева называет «простоту, понятность и однозначность восприятия». Если необходимый образ нельзя описать одним предложением, у подчиненных, разрабатывающих комплекс маркетинга, появляется масса возможностей увильнуть в сторону. «Когда же все средства маркетинга – от дизайна упаковки до способа продвижения – отражают характер марки и работают на одну четкую, понятную идею, – говорит Николай Геллер, – они по эффективности становятся сравнимыми с лучами лазера, бьющими в одну цель». Например, для «Чистой линии» выбрали слоган «Косметика российских трав». «Могли мы разработать металлическую баночку, сделать крем яркого неестественного цвета и с запахом от Шанель? Безусловно, нет! Только оттенки зеленого, возможно, экстракты трав в составе», – рассказывает г-жа Агеева. Следуя той же логике, на упаковке продуктов серии «Черный жемчуг», «косметики последних научных достижений в сфере красоты», маркетологи не должны писать о присутствии в составе, например, экстракта женьшеня, даже если он там на самом деле есть. Зато здесь уместны графики и диаграммы. Марка «Сто рецептов красоты» позиционируется концерном как «серия косметики на основе лучших домашних рецептов, которыми пользуются современные российские женщины». «Значит, не может даже речи идти о передовых компонентах, в состав должны входить только ингредиенты из домашних рецептов, которые могут быть у женщины на кухне», – считает Татьяна Воробьева, бренд-директор марок «Бархатные ручки» и «Сто рецептов красоты». Причем, по ее словам, для этой линии разрабатываются такие ассортиментные позиции, которые нередко готовят в домашних условиях, например маски для лица. «Суть бренда должна отражаться и в каналах коммуникации. Поэтому мы продвигаем «Сто рецептов красоты», в частности, совместно с журналом «Добрые советы», так как ключевые слова «добрые» и «советы» максимально точно доносят характер марки», – дополняет г-жа Воробьева.

К четким, однозначным формулировкам в «Калине» пришли не сразу. Например, марка «Черный жемчуг» испытала за свою жизнь несколько трансформаций. В концерне хотели сделать по-настоящему качественный продукт, но дешевле, чем импортные аналоги. Так и представили его потребителям – «хорошее качество по доступной цене». На первый взгляд, все было в порядке: в опросах и глубинных интервью «Черный жемчуг» вызывал именно такую ассоциацию. «Но мы быстро поняли, что это просто уловка сознания. Женщина говорит так про любую косметику, которой пользуется», – рассказывает Екатерина Агеева. Тогда пришли к выводу, что «Черному жемчугу» лучше всего быть косметикой для ежедневного ухода, потому что в его состав входят компоненты, которые подходят многим, и ассортимент содержит весь комплекс по уходу за кожей. Такое позиционирование действительно работало,

пока с аналогичным продвижением не вышла Nivea. Уникальное позиционирование тут же превратилось в товарную категорию. Появилась идея остановиться на варианте «лучшая российская косметика» – в ходе опросов женщины как раз так говорили про «Черный жемчуг». Он прожил очень недолго, так как сразу вступил в противоречие со вторым правилом позиционирования – «очевидность или в крайнем случае доказуемость». Екатерина Агеева: «Может, раньше потребители и считали линию лучшей из российских, но, когда им стали говорить об этом, они засомневались: а с чего это она лучшая?!» Только в 2004 г. родилось позиционирование, существующее до сих пор, – «косметика, созданная на основе последних научных достижений в сфере красоты». «Мы, к сожалению, не смогли найти более короткую фразу. Для себя сформулировали, что «Черный жемчуг» – это последователь западных брендов (а именно марки Loreal), предлагающий все то же самое, что видят женщины в иностранных продуктах, но по более доступной цене, – объясняет г-жа Агеева. – Теоретически позиционирование надо и дальше менять: этот бренд имеет слишком широкую потребительскую аудиторию – буквально все женщины от 18 до 65 лет. По всем законам маркетинга надо бы ее сузить, чтобы проще было обращаться к потребителям. Но говорить легко, а когда вопрос стоит о продажах в 40 млн долл., такое решение принять сложно».

На примере других марок эксперты иллюстрируют еще два принципа «Калины» в построении сильного бренда: «позиционирование должно сохранять устойчивость во времени» и «воспринимаемая ценность продукта должна быть выше реальной цены». Татьяна Воробьева рассказывает, что, когда в 2003 г. рассматривался вопрос о реформировании портфеля марок, «Бархатные ручки» из-за высоких продаж и хорошей узнаваемости решили оставить и развивать. «Но линию нужно было срочно репозиционировать: в простом алюминиевом тюбике этот крем все больше отталкивал покупателей и абсолютно не привлекал новых, поскольку воспринимался как старомодный и советский», – вспоминает г-жа Воробьева. При этом было важно не потерять основной сути бренда, что это – «специалист по уходу за руками».

Татьяна Воробьева: «Чтобы придать продукции современный вид, мы значительно изменили упаковку, подняли цену, начали развивать марку в дополнительной категории – твердое и жидкое мыло, проводить новые рекламные акции. Принять решение об увеличении цены более чем в полтора раза – с 15 до 25 руб. – было сложно. Конечно, это решение было подкреплено исследованиями, но мы не могли гарантировать, что от крема не откажется та часть потребителей, для которых повышение цены окажется существенным. К счастью, этот порог люди перешагнули спокойно». После комплекса маркетинга марку «Бархатные ручки» покупатели стали воспринимать как современную, ее продажи за два года выросли в четыре раза.

#### *Сформулировать концепцию помогает «приближение» к покупателю*

Для разработки концепций позиционирования брендов в концерне «Калина» Николай Геллер создал несколько собственных методик. Одна из них – zoom in & zoom out (приближение-отдаление). При «приближении» (zoom in) внимательно и детально, как с лупой, изучаются потребители сегмента, в котором работает компания или куда она хочет попасть. «Знать потребителей важнее, чем конкурентов, поэтому мы с ними действительно много разговариваем. Я всегда стараюсь присутствовать на фокус-группах и опросах общественного мнения, – рассказывает Екатерина Агеева. – Это нужно не только для наработки лексики (именно словами и формулировками самих

покупателей мы потом к ним обращаемся, в том числе и в рекламных сообщениях), но и для понимания мотивов потребительского поведения». Проблема в том, что верно интерпретировать результаты исследований достаточно сложно. Г-жа Агеева: «В действительности, потребитель очень редко рассказывает об истинных причинах совершения покупок. Насколько мы выяснили, отнюдь не из вредности. Проводили мы как-то исследование в непосредственной близости к месту покупки. Спрашивали: что вы приобретаете, а почему, какую последнюю марку купили, а купили бы вы это?» В ходе исследования выяснилось: хотя женщины отвечают, не останавливаясь и не задумываясь, но достаточно зайти с любой из них в магазин и посмотреть, что она на самом деле купила, и результат может получиться чуть ли не полностью обратный. «Я не думаю, что они целенаправленно врут, просто людей, которые по-настоящему задумываются, почему они делают покупку, очень мало. Нас Николай Геллер активно убеждает заниматься саморефлексией: купишь что-нибудь и обязательно подумай – почему я это выбрал? Все сотрудники «Калины» уже приучили свои семьи и близких друзей анализировать таким способом все покупки – эта информация бесценна и бесплатна», – улыбается Екатерина Агеева.

Выбрав репрезентативную группу, маркетологи «Калины» выясняют у потребителей максимальное количество значимых характеристик каждого продукта – цену, производителя, состав, запах и т. п. Далее, рассказывает г-жа Агеева, на основе каждой характеристики строится семантический дифференциал (градация, например, «дешево – дорого», «русское – импортное», «сильный запах – без запаха» и т. д.). Исследователи просят респондентов оценить по каждой шкале предложения прямых конкурентов, а также марки продуктов-заменителей. Набрав материал, они создают «карту восприятия», которая наглядно демонстрирует результаты. Например, для одной из последних карт позиционирования сопоставлены два критерия выбора косметики – производитель (русская и импортная) и состав (натуральная и ненатуральная – натуральной надо пользоваться долго, эффект будет не сразу; отдача от ненатуральной достигается быстро, но женщина знает, что компоненты получены научным путем и в природе не встречаются). На карте разместили марки, которые, по оценкам специалистов концерна, останутся на массовом рынке в ближайшее время. «Мы и увидели реальное положение вещей, – рассказывает Екатерина Агеева. – Далеко не всегда позиционирование, которое продвигают производители, соответствует реальному восприятию потребителей. Посмотрите: Garnier, основывающий свою рекламу на натуральности, как раз с натуральными компонентами у потребителей и не ассоциируется!» При помощи карт бренд-директора «Калины» отслеживают изменение восприятия потребителями и марок концерна: зная их реальное расположение, формулируют дальнейшую стратегию развития. «Например, бренду «Черный жемчуг» нужно оказаться в другом квадрате, т. е. стать более научным и дорогим. Это место ближе к нашему позиционированию – к марке L'Oréal», – показывает на карте г-жа Агеева. Если цель определена, специалисты предпринимают соответствующие шаги. Так, чтобы поднять стоимость «Черного жемчуга» в восприятии потребителей, ассортимент линии расширили, добавив в него более дорогие позиции, а для рекламы привлекли российских звезд эстрады и кино.

Когда карты восприятия строят для разработки нового позиционирования продуктов, специалисты «Калины» в ходе исследования задают потребителям вопрос, как те относительно заданных характеристик представляют себе идеальную марку

(например, крема). Второй шаг – изучение предложений конкурентов в этом сегменте. «Причем мы смотрим не на всех подряд, а на тех, кто показал самые динамичные продажи. Пусть производитель даже маленький и неизвестный. Если незнакомая марка начала быстро набирать популярность, это может говорить о том, что найдена новая неудовлетворенная потребность. Самые большие объемы продаж, в свою очередь, могут свидетельствовать об удовлетворении самой главной и значимой потребности», – поясняет Екатерина Агеева. В частности, для бренда «Черный жемчуг» постоянно внимательно изучаются продажи зарубежных марок, особенно Loreal.

Выявить новые, никем не удовлетворенные потребности помогает применение метода «отдаления» (zoom out): рынок рассматривают как бы сверху, проводят аналогии с другими схожими группами товаров. «Мы учим новых маркетологов использовать этот инструмент на примере позиционирования шампуней для собак, которые можно найти по аналогии с продукцией для людей. Раз есть шампунь для детей, то почему бы не рассмотреть вариант для щенков? Оттеночный шампунь можно трансформировать в средство для окраски шерсти собак», – объясняет г-жа Агеева. Методика «отдаления», по словам Татьяны Воробьевой, позволила специалистам концерна увидеть, что высокие продажи в сегменте товаров по уходу за лицом начали показывать ночные кремы. Кроме того, компания Blend-a-med выпустила пасты для ночного ухода. Последовал вывод – это направление будет перспективно и в сегменте ухода за руками. «Тогда мы запустили ночной крем в серии «Бархатные ручки», – рассказывает г-жа Воробьева. На основе собранной информации и выявленных потребностей бренд-директора «Калины» выдают не одно решение, а целую серию вариантов нового позиционирования продукта. Завершающий этап создания концепции бренда – предложить и сопоставить максимально большой перечень альтернатив. Причем, как особо отмечают специалисты, каждый вариант должен быть достойным и иметь право на жизнь. Только после анализа всех вариантов формулируется новое для рынка предложение и его позиционирование. «Когда разрабатывалась концепция бренда «Сто рецептов красоты», альтернатив было много. Это должна была быть эффективная и недорогая российская косметика, причем недорогая потому, что натуральная. Рассматривались, например, такие варианты, как «деревенская косметика» и даже «косметика на овощах», – поясняет Татьяна Воробьева. Остановились на варианте «серия косметики на основе лучших домашних рецептов красоты, которыми пользуются современные российские женщины».

Эксперты концерна «Калина» резюмируют: когда выбрана единственно верная, четкая формулировка для нового позиционирования бренда, принимать решение о дальнейшем его продвижении и развитии становится проще, а проводимые маркетинговые мероприятия оказываются эффективнее.

#### *Вопросы и задания*

1. В чем заключается инновационность брендов концерна «Калина»?
2. Какие инновационные стратегии используются концерном?

#### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента»

#### **Кейс-задача: «Технопарк в Китае»**

Группа российских ученых и чиновников федеральных округов 25–28 августа 2006 г приняла участие в российско-китайском форуме о новых материалах и технологиях и посетила один из 53 технопарков Китая в городе Вэйхай провинции Шандунь. Форум проведен в рамках года России в Китае.

Организаторами конференции выступили Российско-китайская база промышленного освоения новых и высоких технологий и Международный центр обмена в области науки и технологий, спонсорами – департамент международного сотрудничества Министерства науки и технологий КНР, департамент науки и технологий провинции Шандунь, муниципалитет г. Вэйхая.

Вэйхайский технопарк, расположенный на востоке Китая на побережье Желтого моря, был основан в 1991 г. по совместному решению Министерства науки и технологий, властей провинции Шандунь и муниципалитета г. Вэйхая и рассматривается в КНР как ведущий национальный центр индустриализации и коммерциализации новых и высоких технологий. Провинция Шандунь с населением 90 млн человек – третья по численности провинция Китая, г. Вэйхай с населением в 6 млн человек, местным бюджетом около 1 млрд долл. и ВВП на душу населения 5,8 тыс. долл. – один из самых динамично развивающихся городов провинции.

Технопарк занимает площадь в 120 км<sup>2</sup> и включает 31 производственное предприятие, выпускающее наукоемкую конкурентоспособную продукцию, и два бизнес-инкубатора площадью 170 тыс. м<sup>2</sup>, где 100 инновационных компаний малого и среднего бизнеса «выращивают» около 2000 научно-технологических проектов, имеющих коммерческую перспективу и потенциал роста.

Активы технопарка и его инфраструктура – земля, здания и сооружения, современные и развитые транспортные, информационные и телекоммуникационные сети, а также сервисные структуры – центр привлечения инвестиций в коммерциализацию НИОКР, центр обмена технологиями и результатами НИОКР с зарубежными странами, центр защиты интеллектуальной собственности и патентования, центр исследования рынка, центр подготовки и переподготовки кадров, выставочный комплекс мирового класса – принадлежат государству.

Основная задача технопарка – индустриализация и коммерциализация новых и высоких технологий и распоряжение инновациями в целях повышения конкурентоспособности национальной промышленности.

Администрация парка и созданный при ней экспертный совет производят отбор проектов с высоким коммерческим потенциалом и перспективой увеличения производства конкурентной наукоемкой продукции. «Выращивание» таких проектов в бизнес-инкубаторах технопарка производится с целью увеличения прибыли, налоговых платежей и внешнеторгового оборота. В функции администрации входит сдача в аренду объектов недвижимости и предоставление сервисных услуг предприятиям, а также проведение установленной государством для предприятий технопарка политики преференций.

Крупнейшие в Китае Шандунский университет и Харбинский технологический институт, другие вузы и колледжи, 17 научно-исследовательских институтов разместили в технопарке отделения, задача которых – представлять свои научно-технологические проекты экспертному совету для отбора и помещения в бизнес-инкубаторы с надеждой на коммерциализацию и превращение в инновации. «Выращивание» проектов происходит до достижения устойчивой рентабельности в

«тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание, а в ряде случаев – при участии администрации бюджетными средствами в капитале фирм или в частичном инвестировании проектов. Технопарк способствует привлечению в проекты внешних инвестиций и иностранных партнеров.

Период пребывания в бизнес-инкубаторе ограничен и, как правило, не превышает трех лет, после чего успешные в коммерческом отношении проекты переходят в категорию производственных фирм, которые выплачивают налоги и дивиденды, в том числе технопарку, если он находится в составе акционеров. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10–15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются, а технопарк несет убытки.

Технопарк проводит политику преференций по отношению к производственным предприятиям, которые остаются в его составе. Решение о преференциях принимается администрацией с учетом рекомендаций экспертного совета по критериям высокотехнологичности и наукоемкости выпускаемой продукции, конкурентоспособности, экспортному потенциалу, участию зарубежных инвесторов, ожидаемому темпу роста рентабельности и рынка.

Парк стимулирует повышение квалификации работников своих предприятий в учебных центрах соответствующего профиля.

В технопарке имеются рекреационные и медицинские центры, 40% территории покрыто сосновыми насаждениями, вдоль побережья Желтого моря – четыре пляжных комплекса международного уровня (город Вэйхай является побратимом российского города Сочи и напоминает его). Высокие стандарты жизни и отдыха, гармоничное сочетание деятельности технопарка с окружающей природой являются привлекательными для инвесторов.

В 2000 г. Вэйхайский технопарк был выбран в качестве одной из 16 экспортоориентированных баз производства высокотехнологичной продукции Министерства науки и технологий и Министерства внешней торговли и экономики Китая, в 2001 г. был аккредитован Государственной администрацией по охране окружающей среды по Международному стандарту «ISO 14000» управления окружающей средой как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

В 2003 г. по совместному решению Министерства науки и технологий и Налоговой службы КНР технопарк «Вэйхай» получил звание «национальный центр укрепления и развития торговли наукоемкой продукцией новых и высоких технологий», в этом же году – звание «зона патентов провинции Шандунь» от департамента защиты интеллектуальной собственности провинции.

Технопарк поддерживает международное научно-технологическое сотрудничество со 152 странами. Как правило, надписи в технопарке сделаны на четырех языках – китайском, корейском, японском и английском. На английском языке технопарк «Вэйхай» определяется следующим образом: «a promised land for investment and a cradle of pioneering» (привлекательная территория для инвестиций и колыбель для нововведений).

Администрация технопарка использует систему международного менеджмента, механизм реализации которого обеспечивает всесторонний сервис для его инновационных предприятий как платформу для современного, квалифицированного и



эффективного администрирования по принципу «быстрый отклик и постоянное действие».

Центр международного научного и технологического обмена и сотрудничества технопарка выполняет следующие функции:

- вырабатывает общую политику в области международного обмена достижениями в сфере науки и технологий;
- несет ответственность за двух- и многосторонний научно-технологический обмен и сотрудничество с правительственными и международными организациями соответствующего профиля;
- организует международное сотрудничество с зарубежными научными и технологическими организациями;
- несет ответственность за подбор, финансирование и мониторинг совместных международных научных и технологических проектов;
- несет ответственность за организацию и подготовку международных научных и технологических конференций с целью внедрения новых и высоких технологий во все отрасли национальной экономики;
- организует финансовую поддержку проектов технопарка из специальных фондов Южной Кореи, направляет стажеров в Японию для повышения квалификации;
- организует научный и технологический обмен и сотрудничество с другими территориями страны – Гонконгом, Тайванем, Аомынем (Макао);
- приглашает зарубежных экспертов (в том числе принимает тех, кто сам изъявляет желание работать), организует консультации по совместным международным научным и технологическим проектам;
- отвечает за использование средств венчурных инвестиционных фондов для малых и средних предприятий технопарка, оказывает услуги в их регистрации, отвечает за подготовку проектов к рассмотрению для принятия их в технопарк и последующий мониторинг принятых проектов.

Политика преференций, которую проводит технопарк по отношению к предприятиям на своей территории, заключается в следующем:

- компании с подтвержденным высокотехнологичным статусом или производственные компании с иностранными инвестициями могут вернуть в производство 15% выплаченных налогов;
- производственные компании с иностранным капиталом и периодом производства более десяти лет в первые два года после получения первой прибыли освобождаются от налогов, с третьего по пятый год выплачивают половину налогов;
- для экспортоориентированных компаний с иностранным капиталом, у которых период отмены и снижения налогов закончился, налог может быть снижен наполовину, если в течение года 70% общей продажи приходится на экспорт. Если предприятие вложило в производство 15% налога, возвращенного ему по вышеприведенным условиям, уровень налога может быть понижен до 10% от полного;
- компаниям с иностранным капиталом и передовыми технологиями, у которых период отмены или снижения налогов закончен, если они остаются аккредитованными технопарком как высокотехнологичные предприятия, могут быть добавлены три года периода снижения налога наполовину;
- для проектов с базовыми технологиями, основанными на новых знаниях, или для проектов с величиной иностранных инвестиций более 30 млн долл. и длительным

периодом окупаемости, или для производственных проектов, касающихся энергоресурсов, транспортного либо портового строительства, после принятия этих проектов технопарком налог может быть снижен до 15% от полного;

– для совместных с зарубежными фирмами проектов, относящихся к строительству или реконструкции портов, с периодом реализации более 15 лет по решению налогового ведомства в первые пять лет после получения первой прибыли налог может быть отменен, а с шестого по десятый год уменьшен наполовину;

– если иностранный инвестор инвестирует свою прибыль, полученную от предприятия, непосредственно в это предприятие или основывает на эту прибыль другие предприятия с периодом работы в технопарке более пяти лет, то после одобрения администрацией этих вложений 40% начисленных налогов на реинвестированную прибыль ему могут быть возвращены;

– если в компании с иностранным капиталом по результатам года возникли убытки, налоги в последующий налоговый год могут быть снижены. Если прибыль в последующий год недостаточна для уплаты налогов предыдущего года, снижение налогов может быть продолжено, но не более пяти лет;

– производственным компаниям, инвестирующим капитал в проекты технопарка, в соответствии с масштабом проекта, его технологическим уровнем и прогнозируемым объемом продажи, после принятия его технопарком могут быть даны соответствующие налоговые преференции. Компаниям, привлекающим внешние инвестиции в свои проекты, технопарк может предоставить льготы, соответствующие правилам.

С момента основания экономические показатели технопарка ежегодно увеличивались на 30%. Здесь осуществлено более 120 национальных проектов «индустриализации» НИОКР, в технопарк принято более 500 проектов с иностранными инвестициями, установлено сотрудничество с предприятиями 40 стран и регионов. Некоторые из 500 самых крупных компаний мира, например «Мицубиси» (Япония), «Самсунг» (Южная Корея), инвестировали средства в проекты, реализуемые в Вэйхайском технопарке. С помощью технопарка сформированы четыре высокотехнологичных промышленных кластера в сфере информационных технологий, оптоэлектроники, биофармакологии и медицинского оборудования, новых материалов и продуктов. В парке производится более 200 видов высокотехнологичной продукции, она составляет более 70% его экспорта.

В ближайшие пять лет основные экономические показатели технопарка, как ожидается, ежегодно будут увеличиваться не менее чем на 40%. Государство увеличивает территорию парка на 80 км<sup>2</sup>, где планируется разместить десять центров освоения новых и высоких технологий. Среди них Международный научный и технологический центр университетов, Международный научный центр качества жизни, Научный и технологический центр электронной информации. Уже сейчас строится Международный центр науки и технологии освоения биологических ресурсов моря.

Предприятия технопарка не имеют какой-либо определенной отраслевой ориентации, главный признак – применение новых технологий и материалов, что обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции и рост внешнеторгового оборота. Российская делегация посетила две производственные компании технопарка. Компания «Вэйгао» специализируется на производстве медицинского оборудования, предметов фармакологии и санитарии, в частности искусственных сердечных клапанов,

систем очистки крови, ортопедического и стоматологического оборудования с использованием новейших технологий и материалов. Другая компания, «Гуанвэй», на основе углеграфитовых композиционных материалов производит удочки, спиннинги, другой инвентарь для рыбной ловли. Продукция компании пользуется высоким спросом, продается более чем в 60 странах мира, объем продаж составляет около 50 млн долл. И та, и другая компании аккредитованы технопарком как высокотехнологичные.

Технопарк является государственной коммерческой структурой, активами которой являются земля, объекты недвижимости, развитая инфраструктура, сервисные центры. Основная задача парка – коммерциализация новых и высоких технологий с целью превращения их в инновации, которые обеспечивают повышение конкурентоспособности национальной промышленности на мировых рынках и рост внешнеторгового оборота.

Научно-технологические проекты с коммерческим потенциалом и перспективой роста «выращиваются» в бизнес-инкубаторах технопарка в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание до достижения устойчивой рентабельности. Технопарк способствует привлечению инвестиций в проекты из венчурных фондов, в ряде случаев сам частично инвестирует проекты бюджетными деньгами.

Успешные проекты переходят в категорию высокотехнологичных производственных предприятий, приносящих прибыль и платящих налоги. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10–15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются.

В отношении высокотехнологичных производственных предприятий на своей территории технопарк от имени государства проводит политику преференций, главным образом налоговых. К высокотехнологичным здесь относят предприятия различных отраслей – от информационных и биотехнологий до производства тканей, товаров для отдыха, пошива одежды. Главный признак – применение новых технологий и материалов и высокая рыночная конкурентоспособность продукции.

Университеты и научно-исследовательские организации имеют в технопарке отделения, задача которых – представлять свои научно-технологические проекты. Учебная и научно-исследовательская работа проводится по заказам предприятий.

Технопарк «Вэйхай» рассматривается в Китае как ведущий национальный центр освоения новых и высоких технологий с привлекательной атмосферой для инвестиций, как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

#### *Вопросы к анализу ситуации*

1. Перечислите основные особенности технопарка «Вэйхай».
2. Какие Вам известны технопарки на территории России? Расскажите о них.
3. Возможно ли в России создание технопарка, аналогичного технопарку «Вэйхай»?
4. Какие, на Ваш взгляд, существуют проблемы создания крупного технопарка в России?

## Кейс-задача: «Опыт инноваций в компаниях *Granite Rock, Cemex*»

### «Бетонные» преимущества

Представьте себе следующую картину: вы строительная фирма, купившая партию асфальтобетона. С грузом вы получаете счет-фактуру, к которому приложена следующая записка: «Если вы чем-то не удовлетворены... то не оплачивайте поставку. Это означает: если какая-то часть данного счета неправильна или если вас не удовлетворил продукт или услуга, которые вы получили в результате этой поставки, известите нас немедленно. Просто зачеркните соответствующий пункт, кратко опишите проблему и верните копию этого счета вместе с чеком на оставшуюся сумму. Мы мгновенно свяжемся с вами для разрешения проблем».

Не удивляйтесь, все так и есть. «Если вы полагаете, например, что неудовлетворительная поставка обошлась вам в 1000 долл. (потребовала затрат рабочего времени и материалов, создала путаницу и пр.), то просто вычеркните эту сумму из вашего счета. Если вы очень расстроены, можете вообще не выписывать никаких чеков. Заплатите вы нам или нет, мы в любом случае исправим ситуацию».

Именно так работает частная компания *Granite Rock* из Калифорнии, поставляющая гравий, асфальтобетон, готовый бетон и услуги, такие как доставка и розничная продажа строительных материалов. Годовой оборот компании – 110 млн долл., количество сотрудников – 500 человек. Начало этой системе положил возглавивший в 1987 году компанию Bruce Woolpert. Такая фанатическая преданность клиентам при несколько более высоких ценах по сравнению с конкурентами позволила добиться процветания.

*Granite Rock* не допускает ошибок, в противном случае при высоких обязательствах перед своими клиентами она бы просто разорилась. Компания буквально помешана на удовлетворении потребностей клиентов. Она ежемесячно проводит детальные опросы и анализы, немедленно реагирует на самые мелкие замечания и жалобы, которых у нее в десять раз меньше, чем в среднем по промышленности. *Granite Rock* смогла достичь высочайших стандартов качества (3,4 дефекта на миллион) для большинства ключевых процессов.

Ее сотрудники участвуют более чем в 100 специализированных «междотдельских» кружках качества и выступают в роли экспертных корпоративных консультантов по широкому спектру вопросов – от эффективности производства до закупок оборудования. Они проходят «перекрестное» обучение и постоянно пополняют свои знания в областях технологии, статистического контроля качества и человеческих отношений, при этом им полностью оплачивается участие в семинарах и обучение в университетах.

Компания разработала новые продукты, такие как строительные калькуляторы на базе технологии JavaScript, которые помогают клиентам оценивать объем бетона или дорожных материалов, необходимых для конкретного проекта; а также систему *GrainiteXpress*, позволяющую ускорять операции более чем в два раза. *GrainiteXpress* представляет собой строительный эквивалент банкомата. Водитель вставляет нечто, напоминающее кредитную карту, в терминал, впечатывает вид и объем требуемого

заполнителя и едет к месту загрузки, где его грузовик загружается точным объемом материала, отсчитываемого с помощью электронных весов. Как и банкомат, система работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Такие инновации на предприятии, производящем гравий и бетон! Недаром эта компания получила в 1997 году приз журнала CEO как одна из 100 лучших технологических компаний страны. В 1998 году журнал *Fortune* поставил ее на 33-е место в списке «100 лучших компаний-работодателей в Америке».

За 12 лет президент компании Лоренцо Замбрано превратил *Cemex* из средней мексиканской фирмы в третью по величине цементную компанию мира с годовым оборотом почти 4 млрд долл. и операциями в 22 странах, при этом на быстрорастущие рынки приходится 2/3 продаж *Cemex*. Еще более важно то, что *Cemex* является самой доходной цементной компанией мира. Финансовый поток составляет около 31% и прибыль около 25%, что в два раза выше, чем в среднем по промышленности. Как возможно создать такую успешную международную цементную компанию? Как возможно поддерживать бизнес на таком отличном уровне, владея 60% рынка в своей стране, когда нужно поставлять скоропортящийся продукт при хаотических обстоятельствах – непредсказуемой погоде, сплошных пробках на дорогах, непрерывных забастовках, непредсказуемых государственных инспекциях и колебаниях уровней заказов со стройплощадок до 50%?

Ответ прост. Необходимо не только гарантировать высочайшее качество продукта, но и также гарантировать, что при любой погоде, ситуации на дорогах и т. д., несмотря на то, что расстояние доставки может быть несколько сот миль, вы доставите груз с точностью до 20 минут. Если поставка запаздывает, заказчик получает скидку около 5%. *Cemex* планирует повысить точность поставок до 10 минут при условии, что запоздавшие поставки станут бесплатными.

Если бы гарантии *Cemex* были просто типичными маркетинговыми трюками, то под тяжестью этих обязательств компания просто прекратила бы свое существование. Ключом к успеху гарантий *Cemex* является то, что для ее клиентов поставка с колес очень важна, и поэтому, подобно *Granite Rock*, компания новаторски использует системы и людей. А это немало. Перед компанией первоначально стояла задача создать систему, охватывающую 8000 продуктов, 1500 транспортных средств и 175 бетоносмесительных установок в одной только Мексике.

Тщательно изучив успех компании *Federal Express* в Мемфисе и службы 911 в Хьюстоне, за два года в Мексике компания *Cemex* добилась следующего.

1. Реорганизовала парк грузовиков, сделав его контролируемым из центра. Каждый бетоновоз был оснащен бортовым компьютером со спутниковой связью, что дало возможность водителям постоянно сообщать в центр о своем местонахождении и состоянии транспортного средства.

2. Создала новый операционный центр с экспертной системой, позволяющей быстро обрабатывать заказы. Эта управляемая центральными диспетчерами система выбирает оптимальное сочетание грузовиков и бетоносмесительных заводов для выполнения и даже предсказания каждого заказа на основании постоянного потока информации в реальном масштабе времени о ситуации на дорогах, расположении заказчиков, спецификациях и предыстории заказов.

3. Провела полную недельную переподготовку диспетчеров и водителей (часть которых имели только шесть классов образования) по вопросам обращения с компьютерами и обслуживания заказчиков, так что они получили полный доступ к системе. Программа переподготовки осуществляется непрерывно (на *Cemex* минимум 8% всего рабочего времени тратится на обучение). Сейчас грузовики функционируют как самоорганизующиеся подразделения, которыми управляют не водители, а бизнесмены, подключенные к общей базе данных. Производительность подвижного состава повысилась на 30%, при этом расход топлива и затраты на обслуживание транспорта существенно сократились.

Компания недавно распространила зону действия собственной операционной системы на свои мощности за границей. Стратегический альянс с АТТ позволил компании разработать единую систему обработки и передачи информации, которая не только быстро и гибко реагирует на события в глобальном масштабе, но также позволяет быстро перераспределять возможности. Новая система связи включает радио- и оптоволоконные каналы, работающие настолько эффективно, что любое компьютерное приложение в любой из точек компании по всему миру имеет быстроедействие не более четырех секунд. Система также гибко подстраивается под специфику региона. Она дает возможность *Cemex* быстро реагировать на последние запросы клиентов и даже их предвосхищать.

Недавно *Cemex* сделала Интернет основой своей внутренней и внешней связи, используя ее для объединения продаж, человеческих ресурсов, финансовых и прочих функций и связи с клиентами. Все это позволило ускорить реакцию компании на изменения. В латиноамериканском финансовом журнале «Гелацио Инигуец» директор отдела информационных технологий привел такой пример, показывающий, как работает система: «Если, скажем, вы находитесь в Венесуэле и у вас есть вопрос относительно срока службы или обслуживания того или иного оборудования, вы можете войти в сеть и отправить вопрос. Кто-то, допустим, в Испании, кто подключен к сети, может ответить на ваш вопрос. Если этот человек находится в пути, то проблем нет, поскольку у него есть лэптоп и он запрос получит».

Революционные инновации *Cemex* стали привлекать внимание и вызывать восхищение в промышленности, а это создало потенциально выгодные возможности. Компания образовала независимую компанию *Centech*, которая теперь осуществляет обучение, обслуживание и консультирование заказчиков и даже конкурентов!

Вот как можно «декоммодизировать» безнадежно рутинный продукт, такой как цемент. Вот так можно в течение трех лет войти в список 100 самых хорошо управляемых компаний мира журнала *Industry Week*. Вот так можно попасть в перечень самых любимых компании Мексики, который составляет журнал *Expansion*.

*Вопросы:*

1. Перечислите все инновации компании *Granite Rock*, определите тип инноваций.
2. Перечислите все инновации компании *Cemex*, определите тип инноваций.
3. На примере одного из кейсов расскажите об инновационном маркетинге как особом виде инновационной деятельности.

4. Какими конкурентными преимуществами обладают компании *Granite Rock* и *Cemex* по отношению к другим цементным компаниям? За счет чего они добились этих преимуществ?

5. Выделите основные направления инновационной политики компании *Cemex* и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.

6. Какие продуктовые инновации Вы можете предложить для повышения эффективности работы компании (на примере одного из кейсов)?

## Тема 11 «Управление разработкой программ и проектов нововведений»

### Кейс-задача «Управление инновациями по-немецки (как заставить идею работать)»

Консалтинговая фирма *L&P* существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

#### *Организационные изменения*

Высокие прибыли, получаемые *L&P*, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме общества с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты *L&P* знали свое дело, и их никак нельзя было назвать, как это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

#### *Высокий имидж*

Начиная с 1993 г. *L&P* явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене – европейском центре развлечения и отдыха – само по себе подтверждало: *L&P* – солидная компания. На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50%, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления – повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм – хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

#### *Новый заказчик*

На *L&P* внимательно отнеслись к обращению фирмы *BB* с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что *BB* – третий в Германии крупнейший производитель верхней одежды после *Steilmann* и *Eskada*. Самым главным притягательным моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы *BB* заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с

другой – множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство *ВВ* не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т. д. и т. п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ *ВВ* и заключался в разработке такой схемы.

#### *Первые предложения*

На основе этого заказа *L&P* сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ;
- функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 1993 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-м Бантлэ, возглавившим группу консультантов *L&P*, руководство *ВВ* 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

#### *Работа*

Группа консультантов, в которую, кроме Бантлэ, вошли еще один партнер *L&P* г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Янык, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы. Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решений.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10–12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии – на фазе определения задач – предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на *ВВ*. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, ее селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую



поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что, по мнению экспертов *L&P*, позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПР принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГРП консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

#### *Итоговое обсуждение результатов*

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений был представлен руководству фирмы *BB* на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантлэ руководство *BB* получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от *BB*, заранее ознакомившиеся с предложением *L&P*, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от *L&P* выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

#### *Реализация проекта*

18 ноября фирма *BB* приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из *L&P* своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов *L&P* была подготовка специалистов *BB* для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции *BB*. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории *BB*, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы *WMF* – производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени *BB* сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной

борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникающая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

#### *Успех заказчика*

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма *BB* увеличила сбыт продукции на 8%, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж.

#### *Успех разработчика*

Фирма *L&P* переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Янык сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

#### *Вопросы:*

1. Как вы думаете, какая ключевая проблема в компании *BB*?
2. Обратите внимание на функции консультантов из *L&P* на каждом этапе жизненного цикла инновации в компании *BB*.
3. Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?
4. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?
5. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?
6. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта г-на Миллера по расширению продаж продукции *BB*.
7. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и определите степень будущего успеха проекта.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## ***1.6 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

### Тема 6 «Инновационное поведение»

1. К группе отраслей, имеющих мировую конкурентоспособность, относятся:

1.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

1.2. оборонная промышленность, машиностроение.

1.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

2. К группе отраслей, потенциально конкурентоспособных на мировом рынке, относятся:

2.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

2.2. оборонная промышленность, машиностроение.

2.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

3. К группе отраслей, неконкурентоспособных на мировом рынке, относятся:

3.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

3.2. оборонная промышленность, машиностроение.

3.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

4. В качестве критериев выбора инновационных приоритетов на государственном уровне могут выступать:

4.1. совокупная коммерческая эффективность проекта, общегосударственная, социальная значимость нововведения, степень научной и технической новизны;

вклад в укрепление позиций страны на международной арене, мировых рынках товаров и услуг, возможность привлечения различных источников финансирования.

4.2. направленность на решение актуальной технической или технологической задачи в соответствующей области, степень информационного и патентно-лицензионного обеспечения; наличие кадрового обеспечения, стимулирование роста интеллектуального потенциала.

4.3. межотраслевая направленность, способность инновации дать импульс спектру новых технологий в смежных областях, уровень риска, воздействие на состояние окружающей среды, наличие организационно-управленческих механизмов реализации проекта.

4.4. все перечисленные.

5. Центр повышения инновационной активности формируется на базе:

5.1. отдела управления персоналом.

5.2. службы маркетинга и/или сбыта.

5.3. финансового и/или планово-экономического отделов.

5.4. производственного подразделения, осуществляющего внедрение новых технологий или улучшающих продуктов.

5.5. подразделения НИОКР.

5.6. Нет правильного ответа.

6. Центр определения стратегических инноваций формируется на базе:

6.1. подразделения НИОКР.

6.2. службы маркетинга и/или сбыта.

6.3. финансового и/или планово-экономического отделов.

6.4. производственного подразделения, осуществляющего внедрение новых технологий или улучшающих продуктов.

6.5. отдела управления персоналом.

6.6. Нет правильного ответа.

Тема 12 «Анализ эффективности инновационной деятельности»

1. Эффективность инноваций – это \_\_\_\_\_

2. Соотнесите группы показателей эффективности инвестиционного проекта с их описанием

показатели коммерческой (финансовой) эффективности	затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта
показатели бюджетной эффективности	финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
показатели экономической эффективности	финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного

3. Установите последовательность этапов создания и реализации инновационного проекта

- а) Исследование инвестиционных возможностей
- б) Формирование инвестиционного замысла (план действий)
- в) Бизнес-план ИП
- г) Подготовка проектной документации
- д) Подготовка контрактной документации
- е) Эксплуатация объекта
- ж) Строительно-монтажные работы (СМР)

4. Научно-техническая эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

5. Социальная эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

6. Экономическая эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

**6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;

**4-3 баллов** – оценке «хорошо»;

**2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;

**0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

1 Вопросы в закрытой форме

1.1 В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как:

- а) превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях;
- б) развитие прямого товарообмена;
- в) начало цивилизации;
- г) нет правильного ответа.

1.2 Под «инвестицией в новацию» чаще всего понимают:

- а) деньги и средства, поступившие для производства новой продукции;
- б) инновацию, нововведение, новшество, новаторство;
- в) нет правильного ответа.

1.3 Чем открытие отличается от инновации:

- а) открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация производится на уровне технологического порядка;
- б) открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация разрабатывается коллективом и воплощается в форме инновационного проекта;
- в) открытие не преследует целью получить выгоду. Инновация же всегда ставит своей целью получить какую-либо осязаемую выгоду;
- г) все ответы верны.

1.4 Продуктовые инновации подразделяют на два вида:

- а) процессные и базисные;
- б) базисные и улучшающие;
- в) процессные и улучшающие;
- г) все ответы правильные;
- д) нет правильных ответов.

1.5 Инновационный менеджмент - это:

а) деятельность, ориентированная на получение в производстве в результате разработки и реализации оптимальных управленческих решений нового положительного качества того или иного намеченного свойства;

б) самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

в) система управления, состоящая из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой (объект управления);

г) совокупность процедур, составляющих общую технологическую схему управления инновациями;

д) верны все вышеперечисленные варианты;

е) правильных ответов нет;

ж) верны варианты а) и г).

1.6. Что может быть формой завершения фундаментальных исследований:

а) научная публикация,

б) разработка чертежа,

в) разработка опытного образца.

1.7. Косвенные методы финансирования инновационных проектов не предполагают:

а) приобретение лицензии на технологию, заложенную в инновационный проект;

б) размещение акций и иных видов ценных бумаг с оплатой в форме поставок;

в) привлечение трудовых ресурсов с оплатой в ценных бумагах фирмы;

г) обращение за инновационным кредитом для реализации стартового проекта;

д) нет правильного ответа.

1.8. Приемы инновационного менеджмента можно разделить на следующие группы:

а) приемы, воздействующие только на производство инновации; приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию инновации; приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

б) приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

в) приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

г) все ответы правильные;

д) нет правильного ответа.

1.9. Франчайзинг – это:

а) такая организация бизнеса, в которой компания передает независимому человеку или компании право на продажу продукта и услуг этой компании;

б) поглощение фирмы более сильной компанией;

в) операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

1.10. Продуктовые инновационные стратегии – это:

а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;

б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;

в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;

г) нет правильного ответа.

1.11. Виолентный тип инновационного поведения характерен при:

а) массовом выпуске продукции для широкого круга потребителей.

б) узкой специализации для определенного круга потребителей.

в) ограниченном выпуске продукции для удовлетворения нужд конкретного клиента.

г) создании новых сегментов рынка и внедрении новинок.

1.12. Фирмы – коммутанты занимаются:

а) крупным бизнесом.

б) удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка.

в) средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей.

1.13. Транснациональная корпорация характеризуется:

а) высоким уровнем концентрации производства и дифференциации выпускаемой продукции;

б) глубоко специализированным производством;

в) достижением оптимальных транспортных расходов по реализации продукции;



- г) все ответы верны;
- д) а) + б).

1.14. Параметрический метод расчета ожидаемых затрат инновационного предприятия основан на:

- а) детальном расчете затрат на каждый элемент объекта, на каждую операцию по каждой из составляющих этих затрат.
- б) использовании максимально возможного числа различных норм и нормативов.
- в) определении суммы затрат исходя из задаваемых значений параметров инновационного объекта.
- г) использовании данных о затратах по ранее выполненным инновационным работам, аналогичным планируемой работе.

1.15. Социальная эффективность означает:

- а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой);
- б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества;
- в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

1.16. Кто может быть обладателем исключительного права на товарный знак (правообладателем)?

- а) физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность;
- б) юридическое лицо;
- в) юридическое лицо или физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность.

1.17. Какие официальные документы не являются объектами авторского права?

- а) законы, судебные решения, иные тексты законодательного, административного и судебного характера, а также их официальные переводы;
- б) только законы и судебные решения;
- в) только официальные переводы текстов законодательного характера.

1.18. С какого момента, по общему правилу, возникает по зарубежному патентному праву исключительное право на изобретение?

- а) с момента подачи на него заявки в Патентное ведомство;
- б) с момента создания изобретения;
- в) с момента выдачи на изобретение патента.

1.19. Новация представляет собой:

- а) соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим, то есть этот результат и есть новация;
- б) инновацию;
- в) все ответы правильные;
- г) нет правильного ответа.

1.20. Инновация представляет собой:

- а) «инвестицию в новацию»;
- б) материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методов планирования, анализа и т.п.
- в) инновационный продукт;
- г) все вышеперечисленные ответы правильные;
- д) а и б;
- е) а и в;
- ж) нет правильного ответа.

1.21. Открытие – это:

- а) процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы;
- б) новые приборы, механизмы, инструмент, другие приспособления, созданные человеком;
- в) инновацию;
- г) все ответы правильные;
- д) нет правильного ответа.

1.22. Продуктовая инновация охватывает:

- а) освоение новых форм и методов организации производства при выпуске новой продукции;
- б) процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы;
- в) внедрение новых или усовершенствованных продуктов;
- г) все ответы правильные;

д) нет правильных ответов.

1.23. Объектом в инновационном менеджменте:

а) являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций;

б) может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления;

в) все ответы верны.

1.24. Что из перечисленного ниже относится ко второй стадии жизненного цикла:

а) теоретические и экспериментальные исследования;

б) разработка рабочей конструкторской документации;

в) прикладные исследования.

1.25 Прямые методы финансирования инновационных проектов не предполагают:

а) получение нецелевого кредита с условием предоставления доказательства платежеспособности;

б) получение целевого кредита с предоставлением инновационного проекта;

в) самофинансирование;

г) покупку и аренду материально-технических ценностей;

д) нет правильного ответа.

1.26. Бенчмаркетинг – это:

а) способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе;

б) комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брэндов на рынке;

в) все ответы правильные;

г) нет правильного ответа.

1.27 Реинжиниринг представляет собой:

а) управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брэндов инноваций;

б) способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе;

в) комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию определенной инновации;

г) инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций;

д) нет правильного ответа.

1.28 Функциональные инновационные стратегии – это:

а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;

б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;

в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;

г) нет правильного ответа.

1.29 Фирмы – эксплеренты занимаются:

а) разработкой новшеств.

б) продвижением новшеств на рынок.

в) крупным бизнесом.

1.30. Фирмы – виоленты действуют в среде:

а) малого бизнеса.

б) среднего бизнеса.

в) крупного стандартного бизнеса.

1.31. Финансово-промышленная группа – это:

а) добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, проектных и других организаций с целью повышения эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства;

б) организационная структура, объединяющая промышленные предприятия, банки, торговые, организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг;

в) организационная структура, позволяющая создавать новые поколения техники и технологии на основе союза предприятий из разных отраслей.

1.32 К переменным издержкам на инновационном предприятии относятся:

- а) арендная плата за землю, помещения и оборудование (если они арендуемые).
- б) налоги на имущество, находящееся на балансе предприятия.
- в) издержки транспортно-складских операций.
- г) нетехнологические затраты топлива и энергии (например, на обогрев помещений).
- д) технологические затраты топлива и энергии.
- е) Совместно г) и д).

1.33. Научно-техническая эффективность означает:

- а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой);
- б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества;
- в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

1.34 Какие, помимо словесных, обозначения могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков?

- а) изобразительные и другие обозначения и их комбинации;
- б) объемные и другие обозначения;
- в) изобразительные, объемные и другие обозначения и их комбинации.

1.35. Кому принадлежит авторское право на произведение, созданное в порядке выполнения служебных обязанностей или служебного задания работодателя (служебное произведение)?

- а) работодателю;
- б) автору служебного произведения;
- в) Российской Федерации.

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Инновация – это:

2.2 Инновационный риск — это:

2.3 Диффузия инновации – это:

2.4 Фирма – пациент - это

2.5 Фирма – эксплорент – это

2.6 Метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части – это

2.7 Фирма – коммутант – это

2.8 Метод научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого в единстве и взаимной связи его частей, это – это

2.9 Технопарк – это

2.10 Технополис – это

2.11 Научное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующее проверки на опыте и технического обоснования – это

2.12 Предприниматели, первыми освоившие новшество и стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок – это

2.13 Фирмы, сталкивающиеся с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели – это

2.14 Фирмы, первые внедрившие новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль – это

2.15 Бизнес инкубатор – это

2.16 Фирма – виалент – это

2.17 Конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности – это

2.18 Фирма, специализирующаяся на создании новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка и продвигающая новшества на рынок – это

2.19 Фирма, которая работает на узкий сегмент рынка и удовлетворяет потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств – это

2.20 Фирма, которая занимается средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно – национальных потребностей, и действует на этапе падения цикла выпуска продукции – это

2.21 Процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы – это

2.22 Инновационная инфраструктура – это

2.23 Инновационная сфера – это

2.24 Инновационная программа – это

2.25 Инновационный потенциал – это

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Установите последовательность этапов развития менеджмента в хронологическом порядке:

- 1) системный подход;
- 2) административный подход;
- 3) поведенческий подход;
- 4) подход научного управления;
- 5) подход с точки зрения человеческих отношений;
- 6) ситуационный (проектный) подход;
- 7) процессный подход;
- 8) количественный подход.

3.2 Установите последовательность факторов экономического роста по значимости:

- 1) объемы основного капитала;
- 2) количество и качество природных ресурсов;
- 3) уровень образования и профессиональной подготовки населения;
- 4) нововведения (инновации);
- 5) совершенствование использования ресурсов.

3.3 Установите последовательность следующих циклов по степени возрастания значимости:

- 1) циклы экономического развития отдельных стран;
- 2) жизненные циклы конкретных изделий;
- 3) циклы технологических волн;
- 4) циклы экономического развития отдельных отраслей и предприятий.

3.4 Установите последовательность этапов жизненного цикла изделия:

- 1) Освоение производства;
- 2) Значительное падение спроса на продукт в результате появления на рынке нового товара, заменяющего данный;
- 3) Создание новшества и адаптация его к условиям рынка;
- 4) Достижение максимального уровня эффективности за счет значительных объемов производства;
- 5) Снижение экономической эффективности и постепенное моральное устаревание продукта.

3.5 Установите последовательность элементов механизма управления инновациями в соответствии с порядком его реализации:

- 1) контроль и оценка результатов;
- 2) разработка альтернатив и выбор лучшей из них;
- 3) прогнозирование и планирование инноваций;
- 4) определение критериев выбора альтернатив инноваций;
- 5) разработка и согласование решений;
- 6) анализ ситуации и идентификация потребности в инновации;
- 7) управление реализацией инновационного решения.

3.6 Установите логическую последовательность этапов формирования стратегии:

- 1) формирование оперативных стратегий (внутри функциональных направлений, отделов и т.д.);
- 2) выбор общей корпоративной стратегии;
- 3) формирование деловой стратегии;
- 4) формирование функциональной стратегии;

3.7 Установите последовательность видов документации, разрабатываемой в процессе осуществления инновационного проекта:

- 1) эскизный проект;
- 2) технический проект;
- 3) техническое предложение;
- 4) рабочий проект;
- 5) техническое задание.

3.8 Установите последовательность инновационных структур по нарастающему объему предоставляемых инновационных услуг и сложности:

- 1) технополисы;
- 2) инкубаторы;
- 3) технопарки;
- 4) регионы науки и технологий.

3.9 Расположить методы оценки устойчивости и эффективности инновационного проекта в условиях неопределенности по точности (начиная с менее точного):

- 1) расчет уровней безубыточности;
- 2) оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности;
- 3) метод вариации параметров;
- 4) укрупненная оценка устойчивости.

3.10 Расположить в порядке увеличения риска получения ожидаемого научно-технического и экономического эффекта от осуществления следующих инновационных мероприятий:

- 1) освоение новых базовых инноваций, определяющих переход к новому технологическому укладу;
- 2) повышение технического и организационного уровня производства путем внедрения улучшающих процесс-инноваций;
- 3) повышение качества производимой продукции за счет псевдоинноваций;
- 4) освоение модификаций базовых продукт- и процесс-инноваций.

3.11 Определить последовательность этапов инновационного менеджмента:

- 1) определение цели управления инновацией
- 2) выбор стратегии менеджмента инновации
- 3) разработка программы управления инновацией
- 4) определение приемов управления инновацией
- 5) организация работ по выполнению программы
- 6) анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией



- 7) корректировка приемов менеджмента инновации
- 8) инновационный процесс
- 9) контроль за выполнением намеченной программы

3.12 Выберите правильную последовательность элементов инновационного процесса:

- а) Маркетинг инновации – производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- б) Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации;
- в) Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- г) Инициация - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- д) Инициация - маркетинг инновации - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации.

3.13 Определить очередность этапов реализации проекта:

- 1) эксплуатационная фаза
- 2) научно – исследовательские работы
- 3) формализация идеи
- 4) определение приемов управления инновацией
- 5) опытно – конструкторские работы
- 6) завершение проекта

3.14 Установите последовательность этапов создания и реализации инновационного проекта

- а) Исследование инвестиционных возможностей
- б) Формирование инвестиционного замысла (план действий)
- в) Бизнес-план ИП
- г) Подготовка проектной документации
- д) Подготовка контрактной документации
- е) Эксплуатация объекта
- ж) Строительно-монтажные работы (СМР)

3.15 Какая существует последовательность стадий жизненного цикла спроса?

- 1) зарождение, зрелость, ускорение роста, замедление роста, затухание
- 2) зрелость, зарождение, ускорение роста, замедление роста, затухание
- 3) зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, затухание

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие понятий между собой:

1. Венчурная фирма	а). Специализируется на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий
2. Инжиниринговая фирма	б). Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач
3. Внедренческая фирма	в). Представляет собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством
4. Профитцентр	г). Временная организационная структура, занятая разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций

4.2 . Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

4.3 Соотнесите понятия с их определениями:

А. Инновационный менеджмент	1) процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
Б. Диффузия инновации	2) представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем;
В. Фундаментальные исследования	3) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;

Г. Прикладные исследования	4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности;
Д. Разработки	5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний;
Е. Научная организация	6) это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.

#### 4.4 Планирование инновационных процессов.

1) принцип гибкости и эластичности планирования	а) обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления инновационных процессов.
2) комплексность планирования инноваций	б) требует динамичной реакции планов на изменения внутренних и внешних факторов
3) принцип научной обоснованности планирования	в) предполагает рассматривать планирование как последовательный процесс разработки, детализации, уточнения, внесения изменений и продления планов.
4) Принцип непрерывности	г) означает увязку всех разрабатываемых на инновационном предприятии планов

#### 4.5 В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта (Экологический, Экономический, Ресурсный, Научно-технический, Социальный, Финансовый):

Вид эффекта	Факторы, показатели
1. Экономический	а) Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
2. Научно-технический	б) Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду
3. Финансовый	в) Расчет показателей базируется на финансовых показателях
4. Ресурсный	г) Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
5. Социальный	д) Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
6. Экологический	е) Показатели учитывают результаты влияния инноваций на человеческий потенциал

#### 4.6 Установите соответствие между характеристиками и технологическими укладами

1. Развитие микроэлектроники, информатики, биотехнологий, генной инженерии, использование в управлении искусственного интеллекта	I технологический уклад
2. развитие производства на основе	II технологический уклад

парового двигателя	
3. развитие электротехники, химии, механики	III технологический уклад
4. развитие текстильной промышленности, использование энергии воды	IV технологический уклад
5. комплексная механизация и автоматизация производства на основе развития энергетики, химии, радиоэлектроники.	V технологический уклад

4.7 Установите соответствие между группами инноваций и признаками классификации:

1. Глобальные, крупномасштабные, локальные	А. Технологические параметры
2. Продуктовые, технологические	Б. Степень радикальности
3. Базисные, улучшающие, псевдоинновации	В. Распространенность
4. Новые в мире (не имеющие аналогов), новые в стране, новые в отрасли, новые для предприятия	Г. Степень новизны
5. Единичные, диффузные	Д. Масштаб

4.8 Установите соответствие между видами инноваций и их характеристиками:

1. инновации, связанные с частичным улучшением устаревших поколений техники	Базисные (А)
2. крупные изобретения, которые становятся основой формирования новых поколений техники	Улучшающие (В)
3. Мелкие и средние изобретения, преобладающие в фазах распространения и стабильного развития научно-технического цикла	Псевдоинновации (С)

4.9 Установите соответствие между управленческими решениями и функциями инновационного менеджмента:

Управленческие решения	Функции		
	А. Планирование	Б. Организация	В. Контроль
1. Формирование тематического плана НИОКР;			
2. Создание инновационного предприятия			
3. Утверждение календарного графика работ по проекту			
4. Оценка состояния работ по проекту			

5. Принятие финансового плана			
6. Установление порядка оценки деятельности исполнителей			
7. Открытие филиала или дочерней фирмы инновационного предприятия			

4.10 Установите соответствие между признаками группировки инновационных организаций и их видами:

Виды инновационных организаций	Признаки группировки		
	А. Вид новшества (инновации)	Б. Размер предприятия	В. Юридический статус
1. юридически самостоятельные организации			
2. малые инновационные предприятия			
3. инновационные организации, занятые разработкой процесс-инноваций			
4. крупные научно-исследовательские институты и конструкторские бюро			
5. юридически несамостоятельные организации			
6. инновационные организации, разрабатывающие продукт-инновации			

4.11 Установите соответствие между выполняемыми функциями и направлениями группировки персонала инновационной организации:

	А. Научные работники	Б. Научно-технический и научно – вспомогательный персонал	В. Производственный персонал	Г. Административно-хозяйственный персонал
1. рабочие, обеспечивающие производство продукции (опытных образцов) и оказывающие производственные услуги				
2. работники, выполняющие вспомогательные функции				

(патентных служб, служб научно-технической информации и т.д.)				
3. специалисты – исследователи по предмету исследования (физико – математическим наукам, техническим, химическим и т.д.)				
4. служащие, занимающиеся делопроизводством, экспедиторы, референты.				
5. конструкторы, технологи, механики, исследователи-экспериментаторы				
6. рабочие, осуществляющие монтаж, наладку и обслуживание научного оборудования, рабочие опытно-экспериментальных производств.				

4.12 Установите соответствие между конкурентными преимуществами во внешней и внутренней среде (по М. Портеру):

Конкурентные преимущества	А. Во внешней среде	Б. Во внутренней среде.
1. организация производства, труда, управления;		
2. технология производства, обслуживания, информационные технологии;		
3. соперничество между имеющимися конкурентами;		
4. качество, цены сырья, материалов, техническое состояние и новизна основных фондов, квалификация кадров, финансовое состояние предприятия;		
5. угроза появления новых конкурентов;		
6. способность покупателей предъявлять требования к товару и цене;		
7. угроза появления новых конкурентов;		
8. качество, цена продукции, ее ресурсоемкость у потребителей, сервис;		

9. опыт инновационной деятельности и её результатов;		
10. способность поставщиков устанавливать условия по цене, объемам и качеству поставляемого сырья, материалов, комплектующих изделий.		

4.13 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют предприятие (организацию) в целом	Б. Характеризуют отрасль и отраслевой рынок
1. перспективы развития отрасли и отраслевого рынка		
2. стабильность спроса, тенденции изменения спроса		
3. квалификация менеджеров, специалистов по маркетингу, научного, производственного персонала		
4. емкость рынка, уровень конкуренции		
5. организационно-управленческая структура организации		
6. финансовое и экономическое положение организации		
7. технологический уровень производства		
8. способность рынка к принятию товаров и услуг		
9. влияние проекта на развитие смежных отраслей		
10. доступность источников сырья, материалов, топлива и энергии		

4.14 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют товар (услугу)	Б. Характеризуют маркетинг
1. исследование рынка		
2. реклама		
3. функциональные и потребительские свойства товара (услуги)		
4. надежность, долговечность, экологичность, безопасность для потребителя		

5. себестоимость, цена		
6. каналы сбыта, методы стимулирования сбыта товаров		
7. дизайн		
8. послепродажное обслуживание		
9. соответствие стандартам		

4.15 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют производство	Б. Характеризуют финансы
1. система обеспечения и контроля качества товаров (услуг)		
2. возможность привлечения средств государственного бюджета		
3. накладные расходы		
4. использование технологического потенциала		
5. возможность привлечения средств населения		
6. обеспечение финансовых гарантий		
7. использование технологического потенциала		
8. возможность получения кредитов (в том числе, зарубежных)		
9. возможность привлечения инвесторов (в том числе, зарубежных)		
10. затраты на сырье, материалы, топливо и энергию		

4.16 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют социально-экономические результаты	Б. Характеризуют коммерческую эффективность проекта
1. обеспечение занятости населения, рост доходов населения		
2. решение демографических проблем		
3. прибыльность проекта		
4. повышение экспортного потенциала		
5. развитие производств, косвенно связанных с проектом		
6. время окупаемости инвестиций		
7. использование научно-технического потенциала региона		
8. платежность, финансовая устойчивость		



4.17 Установите соответствие между содержанием и основными направлениями государственного финансирования инновационной деятельности:

	А. Приоритетные направления НТП	Б. Целевые бюджетные фонды	В. Базовое финансирование научно-технического потенциала страны
1. Академическая наука, включая высшую школу			
2. Российский фонд фундаментальных научных исследований			
3. Государственные научные центры, лаборатории			
4. Федеральные инновационные программы			
5. Государственный гуманитарный научный фонд			
6. Содержание уникальных объектов опытно-экспериментальной базы			
7. международные проекты и программы			
8. фонд содействия развитию малых предприятий в научной сфере			

4.18 Установите соответствие между источниками финансирования и уровнем финансирования инновационной деятельности:

Источники финансирования инновационной деятельности	А. Уровень государства и субъектов РФ	Б. Уровень предприятия (организации)
1. прибыль, амортизационные отчисления, страховые выплаты за возмещение убытков		
2. средства государственного бюджета, бюджетов субъектов РФ.		
3. государственные международные займы		
4. средства от продажи акций, взносы в уставные фонды предприятий		
5. коммерческие кредиты		
6. государственные облигационные займы		

4.19 Установите соответствие между особенностями и кредитным или лизинговым механизмами осуществления инновационных проектов:

Особенности	Кредитный механизм (А)	Лизинговый механизм (В)

1. финансовые средства направляются на любую предпринимательскую деятельность		
2. контроль за целевым расходованием средств в процессе их использования затруднен из-за отсутствия действенных инструментов контроля		
3. финансовые средства направляются на активизацию производственной деятельности, в основном на ее модернизацию		
4. Гарантирован контроль за целевым использованием средств		
5. Оборудование отражается на балансе предприятия, на него начисляется амортизация		
6. оборудование не отражается на балансе предприятия, амортизация не начисляется		

4.20 Установите соответствие между основными целями инкубаторов, имеющимися в общемировой практике и источниками их финансирования:

Цели	Источники финансирования			
	А. Средства промышленных фирм	Б. Субсидии правительства	В. Средства университетов	Г. Средства частных лиц.
1. участие в будущих доходах				
2. создание новых рабочих мест				
3. реализация новых идей				
4. экономический рост региона				
5. создание учебного полигона бизнеса				

4.21 Установите соответствие между признаками классификации и группами инноваций:

1. Продуктовые, технологические	А. Технологические параметры
2. Базисные, улучшающие, псевдоинновации	Б. Степень радикальности

4.22 Установите соответствие между содержанием и видом эффектов инноваций:

1. Уменьшение выбросов вредных веществ в окружающую среду и повышение безопасности производства	Экономический (Э)
2. Экономия за счет сокращения времени выхода на товарный рынок.	Научно-технический (Нт)
3. Эффективность затрат по всему	Маркетинговый (М)

инновационному циклу.	
4. Повышение числа рабочих мест, улучшение снабжения региона товарами и услугами.	Экологический (Эк)
5. Появление новшеств, способствующих переходу на новый технологический уклад.	Социально-региональный (СР)

4.23 Установите соответствие между критериями оценки эффективности инновационного проекта и показателями эффективности:

1. больше 0	ЧДД
2. больше 1	ВНД
3. больше максимальной ставки ссудного процента	ИД

4.24 Установите соответствие между видом и сущностью прогноза инновационной деятельности:

1. Предполагает большую степень неопределенности внешней и внутренней среды и, соответственно, несколько вариантов развития	П. Пассивный
2. Предполагает невозможность влияния организации на внешнюю среду.	А. Активный
3. Предполагает высокую степень определенности внешней и внутренней среды и, соответственно, единственный вариант развития.	В. Вариантный
4. Предполагает влияние организации на внешнюю и внутреннюю среду.	И. Инвариантный

4.25 Соотнесите группы показателей эффективности инвестиционного проекта с их описанием

показатели коммерческой (финансовой) эффективности	затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта
показатели бюджетной эффективности	финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
показатели экономической эффективности	финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-

балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

### ***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## ***2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

### ***Компетентностно-ориентированная задача № 1***

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология.

1.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

1.2. Данная инновация является:

- а) процессной;
- б) продуктовой.

1.3. По характеру удовлетворяемых потребностей инновация является:

- а) ориентированной на существующие потребности;
- б) ориентированной на формирование новых потребностей.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Налаживается производство аморфных (быстрозакаленных) припоев предназначенных для пайки однородных и разнородных неразъемных соединений: металл – металл, металл – керамика, металл – стекло, керамика – керамика. Одно из основных направлений использования – замена серебросодержащих припоев. Потребителями (существующие или потенциальные) могут быть: электротехническая и радиотехническая промышленность, машиностроительные предприятия, мастерские по металлообработке, ремонту оборудования, ювелирные мастерские.

2.1. По области применения данная инновация является:

- а) управленческой,
- б) организационной;
- в) социальной;
- г) промышленной.

2.2. Данная инновация является:

- а) продуктовой;
- б) процессной.

2.3. По эффективности инноваций данная инновация является:

- а) экономической;
- б) социальной;
- в) экологической;
- г) интегральной.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Банки всё активнее заменяют существующие пластиковые карты с магнитной полосой на чиповые. Их преимущества очевидны. Чиповая карта – это пластиковая карта со встроенным в нее микропроцессором (чипом), который функционирует как мини-компьютер. Появление чипа способно радикально изменить всю систему платежей по картам, на нем можно размещать в 80 раз больше информации, чем на магнитной полосе пластиковых карт. Существует возможность одновременного применения сразу нескольких приложений (программ) на одной карте. В отличие от карт с магнитной полосой чиповые могут обрабатывать и сохранять данные. Они защищают информацию держателя карты от несанкционированного использования. Чиповые карты многофункциональны: они одновременно заменяют паспорт, проездной билет, на них хранятся все данные по медицинской страховке.

3.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

3.2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

- а) процессной;
- б) продуктовой.

3.3. По характеру удовлетворяемых потребностей данная инновация является:

- а) ориентированной на формирование новых потребностей;
- б) ориентированной на существующие потребности.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Современный завод «Грин Пластик» начинает производство биаксиально ориентированной полипропиленовой пленки (БОПП). Предполагается выпуск трехслойной БОПП всех типов (прозрачной, металлизированной, жемчужной) толщиной от 10 до 80 микрон. Пленка предназначена для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, парфюмерии, изделий легкой промышленности и культурно-бытового назначения, ламинирования бумаги и картона, металлизации и изготовления комбинированных пленочных материалов. Температурный диапазон эксплуатации от  $-30^{\circ}\text{C}$  до  $100^{\circ}\text{C}$ . Ширина резки устанавливается по заявке потребителя.

4.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

4.2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

- а) процессной;
- б) продуктовой.

4.3. По области применения данная инновация является:

- а) управленческой;
- б) организационной;
- в) социальной;
- г) промышленной.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс. руб., а фактически было потрачено 69 тыс. руб. инвестированных средств. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составить 12 тыс. руб., а фактически составила 12,5 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Определить показатель квалификации научных кадров, если известно, что объем опытно-конструкторских работ, выполненных силами предприятия без привлечения сторонних организаций, составляет 16 тыс. руб., а фактически

выполненный объем опытно-конструкторских работ равен 13,6 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Планируемый объем продаж инновационной продукции равен 48 тыс. руб. Фактический объем продаж составил 53 тыс. руб. Чистая прибыль, полученная за счет реализации инновационной продукции 71,4 тыс. руб., а общий размер чистой прибыли, полученной предприятием при реализации всей продукции 98,3 тыс. руб. Необходимо определить показатели исполнения маркетинговых прогнозов и результативности инновационного развития.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

На реализацию инновационного проекта предприятие планировало израсходовать 100000 тыс. руб., а фактически израсходовано 91000 тыс. руб. Планируемая себестоимость производства и реализации продукции должна была составить 21000 тыс. руб., фактически составила 23800 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения расхода инвестиционных средств.

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

У фирмы имеется 30 тыс. акций. Стоимость акций компании на рынке 45 руб., стоимость акций фирмы на рынке 6 руб. Компания предлагает акционерам фирмы выкупить их акции с премией в 50% к рыночной цене. Определить цену покупки компанией акций фирмы. Какое количество акций должна дополнительно выпустить компания для обмена своих акций на акции фирмы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Годовая чистая прибыль фирмы 10,08 млн. руб. Ставка рефинансирования (ставка банковского процента за кредит) 28% годовых. Стоимость активов фирмы 25 млн. руб. Определить цену фирмы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Фирма была куплена за 20 млн. руб. Собственный капитал фирмы 13,5 млн. руб. Стоимость основных фондов фирмы, учтенных в бухгалтерском балансе, составляла 3 млн. руб. При переоценке основных фондов по рыночным ценам их расчетная стоимость составила 4,5 млн. руб. Определить стоимость гудвилла (условная стоимость имиджа фирмы, ее деловых связей) или другими словами денежную оценку нематериальных активов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Определить цену фирмы, если известно, что стоимость ее активов 72 млн. руб.

Годовая чистая прибыль фирмы 54,31 млн. руб. Ставка рефинансирования (ставка банковского процента за кредит) 15% годовых.

*Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Рассчитайте долю затрат каждой команды в затратах финансово-промышленной группы, если затраты всей ФПГ составляют 10338 тыс. руб. Данные приведены в таблице.

Номер команды	1	2	3
Затраты команды (тыс. руб.)	3511	3920	2907

*Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Рассчитайте долю каждой команды в совокупной чистой прибыли финансово-промышленной группы, если чистая прибыль ФПГ составляют 1522 тыс. руб.. Данные приведены в таблице.

Номер команды	1	2	3
Чистая прибыль команды (тыс. руб.)	510	492	520

*Компетентностно-ориентированная задача № 15*

Рассчитайте показатель взаимодействия. Данные представлены в таблице. Интегральная эффективность технологической цепочки равна 0,6.

Номер предприятия	1	2	3	4
Чистая прибыль предприятия (млн.руб.)	45	32	51	29
Валовые активы предприятия (млн.руб.)	90	60	80	70

*Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Рассчитайте эффективность всей финансово-промышленной группы. Данные представлены в таблице.

Номер ТЦ	1	2	3	4
Чистая прибыль ТЦ (млн. руб.)	211	305	190	178



Чистая прибыль, полученная управляющей компанией ФПГ при размещении свободных денежных средств, составляет 310 млн. руб., валовые активы ФПГ - 1380 млн. руб., затраты на содержание управленческого аппарата ФПГ - 530 млн. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Определить затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия на исследовательском этапе при разработке новой технологии, если известно, что расходы связанные с разработкой новой технологии составили 93 тыс. руб., затраты на оплату труда - 12 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве - 5,8 тыс. руб., амортизационные отчисления – 10 тыс. руб., накладные расходы – 37,2 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Определить общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке улучшающей технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе равны 31 тыс. руб., на конструктивном – 57 тыс. руб., на концептуальном – 95 тыс. руб., на дистрибутивном – 73 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 19*

Определить затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия на конструктивном этапе при разработке улучшающей технологии, если известно, что расходы, связанные с созданием промышленного образца, составили 127 тыс. руб., затраты на оплату труда – 15 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве – 7,2 тыс. руб., амортизационные отчисления – 12,5 тыс. руб., накладные расходы – 46,9 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 20*

Определить общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке новой технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе составили 81 тыс. руб., на конструктивном – 143 тыс. руб., на концептуальном – 257 тыс. руб., расходы, связанные с формированием нового рынка равны 233 тыс. руб., затраты на оплату труда – 31 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве – 14,5 тыс. руб., амортизационные отчисления – 27 тыс. руб., накладные расходы – 96,7 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 21*

Определить эффективность инвестиций по величине дополнительной выручки предприятия от продаж, если планируется инвестировать 1000000 руб., а годовая выручка до инвестирования составляла 300 тыс. руб. Известно, что планируемая цена продаж инновационного товара 2 тыс. руб., а годовой объем продаж предприятия после реализации инновационного проекта составит 550 тыс. шт.

*Компетентностно-ориентированная задача № 22*

Определить размер затрат, связанных с приобретением недостающего оборудования, необходимого по проекту, если стоимость производственного оборудования, необходимого по инновационному проекту в целом 250000 руб., а стоимость производственного оборудования предприятия, которое может быть использовано при реализации проекта 270000 руб. Площадь арендуемых производственных помещений 350 м<sup>2</sup>, стоимость арендных площадей 5000 руб./м<sup>2</sup>.

*Компетентностно-ориентированная задача № 23*

Для реализации инновации на предприятии имеется 51 чел., а всего для реализации инновационного проекта требуется 67 чел. Затраты на обучение персонала составят 42 тыс. руб. Определить затраты связанные с подготовкой кадров необходимых для реализации инновационного проекта.

*Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Рассчитать среднегодовые темпы роста рынка на ближайшие 2 года, если известно, что объем продаж базисного периода составляет 62 тыс. руб., а планируемого периода – 85 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 25*

На осуществление инновационного проекта выдана на полгода по ставке 20% годовых ссуда в размере 50000 тыс. руб. Определить наращенную сумму по простой и сложной ставке процентов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 26*

Кредит для осуществления инновационного проекта выдается на 3,5 года по простой учетной ставке 15%. Рассчитать сумму, получаемую заемщиком, и величину дисконта, если требуется возвратить 20000 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 27*

Первоначальная вложенная сумма в инновационный проект равна 200 тыс. руб. Определить наращенную сумму через 5 лет при использовании простой и сложной ставок процентов в размере 18% годовых. Решить также для случаев, когда проценты начисляются по полугодиям, поквартально, непрерывно.

*Компетентностно-ориентированная задача № 28*

Для реализации инновационного проекта кредит в размере 10000 тыс. руб. выдан 2 марта до 11 декабря под 18% годовых, год високосный. Определить размер наращенной суммы для различных вариантов (обыкновенного и точного) расчета процентов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 29*

На осуществление инновационного проекта предприятие берет в банке 50 т. р. на 2 года по ставке 34%. Сколько организация должна будет вернуть через год и в конце срока. Каким будет доход банка.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Для покупки оборудования предприятию выдан кредит на 5 месяцев с ежемесячным начислением процентов под 30 % годовых. Определить сумму долга предприятия в конце каждого месяца.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале шкале:

#### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько

вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

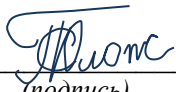
**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента  
(наименование кафедры полностью)

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

« 01 » 09 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Управление инновационной деятельностью предприятия  
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2023

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА (контрольный опрос)

Тема 4 «Приемы инновационного менеджмента»

1. Что такое прием инновационного менеджмента?
2. На какие группы делятся приемы инновационного менеджмента?
3. Что такое маркетинг инноваций?
4. Что представляет собой концепция маркетинга инноваций?
5. Что представляют собой бенчмаркинг и брендинг?
6. Из каких компонентов складывается индивидуальность бренда инновации?
7. Что представляют собой инжиниринг и реинжиниринг?
8. Какие приемы продвижения инноваций вы знаете?

Тема 9 «Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере»

1. Какие факторы влияют на величину и структуру затрат?
2. Какие методы могут применяться при расчетах ожидаемых затрат?
3. Какие ошибки совершают инновационные менеджеры, определяя цену на новшество?
4. Назовите факторы ценообразования.
5. Охарактеризуйте контракты по способу установления цены.
6. В чем заключается анализ условий безубыточности на установившемся рынке?
7. Какой рынок принято считать неустановившимся?
8. В чем заключается анализ условий безубыточности на неустановившемся рынке?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе;

допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

## ***1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

1. Что такое нововведение?
2. Чем отличается изобретение от открытия?
3. Что представляет собой новация?
4. Что такое инновация?
5. Перечислите признаки, отличающие открытие от инновации.
6. Какие выделяют виды инноваций?
7. Какие классификационные признаки инноваций выделяют разные авторы?
8. Какие функции выполняют инновации?
9. Какие источники инноваций вы знаете?
10. Охарактеризуйте каждый источник инноваций.

### Тема 2 «Общая характеристика инновационного менеджмента».

1. Что представляет собой инновационный менеджмент?
2. Изобразите схему инновационного менеджмента.
3. В каких аспектах можно рассматривать понятие «инновационный менеджмент»?
4. Что предполагает осуществление инновационного менеджмента в целом и с какими дисциплинами он связан?
5. Назовите этапы развития инновационного менеджмента.
6. Какие требования предъявляются к профессиональной компетенции инновационных менеджеров?

7. Какие выделяют функции инновационного менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные методы инновационного менеджмента.
9. Перечислите способы изучения и применения результатов в процессе управления.

### Тема 3 «Организация инновационного менеджмента».

1. Что такое инновационный процесс?
2. Назовите логические формы инновационного процесса.
3. Что такое диффузия инноваций?
4. От чего зависит скорость диффузии?
5. Какие элементы включает инновационный процесс?
6. Что означает понятие «идея инновации»?
7. Какие этапы можно выделить в творческом процессе?
8. Какие методы поиска инновационной идеи обладают максимальной эффективностью?
9. Назовите этапы разработки и реализации инноваций.
10. Какие коэффициенты применяются для оценки внутренних экономических условий реализации инновационных стратегий?

### Тема 5 «Инновационный менеджмент и стратегическое управление».

1. Что такое стратегия?
2. Назовите цели разработки стратегии.
3. Поясните схему разработки стратегии.
4. На какие группы подразделяются инновационные стратегии?
5. Какие типы инновационных стратегий выделяют в зависимости от научно-технической политики?
6. Какие этапы включает жизненный цикл инновации?
7. Опишите матрицу БКГ.
8. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?
9. Назовите особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC.
10. На основе каких принципов формируется стратегия крупных компаний?
11. Поясните графическую взаимосвязь инноваций и спроса продукции.
12. Назовите сходства и различия в процессах разработки базисных и улучшающих инноваций.

### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента».

1. Дайте определение понятиям «инновационная сфера» и «инновационная инфраструктура».
2. Опишите тенденции формирования структурного управления инновациями в 70-е, 80-е, 90-е годы XX в.
3. Какие организационные формы инновационного менеджмента вам известны?
4. Приведите классификацию инновационных организаций.



5. Охарактеризуйте инновационные организации по типу государственного участия в их деятельности.
6. Перечислите организационные структуры научно-технической сферы.
7. Что такое бизнес-инкубаторы?
8. Что представляет собой технопарк и технополис? Приведите пример технопарковой структуры.
9. В чем заключается значение венчурного бизнеса в России?
10. Охарактеризуйте финансово-промышленные группы.

#### Тема 8 «Инновационная политика».

1. Что такое инновационная политика государства?
2. На какие группы в зависимости от уровня конкурентоспособности продукции подразделяются отрасли народнохозяйственного комплекса страны?
3. Охарактеризуйте приоритетные направления развития науки и техники.
4. На основе каких критериев выбирают инновационные приоритеты на государственном уровне?
5. Каким требованиям должны соответствовать стратегии инновационного развития, формирующие основу инновационной политики?
6. Назовите этапы формирования инновационной политики на предприятии.
7. На основе каких центров ответственности происходит организационное обеспечение инновационного развития?
8. Какие методы наиболее часто используют для выбора инновационной политики?
9. В чем заключается сущность метода Дельфи?

#### Тема 10 «Инновационная политика».

1. Что такое полезность инновации?
2. Дайте определение риска в инновационной деятельности.
3. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
4. Охарактеризуйте инновационные риски.
5. Перечислите признаки, по которым классифицируют риски, возникающие в организации.
6. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
7. Перечислите методы качественной оценки риска.
8. Какие методы применяются при количественном анализе рисков?
9. Назовите пути снижения риска в инновационной деятельности.
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса управления риском.

#### Тема 11 «Управление разработкой программ и проектов нововведений».

1. Раскройте понятие «инновационный проект».
2. Назовите элементы инновационного проекта.
3. Охарактеризуйте основных участников проекта.
4. Какие виды инновационных проектов вы знаете?

5. Что характерно для инновационного проекта?
6. Что такое управление инновационным проектом?
7. Назовите основные принципы управления инновационным проектом.
8. Из каких этапов состоит процесс создания и реализации инновационных проектов?
9. Что такое бизнес-план инновационного предприятия?
10. В чем заключается экспертиза инновационных проектов?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии;

затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

### **1.3 ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ**

#### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

1. Предположите, в каком контексте тот или иной тип определения инновации более уместен.

2. Согласны ли вы с тем, что инновацией можно считать любую идею, содержащую в себе элемент новшества?

3. Докажите, что неотъемлемыми свойствами инновации являются: – научно-техническая новизна; – производственная применимость; – коммерческая реализуемость.

4. Сравните понятия открытия и изобретения, сопоставьте их с понятием инновации.

5. В чем состоит различие между технологическими, продуктовыми, процессными и организационными инновациями?

#### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента».

1. Докажите, что инкубаторный метод не ограничивается постановкой экономических целей.

2. Почему участие коммерческих структур в развитии территорий не всегда приводит к желаемым результатам?

3. В чем состоит различие между бизнес-инкубаторами в наукоемких отраслях и в сфере традиционного регионального предпринимательства?

4. Дайте характеристику стратегии “инкубирования бизнеса”.

5. Опишите основные виды бизнес-инкубаторов.

6. Какие принципы лежат в основе создания и функционирования бизнес-инкубатора?

7. Каким образом бизнес-инкубаторы способствуют достижению поставленных целей?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том

числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

#### ***1.4 ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)***

Тема 2 «Общая характеристика инновационного менеджмента».

1. Вклад российских ученых в развитие теории инноваций.
2. Теория инноваций по Й. Шумпетеру.
3. Международные стандарты «Руководство Осло».
4. Перспективные направления развития инновационного бизнеса в Пензенской области.

5. Внешняя и внутренняя инновационная предпринимательская среда.
6. Конкуренция в сфере инновационного бизнеса.
7. Классификация инновационных организаций по секторам науки и сферам деятельности
8. Инновационная инфраструктура Курской области.
9. Особенности развития инновационного процесса в Курской области.
10. Виды инновационных продуктов (товаров, услуг, технологий) Курской области.
11. Управление инновационной политикой на предприятии (на примере предприятия Курской области).

#### Тема 6 «Инновационное поведение».

1. Производство инновационной продукции (на примере российского предприятия).
2. Производство инновационной продукции (на примере зарубежной компании).
3. Коммерциализация новшеств как самый долгожданный и желанный этап инновационного менеджмента.
4. Функции структурных подразделений предприятия по реализации работ при разработке и реализации инноваций.
5. Процесс освоения новой продукции: комплексная подготовка производства инновационной продукции.
6. Маркетинг в инновационном менеджменте.
7. Рейнжиниринг и бенчмаркетинг инноваций.
8. Методы и инструменты диагностики инновационного потенциала предприятия.

#### Тема 9 «Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере».

1. Инновационный климат и потенциал предприятия.
2. Стимулирование инновационных разработок.
3. Особенности деятельности венчурных фондов в России.
4. Отличие венчурного финансирования от традиционных форм кредитования инновационных проектов.
5. Налогообложение в инновационной сфере.
6. Инновации и инновационная деятельность в Российской Федерации.
7. Инновации и инновационная деятельность за рубежом.
8. Высокие технологии и их роль в развитии экономики России.
9. Федеральные и региональные целевые программы развития науки и техники.
10. Венчурные фонды, функционирующие на территории Российской Федерации.
11. Инвестиционная инфраструктура и ее взаимоотношение с инновациями.
12. Основные риски инвесторов венчурного капитала. Способы их

уменьшения.

13. Информационное обеспечение инновационного менеджмента.

14. Экономическое стимулирование инновационного процесса.

15. Инновационная инфраструктура региона.

Тема 10 «Риск в инновационной деятельности».

1. Факторы риска и неопределенности для хозяйствующего субъекта, функционирующего в условиях рыночной экономики.

2. Риск банкротства предприятия, реализующего крупный инновационный проект.

3. Риск снижения доходности при появлении новых конкурентов или новых товаров-заменителей.

4. Виды рисков в антикризисном управлении промышленным предприятием.

5. Определение степени валютного риска при выходе российских инноваций на мировой рынок: сущность, проблемы, способы минимизации.

6. Страхование финансовых рисков инновационных проектов.

7. Привлечение инвестиций в сферу инноваций и управление рисками: проблемы и перспективы.

8. Риски в малом инновационном бизнесе.

9. Проблемы обеспечения экономической безопасности инновационных проектов.

10. Информационная безопасность, коммерческая тайна и управление рисками при разработке новшеств.

11. Управление рыночными, кредитными и операционными рисками инновационных проектов.

12. Эволюция теории управления рисками: концепции, подходы и их условия.

13. Взаимодействие промышленных предприятий, финансово-кредитных учреждений и инвесторов: анализ и оценка рисков для каждого субъекта.

14. Особенности управления рисками финансово-промышленной группы: зарубежный и российский опыт.

15. Особенности управления рисками инвестиционного проекта в сфере инноваций: практика российского бизнеса.

Тема 12 «Анализ эффективности инновационной деятельности».

1. Эффективность инвестиционных проектов в инновационной сфере.

2. Экономическая эффективность повышения качества промышленной продукции.

3. Учет факторов рыночной неопределенности при оценке эффективности производства инновационного продукта.

4. Бюджетная эффективность инновационного проекта: особенности обоснования.

5. Оценка эффективности иностранных инвестиций в России: сущность, тенденции, проблемы.

6. Сравнительный анализ критериев экономической эффективности инвестиционных проектов в новый бизнес.

7. Модернизация, реструктуризация, техническое обновление промышленного предприятия: оценка целесообразности и эффективности данных процессов.

8. Учет инфляции при оценке экономической эффективности инноваций.
9. Компьютерные технологии в оценке и экспертизе инвестиционных проектов.
10. Анализ факторов, определяющих качество инвестиционных инструментов, в сфере инноваций.
11. Особенности оценки крупномасштабных инновационных проектов: экономический, социальный и национальный интерес.
12. Анализ и оценка инвестиционной привлекательности технопарковых структур и наукоградов.
13. Схема и инструменты оценки эффективности инвестиционных проектов в развитие НИОРК.
14. Определение денежных потоков долгосрочных инвестиционных проектов в сфере инноваций.
15. Критерии национальной эффективности инновационных проектов, связанных с фундаментальными научными исследованиями.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

## 1.5 ДЕЛОВАЯ ИГРА

### Тема 3 «Организация инновационного менеджмента»

Наименование игры: «Метод фокальных объектов»

Цель игры: активизировать способности к инновационным решениям путем переноса признаков случайно выбранных объектов на совершенствующийся объект

Правила игры:

Шаг 1. Записать *фокальный объект* (выбрать продукт, требующий обновления):

Шаг 2. Выбрать 2-3-5 случайных объекта, никак не связанных с фокальным, записать их:

А. \_\_\_\_\_; В. \_\_\_\_\_; С. \_\_\_\_\_

Шаг 3. Для каждого случайного объекта записать 10 - 20 свойств, характеристик, функций или форм существования этого объекта:

№	А	В	С
1			
2			
-//-			
n			
20			

Шаг 4. Соотнести этим свойствам характеристики случайных объектов с фокальным объектом:

$\Phi_0 + A1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + A2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + An =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + A20 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + Bn =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + B20 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + C1 =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + C2 =$  \_\_\_\_\_

.....

$\Phi_0 + Cn =$  \_\_\_\_\_

$\Phi_0 + C20 =$  \_\_\_\_\_



Шаг 5. По каждому из полученных соотношений ответить на вопросы:

- Что получилось?
- Как и/или где это можно использовать?
- Кому это нужно?

Заполнить таблицу:

	Что получилось?	Как использовать?	Кому нужно?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + A_n$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + B_n$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			
$\Phi_0 + C_n$			
$\Phi_0 + C20$			

Если на оба последних вопроса нет ответа, необходимо отбросить варианты этих соотношений.

Шаг 6. Оставшиеся идеи сформулировать как готовые варианты новых продуктов:

Продукт №1	
Продукт №2	
Продукт №...	
Продукт №n	

Шаг 7. Приступить к реализации решений. Ответить на вопрос: *Как на практике осуществить полученные решения?*

Ожидаемый результат: научиться проектировать оригинальные объекты с помощью метода фокальных объектов.

### Тема 3 «Инновационный менеджмент и стратегическое управление»

Наименование игры: «Аукцион»

Сущность игры: Городской комитет по планированию недавно принял решение о продаже большого участка земли на противоположном от города берегу реки. В настоящее время центр города с хорошо развитой инфраструктурой находится на правом берегу реки. Левый берег до недавнего времени находился под

полным контролем городского комитета и был предназначен для отдыха городских жителей.

Городской комитет по планированию выставил этот участок на торги, разделив его на 50 равных наделов, и предложил пяти местным компаниям принять участие в аукционе. Все участки одинаковы и легко доступны. Городской комитет принял решение продавать землю только местным компаниям, для того чтобы часть прибыли от последующего строительства парков развлечений, спортивных площадок и т. п. оставалась в городском бюджете. Вся земля должна быть использована или для частной застройки жилыми зданиями, мелкой торговли или развития легкой промышленности.

Пять частных компаний, которые примут участие в торгах:

Победа (V), Чудо-дом (W), Zodiac (Z), Стройлюкс (X), Стройхолдинг (Y). Компании при выкупе участков следуют индивидуальным указаниям.

Задачи слушателя во время игры:

- совместно с другими участниками сессии работать над анализом проблемной ситуации и искать пути выхода из нее;

- определять стратегию и тактику принятия решения в динамичной и интерактивной форме;

- адекватно оценивать результаты первого шага, для того чтобы правильно планировать следующие.

Рефлексия

1. Подумайте, хорошо ли вы проанализировали ситуацию, с которой столкнулись? Вспомните, какие предположения относительно намерений ваших конкурентов вы сделали? Как вы восприняли задание? Как действовала ваша команда на данном этапе? Каким образом были приняты решения? Кем?

2. Чем руководствовалась ваша команда, когда принимала решение покупать участок по той или иной цене? Выдвигались ли альтернативные решения? Вы обсуждали их? Какие факторы повлияли на ваше решение?

3. Предпринимал ли кто-нибудь из вашей команды попытки коммуникации с другими группами и/или с чиновником городского комитета по планированию?

4. Какова была реакция вашей команды, когда были объявлены результаты первого круга торгов? Чем вы объясняете именно эту реакцию?

5. Как действовала ваша команда во второй части аукциона? Изменились ли ваша стратегия и тактика? Если да, то по каким причинам? Если нет, то почему? Общались ли вы с другими на данном этапе?

6. Какова была реакция вашей команды, когда были объявлены результаты второго круга торгов?

7. Было ли у вас или у вашей команды желание отказаться от торгов? Если да, то вспомните, что происходило в этот момент? Кто-нибудь продавал или покупал участки? Каким образом было принято решение на этой стадии? В чем было отличие начала семинара от его конца?

8. Как вы и ваша команда чувствовали себя после закрытия торгов?

9. Опишите другие моменты, на которые следовало бы обратить внимание при анализе ситуации

ТЕСТ. ВАША РОЛЬ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Данный тест призван помочь вам лучше понять, какую роль вы чаще берете на себя в деловой игре. Что для вас более естественно — быть инноватором — генератором идей или реализатором, стратегом или тактиком, организатором или исполнителем? А возможно, вы настолько гибки, что легко выбираете способ действия в зависимости от ситуации?

Проверьте, какого способа решения проблем вы придерживаетесь в своей ежедневной практике.

1. Вы прочитали книгу, содержащую рецепты делового успеха:

- а) книга интересная, но и у вас есть что добавить к этим рецептам;
- б) если бы эти рецепты было легко применить, то каждый преуспевал бы!
- в) постараетесь следовать полученным рекомендациям.

2. Как вы отнесетесь к тому, что некто преуспел, воспользовавшись вашей идеей?

- а) не беда, вы его еще обгоните, ибо у вас в запасе достаточно идей;
- б) надо проанализировать, из-за чего вы упустили свою выгоду;
- в) необходимо упорно работать, чтобы не отстать.

3. Люблю фантазировать о том, как мы могли бы жить через сто лет:

- а) да, у меня есть немало гипотез на этот счет;
- б) увы, будущее зависит от многих условий, которые нам неизвестны;
- в) следует лучше позаботиться о том, чтобы достичь осязаемого успеха через год или два.

4. Вы оказались на лекции, которую читает автор очень интересной, но спорной теории. Ваше отношение?

а) возможно, какие-то идеи, высказанные лектором, натолкнут вас на собственные интересные размышления;

б) постараетесь разобраться, в чем уязвима данная теория;

в) внимательно выслушаете, чтобы потом воспользоваться какими-то ценными идеями.

5. Какое из этих высказываний вам наиболее близко?

а) «Большинство вещей, которые сегодня успешно делаются, были прежде объявлены невозможными» (Л. Брендис);

б) «Тот, кто не знает сомнений, не знает ничего» (испанская пословица);

в) «Великие творения создаются не силой, а упорством» (С. Джонсон).

6. Вам заказали проект вечного двигателя. Вы знаете, что по законам физики этот проект неосуществим. Как вы поступите?

а) приметесь за работу, поскольку в ходе размышлений наверняка изобретете если не вечный двигатель, то что-то очень полезное;

б) научно обоснуете свой отказ;

в) несмотря ни на что, старательно выполните необходимые чертежи и расчеты.

7. Верно ли, что со временем наука сможет разрешить все проблемы человека?

"

а) не сомневаюсь в этом;

б) к сожалению, научный прогресс больше создает проблем, чем решает;

в) если бы уровень жизни соответствовал уровню развития науки, то многие проблемы были бы решены уже сегодня; поэтому главное — не научное открытие, а его внедрение.

8. Представьте, что перед вами стоит почти невыполнимая задача: за неделю расчистить участок земли в несколько гектаров, сильно засоренный камнями. Как вы поступите?

а) обычным путем эту задачу не решить. Надо срочно придумать способ оптимизации работы;

б) если задача невыполнима, не стоит за нее и браться;

в) станете один за другим выносить камни, стараясь успеть к сроку.

9. Можно ли получить доход, играя в азартные игры (типа лото, рулетки)?

а) если открыть закономерность выпадения выигрыша, то можно;

б) азартные игры выгодны только их организаторам, поэтому вы их вообще сторонитесь;

в) не исключено, что при известном мастерстве этого можно добиться, но вы предпочитаете более надежные способы получения дохода.

10. В чем состоит главное достоинство научно-фантастической литературы?

а) писатели-фантасты нередко высказывают очень интересные идеи, реализация которых в будущем сулит огромные блага для человечества; б) такого рода литература если и бывает интересна, то своим занимательным сюжетом, а описание техники будущего, как правило, наивно и научно необоснованно;

в) читая о необычном, интересно поразмышлять, каково было бы применить все описанные диковинки в своей жизни.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**4-3 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с

небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**2-1 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

## **1.5 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

### Тема 1 «Основные понятия инновационного менеджмента»

#### **Кейс-задача «Ход конем»**

У заместителя руководителя Федеральной антимонопольной службы Андрея Кашеварова 27 претензий к российским ритейлерам, среди них: взимание платы за вход в сеть, за расширение ассортимента в магазине, за аренду полок в торговом зале и даже за потери от краж в магазинах.

Андрей Кашеваров не одинок: во всем мире у людей много претензий к ритейлерам, особенно если эти люди – производители товаров. Митинги протеста, судебные разбирательства, статьи с душераздирающими подробностями краха человеческих судеб – это не хроника разорения Enron или ЮКОСа, а дежурная повестка дня в новостях о сетевом ритейле.

Бизнес сетей считается чуть ли не главной угрозой производителю, хотя соблазн получить доступ к огромной аудитории для создателей товаров слишком велик – и большинство готово, ненавидя сети, идти на сотрудничество с ними. Наверное, поэтому отказ американского производителя газонокосилок Джима Вайера от продаж своей продукции в Wal-Mart становится событием сезона и темой статьи в *Fast Company*.

По сути отношения производителей и ритейлеров напоминают отношения издателей романов и их авторов. Как и издатель, ритейлер тиражирует созданный продукт, прежде убедившись, разумеется, в его востребованности. Каждый графоман считает себя великим писателем, и каждый издатель спит только благодаря таблеткам, потому что не может

найти ни одного произведения, достойного издания. И это несмотря на то, что количество графоманов в разы превышает количество издателей.

Рассмотрим опыт небольших производителей инновационных товаров, которые, несмотря на масштаб бизнеса, сумели пробиться на полки крупных ритейлеров. И удостоверимся: вместо того чтобы составлять списки претензий к издателям, возможно, стоит просто лучше «сочинять».

*Вопросы:*

1. Определите факторы успеха продуктовых инноваций.
2. К каким видам продуктовых инноваций относятся перечисленные примеры?

Тема 4 «Приемы инновационного менеджмента»

**Кейс-задача:** «Как концерн «Калина» создает успешные бренды»

Необходимость грамотного позиционирования брендов давно стала прописной истиной. Российские бизнесмены привыкли в этом вопросе целиком и полностью опираться на учения о брендинге зарубежных авторов. В концерне «Калина» не стали заимствовать чужой опыт, а разработали собственную технологию создания успешного бренда. Этой четкой последовательностью действий поделились бренд-директора компании. Управленческая команда «Калины» полностью разделяет мнение одного из основоположников теории позиционирования Джека Траута: маркетинг давно сводится не к битве продуктов, а к битве восприятий. Концерну есть с кем бороться: на парфюмерном рынке конкуренция огромна. «Одних только марок кремов, которые потенциально могут быть предложены одной российской покупательнице, мы насчитываем около 1200 видов. Цифра впечатляет, если учесть, что в голове потребителя одновременно удерживается не более семи брендов», – рассказывает Екатерина Агеева, бренд-директор марки «Черный жемчуг». Войти в семерку только за счет преимуществ самого продукта проблематично. «Кто бы что ни говорил, прорывов в составе косметических продуктов производители не ожидают ни в России, ни на Западе», – поясняет Николай Геллер, директор по развитию концерна «Калина». «А еще потребитель бессознательно выстраивает психологические барьеры против чрезмерного разнообразия. Мы ломаем голову, что о нас думают, а они ничего не думают!» – добавляет г-жа Агеева. Поэтому позиция руководства «Калины» принципиальна: построение позиционирования марки, а именно создание ее четкого образа в сознании потребителя, – основа маркетинговой деятельности. Причем в концерне считают, что увлечение поиском суперкреативных решений, способных принести марке большой успех и запоминаемость, чревато выброшенными на ветер деньгами: хороший, т. е. соответствующий позиционированию, креатив встречается редко. Работа по созданию и развитию брендов на «Калине» технологична, а все творческие решения упорядочены и подчинены одной цели.

*Все – от упаковки до цены продукта – должно работать на единую концепцию*

Руководство «Калины» начало уделять особое внимание брендингу в 2003 г. Стало очевидно, что необходимо прекратить распылять усилия. Поскольку 80% дохода приходилось на 20% торговых марок, концерн решил сконцентрироваться на повышении стоимости только тех, которые могли принести наибольшую отдачу.

Продуктовую линейку тщательно проанализировали с точки зрения способности превратиться в бренды (динамика продаж, лояльность потребителей и пр.). Марки, пусть даже приносившие доход, но не имевшие потенциала, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, признавались второстепенными и «попадали под нож». Так навсегда исчезли «Серебряная линия» и «Золотая линия», «Солнечная система», парфюмерия, часть детской линии. Крем «Велюр» с производства не сняли, но от его продвижения и развития также отказались. Зато оставшиеся – «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «Сто рецептов красоты» и т. д. – начали превращать в сильные бренды. Чтобы донести «послание», заложенное в бренде, до потребителя, на «Калине» придерживаются ряда основополагающих принципов. Первым и самым главным Екатерина Агеева называет «простоту, понятность и однозначность восприятия». Если необходимый образ нельзя описать одним предложением, у подчиненных, разрабатывающих комплекс маркетинга, появляется масса возможностей увильнуть в сторону. «Когда же все средства маркетинга – от дизайна упаковки до способа продвижения – отражают характер марки и работают на одну четкую, понятную идею, – говорит Николай Геллер, – они по эффективности становятся сравнимыми с лучами лазера, бьющими в одну цель». Например, для «Чистой линии» выбрали слоган «Косметика российских трав». «Могли мы разработать металлическую баночку, сделать крем яркого неестественного цвета и с запахом от Шанель? Безусловно, нет! Только оттенки зеленого, возможно, экстракты трав в составе», – рассказывает г-жа Агеева. Следуя той же логике, на упаковке продуктов серии «Черный жемчуг», «косметики последних научных достижений в сфере красоты», маркетологи не должны писать о присутствии в составе, например, экстракта женьшеня, даже если он там на самом деле есть. Зато здесь уместны графики и диаграммы. Марка «Сто рецептов красоты» позиционируется концерном как «серия косметики на основе лучших домашних рецептов, которыми пользуются современные российские женщины». «Значит, не может даже речи идти о передовых компонентах, в состав должны входить только ингредиенты из домашних рецептов, которые могут быть у женщины на кухне», – считает Татьяна Воробьева, бренд-директор марок «Бархатные ручки» и «Сто рецептов красоты». Причем, по ее словам, для этой линии разрабатываются такие ассортиментные позиции, которые нередко готовят в домашних условиях, например маски для лица. «Суть бренда должна отражаться и в каналах коммуникации. Поэтому мы продвигаем «Сто рецептов красоты», в частности, совместно с журналом «Добрые советы», так как ключевые слова «добрые» и «советы» максимально точно доносят характер марки», – дополняет г-жа Воробьева.

К четким, однозначным формулировкам в «Калине» пришли не сразу. Например, марка «Черный жемчуг» испытала за свою жизнь несколько трансформаций. В концерне хотели сделать по-настоящему качественный продукт, но дешевле, чем импортные аналоги. Так и представили его потребителям – «хорошее качество по доступной цене». На первый взгляд, все было в порядке: в опросах и глубинных интервью «Черный жемчуг» вызывал именно такую ассоциацию. «Но мы быстро поняли, что это просто уловка сознания. Женщина говорит так про любую косметику, которой пользуется», – рассказывает Екатерина Агеева. Тогда пришли к выводу, что «Черному жемчугу» лучше всего быть косметикой для ежедневного ухода, потому что в его состав входят компоненты, которые подходят многим, и ассортимент содержит весь комплекс по уходу за кожей. Такое позиционирование действительно работало,

пока с аналогичным продвижением не вышла Nivea. Уникальное позиционирование тут же превратилось в товарную категорию. Появилась идея остановиться на варианте «лучшая российская косметика» – в ходе опросов женщины как раз так говорили про «Черный жемчуг». Он прожил очень недолго, так как сразу вступил в противоречие со вторым правилом позиционирования – «очевидность или в крайнем случае доказуемость». Екатерина Агеева: «Может, раньше потребители и считали линию лучшей из российских, но, когда им стали говорить об этом, они засомневались: а с чего это она лучшая?!» Только в 2004 г. родилось позиционирование, существующее до сих пор, – «косметика, созданная на основе последних научных достижений в сфере красоты». «Мы, к сожалению, не смогли найти более короткую фразу. Для себя сформулировали, что «Черный жемчуг» – это последователь западных брендов (а именно марки Loreal), предлагающий все то же самое, что видят женщины в иностранных продуктах, но по более доступной цене, – объясняет г-жа Агеева. – Теоретически позиционирование надо и дальше менять: этот бренд имеет слишком широкую потребительскую аудиторию – буквально все женщины от 18 до 65 лет. По всем законам маркетинга надо бы ее сузить, чтобы проще было обращаться к потребителям. Но говорить легко, а когда вопрос стоит о продажах в 40 млн долл., такое решение принять сложно».

На примере других марок эксперты иллюстрируют еще два принципа «Калины» в построении сильного бренда: «позиционирование должно сохранять устойчивость во времени» и «воспринимаемая ценность продукта должна быть выше реальной цены». Татьяна Воробьева рассказывает, что, когда в 2003 г. рассматривался вопрос о реформировании портфеля марок, «Бархатные ручки» из-за высоких продаж и хорошей узнаваемости решили оставить и развивать. «Но линию нужно было срочно репозиционировать: в простом алюминиевом тюбике этот крем все больше отталкивал покупателей и абсолютно не привлекал новых, поскольку воспринимался как старомодный и советский», – вспоминает г-жа Воробьева. При этом было важно не потерять основной сути бренда, что это – «специалист по уходу за руками».

Татьяна Воробьева: «Чтобы придать продукции современный вид, мы значительно изменили упаковку, подняли цену, начали развивать марку в дополнительной категории – твердое и жидкое мыло, проводить новые рекламные акции. Принять решение об увеличении цены более чем в полтора раза – с 15 до 25 руб. – было сложно. Конечно, это решение было подкреплено исследованиями, но мы не могли гарантировать, что от крема не откажется та часть потребителей, для которых повышение цены окажется существенным. К счастью, этот порог люди перешагнули спокойно». После комплекса маркетинга марку «Бархатные ручки» покупатели стали воспринимать как современную, ее продажи за два года выросли в четыре раза.

#### *Сформулировать концепцию помогает «приближение» к покупателю*

Для разработки концепций позиционирования брендов в концерне «Калина» Николай Геллер создал несколько собственных методик. Одна из них – zoom in & zoom out (приближение-отдаление). При «приближении» (zoom in) внимательно и детально, как с лупой, изучаются потребители сегмента, в котором работает компания или куда она хочет попасть. «Знать потребителей важнее, чем конкурентов, поэтому мы с ними действительно много разговариваем. Я всегда стараюсь присутствовать на фокус-группах и опросах общественного мнения, – рассказывает Екатерина Агеева. – Это нужно не только для наработки лексики (именно словами и формулировками самих



покупателей мы потом к ним обращаемся, в том числе и в рекламных сообщениях), но и для понимания мотивов потребительского поведения». Проблема в том, что верно интерпретировать результаты исследований достаточно сложно. Г-жа Агеева: «В действительности, потребитель очень редко рассказывает об истинных причинах совершения покупок. Насколько мы выяснили, отнюдь не из вредности. Проводили мы как-то исследование в непосредственной близости к месту покупки. Спрашивали: что вы приобретаете, а почему, какую последнюю марку купили, а купили бы вы это?» В ходе исследования выяснилось: хотя женщины отвечают, не останавливаясь и не задумываясь, но достаточно зайти с любой из них в магазин и посмотреть, что она на самом деле купила, и результат может получиться чуть ли не полностью обратный. «Я не думаю, что они целенаправленно врут, просто людей, которые по-настоящему задумываются, почему они делают покупку, очень мало. Нас Николай Геллер активно убеждает заниматься саморефлексией: купишь что-нибудь и обязательно подумай – почему я это выбрал? Все сотрудники «Калины» уже приучили свои семьи и близких друзей анализировать таким способом все покупки – эта информация бесценна и бесплатна», – улыбается Екатерина Агеева.

Выбрав репрезентативную группу, маркетологи «Калины» выясняют у потребителей максимальное количество значимых характеристик каждого продукта – цену, производителя, состав, запах и т. п. Далее, рассказывает г-жа Агеева, на основе каждой характеристики строится семантический дифференциал (градация, например, «дешево – дорого», «русское – импортное», «сильный запах – без запаха» и т. д.). Исследователи просят респондентов оценить по каждой шкале предложения прямых конкурентов, а также марки продуктов-заменителей. Набрав материал, они создают «карту восприятия», которая наглядно демонстрирует результаты. Например, для одной из последних карт позиционирования сопоставлены два критерия выбора косметики – производитель (русская и импортная) и состав (натуральная и ненатуральная – натуральной надо пользоваться долго, эффект будет не сразу; отдача от ненатуральной достигается быстро, но женщина знает, что компоненты получены научным путем и в природе не встречаются). На карте разместили марки, которые, по оценкам специалистов концерна, останутся на массовом рынке в ближайшее время. «Мы и увидели реальное положение вещей, – рассказывает Екатерина Агеева. – Далеко не всегда позиционирование, которое продвигают производители, соответствует реальному восприятию потребителей. Посмотрите: Garnier, основывающий свою рекламу на натуральности, как раз с натуральными компонентами у потребителей и не ассоциируется!» При помощи карт бренд-директора «Калины» отслеживают изменение восприятия потребителями и марок концерна: зная их реальное расположение, формулируют дальнейшую стратегию развития. «Например, бренду «Черный жемчуг» нужно оказаться в другом квадрате, т. е. стать более научным и дорогим. Это место ближе к нашему позиционированию – к марке Loreal», – показывает на карте г-жа Агеева. Если цель определена, специалисты предпринимают соответствующие шаги. Так, чтобы поднять стоимость «Черного жемчуга» в восприятии потребителей, ассортимент линии расширили, добавив в него более дорогие позиции, а для рекламы привлекли российских звезд эстрады и кино.

Когда карты восприятия строят для разработки нового позиционирования продуктов, специалисты «Калины» в ходе исследования задают потребителям вопрос, как те относительно заданных характеристик представляют себе идеальную марку

(например, крема). Второй шаг – изучение предложений конкурентов в этом сегменте. «Причем мы смотрим не на всех подряд, а на тех, кто показал самые динамичные продажи. Пусть производитель даже маленький и неизвестный. Если незнакомая марка начала быстро набирать популярность, это может говорить о том, что найдена новая неудовлетворенная потребность. Самые большие объемы продаж, в свою очередь, могут свидетельствовать об удовлетворении самой главной и значимой потребности», – поясняет Екатерина Агеева. В частности, для бренда «Черный жемчуг» постоянно внимательно изучаются продажи зарубежных марок, особенно Loreal.

Выявить новые, никем не удовлетворенные потребности помогает применение метода «отдаления» (zoom out): рынок рассматривают как бы сверху, проводят аналогии с другими схожими группами товаров. «Мы учим новых маркетологов использовать этот инструмент на примере позиционирования шампуней для собак, которые можно найти по аналогии с продукцией для людей. Раз есть шампунь для детей, то почему бы не рассмотреть вариант для щенков? Оттеночный шампунь можно трансформировать в средство для окраски шерсти собак», – объясняет г-жа Агеева. Методика «отдаления», по словам Татьяны Воробьевой, позволила специалистам концерна увидеть, что высокие продажи в сегменте товаров по уходу за лицом начали показывать ночные кремы. Кроме того, компания Blend-a-med выпустила пасты для ночного ухода. Последовал вывод – это направление будет перспективно и в сегменте ухода за руками. «Тогда мы запустили ночной крем в серии «Бархатные ручки», – рассказывает г-жа Воробьева. На основе собранной информации и выявленных потребностей бренд-директора «Калины» выдают не одно решение, а целую серию вариантов нового позиционирования продукта. Завершающий этап создания концепции бренда – предложить и сопоставить максимально большой перечень альтернатив. Причем, как особо отмечают специалисты, каждый вариант должен быть достойным и иметь право на жизнь. Только после анализа всех вариантов формулируется новое для рынка предложение и его позиционирование. «Когда разрабатывалась концепция бренда «Сто рецептов красоты», альтернатив было много. Это должна была быть эффективная и недорогая российская косметика, причем недорогая потому, что натуральная. Рассматривались, например, такие варианты, как «деревенская косметика» и даже «косметика на овощах», – поясняет Татьяна Воробьева. Остановились на варианте «серия косметики на основе лучших домашних рецептов красоты, которыми пользуются современные российские женщины».

Эксперты концерна «Калина» резюмируют: когда выбрана единственно верная, четкая формулировка для нового позиционирования бренда, принимать решение о дальнейшем его продвижении и развитии становится проще, а проводимые маркетинговые мероприятия оказываются эффективнее.

#### *Вопросы и задания*

1. В чем заключается инновационность брендов концерна «Калина»?
2. Какие инновационные стратегии используются концерном?

#### Тема 7 «Формы инновационного менеджмента»

#### **Кейс-задача: «Технопарк в Китае»**

Группа российских ученых и чиновников федеральных округов 25–28 августа 2006 г приняла участие в российско-китайском форуме о новых материалах и технологиях и посетила один из 53 технопарков Китая в городе Вэйхай провинции Шандунь. Форум проведен в рамках года России в Китае.

Организаторами конференции выступили Российско-китайская база промышленного освоения новых и высоких технологий и Международный центр обмена в области науки и технологий, спонсорами – департамент международного сотрудничества Министерства науки и технологий КНР, департамент науки и технологий провинции Шандунь, муниципалитет г. Вэйхая.

Вэйхайский технопарк, расположенный на востоке Китая на побережье Желтого моря, был основан в 1991 г. по совместному решению Министерства науки и технологий, властей провинции Шандунь и муниципалитета г. Вэйхая и рассматривается в КНР как ведущий национальный центр индустриализации и коммерциализации новых и высоких технологий. Провинция Шандунь с населением 90 млн человек – третья по численности провинция Китая, г. Вэйхай с населением в 6 млн человек, местным бюджетом около 1 млрд долл. и ВВП на душу населения 5,8 тыс. долл. – один из самых динамично развивающихся городов провинции.

Технопарк занимает площадь в 120 км<sup>2</sup> и включает 31 производственное предприятие, выпускающее наукоемкую конкурентоспособную продукцию, и два бизнес-инкубатора площадью 170 тыс. м<sup>2</sup>, где 100 инновационных компаний малого и среднего бизнеса «выращивают» около 2000 научно-технологических проектов, имеющих коммерческую перспективу и потенциал роста.

Активы технопарка и его инфраструктура – земля, здания и сооружения, современные и развитые транспортные, информационные и телекоммуникационные сети, а также сервисные структуры – центр привлечения инвестиций в коммерциализацию НИОКР, центр обмена технологиями и результатами НИОКР с зарубежными странами, центр защиты интеллектуальной собственности и патентования, центр исследования рынка, центр подготовки и переподготовки кадров, выставочный комплекс мирового класса – принадлежат государству.

Основная задача технопарка – индустриализация и коммерциализация новых и высоких технологий и распоряжение инновациями в целях повышения конкурентоспособности национальной промышленности.

Администрация парка и созданный при ней экспертный совет производят отбор проектов с высоким коммерческим потенциалом и перспективой увеличения производства конкурентной наукоемкой продукции. «Выращивание» таких проектов в бизнес-инкубаторах технопарка производится с целью увеличения прибыли, налоговых платежей и внешнеторгового оборота. В функции администрации входит сдача в аренду объектов недвижимости и предоставление сервисных услуг предприятиям, а также проведение установленной государством для предприятий технопарка политики преференций.

Крупнейшие в Китае Шандунский университет и Харбинский технологический институт, другие вузы и колледжи, 17 научно-исследовательских институтов разместили в технопарке отделения, задача которых – представлять свои научно-технологические проекты экспертному совету для отбора и помещения в бизнес-инкубаторы с надеждой на коммерциализацию и превращение в инновации. «Выращивание» проектов происходит до достижения устойчивой рентабельности в

«тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание, а в ряде случаев – при участии администрации бюджетными средствами в капитале фирм или в частичном инвестировании проектов. Технопарк способствует привлечению в проекты внешних инвестиций и иностранных партнеров.

Период пребывания в бизнес-инкубаторе ограничен и, как правило, не превышает трех лет, после чего успешные в коммерческом отношении проекты переходят в категорию производственных фирм, которые выплачивают налоги и дивиденды, в том числе технопарку, если он находится в составе акционеров. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10–15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются, а технопарк несет убытки.

Технопарк проводит политику преференций по отношению к производственным предприятиям, которые остаются в его составе. Решение о преференциях принимается администрацией с учетом рекомендаций экспертного совета по критериям высокотехнологичности и наукоемкости выпускаемой продукции, конкурентоспособности, экспортному потенциалу, участию зарубежных инвесторов, ожидаемому темпу роста рентабельности и рынка.

Парк стимулирует повышение квалификации работников своих предприятий в учебных центрах соответствующего профиля.

В технопарке имеются рекреационные и медицинские центры, 40% территории покрыто сосновыми насаждениями, вдоль побережья Желтого моря – четыре пляжных комплекса международного уровня (город Вэйхай является побратимом российского города Сочи и напоминает его). Высокие стандарты жизни и отдыха, гармоничное сочетание деятельности технопарка с окружающей природой являются привлекательными для инвесторов.

В 2000 г. Вэйхайский технопарк был выбран в качестве одной из 16 экспортоориентированных баз производства высокотехнологичной продукции Министерства науки и технологий и Министерства внешней торговли и экономики Китая, в 2001 г. был аккредитован Государственной администрацией по охране окружающей среды по Международному стандарту «ISO 14000» управления окружающей средой как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

В 2003 г. по совместному решению Министерства науки и технологий и Налоговой службы КНР технопарк «Вэйхай» получил звание «национальный центр укрепления и развития торговли наукоемкой продукцией новых и высоких технологий», в этом же году – звание «зона патентов провинции Шандунь» от департамента защиты интеллектуальной собственности провинции.

Технопарк поддерживает международное научно-технологическое сотрудничество со 152 странами. Как правило, надписи в технопарке сделаны на четырех языках – китайском, корейском, японском и английском. На английском языке технопарк «Вэйхай» определяется следующим образом: «a promised land for investment and a cradle of pioneering» (привлекательная территория для инвестиций и колыбель для нововведений).

Администрация технопарка использует систему международного менеджмента, механизм реализации которого обеспечивает всесторонний сервис для его инновационных предприятий как платформу для современного, квалифицированного и

эффективного администрирования по принципу «быстрый отклик и постоянное действие».

Центр международного научного и технологического обмена и сотрудничества технопарка выполняет следующие функции:

- вырабатывает общую политику в области международного обмена достижениями в сфере науки и технологий;
- несет ответственность за двух- и многосторонний научно-технологический обмен и сотрудничество с правительственными и международными организациями соответствующего профиля;
- организует международное сотрудничество с зарубежными научными и технологическими организациями;
- несет ответственность за подбор, финансирование и мониторинг совместных международных научных и технологических проектов;
- несет ответственность за организацию и подготовку международных научных и технологических конференций с целью внедрения новых и высоких технологий во все отрасли национальной экономики;
- организует финансовую поддержку проектов технопарка из специальных фондов Южной Кореи, направляет стажеров в Японию для повышения квалификации;
- организует научный и технологический обмен и сотрудничество с другими территориями страны – Гонконгом, Тайванем, Аомынем (Макао);
- приглашает зарубежных экспертов (в том числе принимает тех, кто сам изъявляет желание работать), организует консультации по совместным международным научным и технологическим проектам;
- отвечает за использование средств венчурных инвестиционных фондов для малых и средних предприятий технопарка, оказывает услуги в их регистрации, отвечает за подготовку проектов к рассмотрению для принятия их в технопарк и последующий мониторинг принятых проектов.

Политика преференций, которую проводит технопарк по отношению к предприятиям на своей территории, заключается в следующем:

- компании с подтвержденным высокотехнологичным статусом или производственные компании с иностранными инвестициями могут вернуть в производство 15% выплаченных налогов;
- производственные компании с иностранным капиталом и периодом производства более десяти лет в первые два года после получения первой прибыли освобождаются от налогов, с третьего по пятый год выплачивают половину налогов;
- для экспортоориентированных компаний с иностранным капиталом, у которых период отмены и снижения налогов закончился, налог может быть снижен наполовину, если в течение года 70% общей продажи приходится на экспорт. Если предприятие вложило в производство 15% налога, возвращенного ему по вышеприведенным условиям, уровень налога может быть понижен до 10% от полного;
- компаниям с иностранным капиталом и передовыми технологиями, у которых период отмены или снижения налогов закончен, если они остаются аккредитованными технопарком как высокотехнологичные предприятия, могут быть добавлены три года периода снижения налога наполовину;
- для проектов с базовыми технологиями, основанными на новых знаниях, или для проектов с величиной иностранных инвестиций более 30 млн долл. и длительным

периодом окупаемости, или для производственных проектов, касающихся энергоресурсов, транспортного либо портового строительства, после принятия этих проектов технопарком налог может быть снижен до 15% от полного;

– для совместных с зарубежными фирмами проектов, относящихся к строительству или реконструкции портов, с периодом реализации более 15 лет по решению налогового ведомства в первые пять лет после получения первой прибыли налог может быть отменен, а с шестого по десятый год уменьшен наполовину;

– если иностранный инвестор инвестирует свою прибыль, полученную от предприятия, непосредственно в это предприятие или основывает на эту прибыль другие предприятия с периодом работы в технопарке более пяти лет, то после одобрения администрацией этих вложений 40% начисленных налогов на реинвестированную прибыль ему могут быть возвращены;

– если в компании с иностранным капиталом по результатам года возникли убытки, налоги в последующий налоговый год могут быть снижены. Если прибыль в последующий год недостаточна для уплаты налогов предыдущего года, снижение налогов может быть продолжено, но не более пяти лет;

– производственным компаниям, инвестирующим капитал в проекты технопарка, в соответствии с масштабом проекта, его технологическим уровнем и прогнозируемым объемом продажи, после принятия его технопарком могут быть даны соответствующие налоговые преференции. Компаниям, привлекающим внешние инвестиции в свои проекты, технопарк может предоставить льготы, соответствующие правилам.

С момента основания экономические показатели технопарка ежегодно увеличивались на 30%. Здесь осуществлено более 120 национальных проектов «индустриализации» НИОКР, в технопарк принято более 500 проектов с иностранными инвестициями, установлено сотрудничество с предприятиями 40 стран и регионов. Некоторые из 500 самых крупных компаний мира, например «Мицубиси» (Япония), «Самсунг» (Южная Корея), инвестировали средства в проекты, реализуемые в Вэйхайском технопарке. С помощью технопарка сформированы четыре высокотехнологичных промышленных кластера в сфере информационных технологий, оптоэлектроники, биофармакологии и медицинского оборудования, новых материалов и продуктов. В парке производится более 200 видов высокотехнологичной продукции, она составляет более 70% его экспорта.

В ближайшие пять лет основные экономические показатели технопарка, как ожидается, ежегодно будут увеличиваться не менее чем на 40%. Государство увеличивает территорию парка на 80 км<sup>2</sup>, где планируется разместить десять центров освоения новых и высоких технологий. Среди них Международный научный и технологический центр университетов, Международный научный центр качества жизни, Научный и технологический центр электронной информации. Уже сейчас строится Международный центр науки и технологии освоения биологических ресурсов моря.

Предприятия технопарка не имеют какой-либо определенной отраслевой ориентации, главный признак – применение новых технологий и материалов, что обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции и рост внешнеторгового оборота. Российская делегация посетила две производственные компании технопарка. Компания «Вэйгао» специализируется на производстве медицинского оборудования, предметов фармакологии и санитарии, в частности искусственных сердечных клапанов,

систем очистки крови, ортопедического и стоматологического оборудования с использованием новейших технологий и материалов. Другая компания, «Гуанвэй», на основе углеграфитовых композиционных материалов производит удочки, спиннинги, другой инвентарь для рыбной ловли. Продукция компании пользуется высоким спросом, продается более чем в 60 странах мира, объем продаж составляет около 50 млн долл. И та, и другая компании аккредитованы технопарком как высокотехнологичные.

Технопарк является государственной коммерческой структурой, активами которой являются земля, объекты недвижимости, развитая инфраструктура, сервисные центры. Основная задача парка – коммерциализация новых и высоких технологий с целью превращения их в инновации, которые обеспечивают повышение конкурентоспособности национальной промышленности на мировых рынках и рост внешнеторгового оборота.

Научно-технологические проекты с коммерческим потенциалом и перспективой роста «выращиваются» в бизнес-инкубаторах технопарка в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание до достижения устойчивой рентабельности. Технопарк способствует привлечению инвестиций в проекты из венчурных фондов, в ряде случаев сам частично инвестирует проекты бюджетными деньгами.

Успешные проекты переходят в категорию высокотехнологичных производственных предприятий, приносящих прибыль и платящих налоги. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10–15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются.

В отношении высокотехнологичных производственных предприятий на своей территории технопарк от имени государства проводит политику преференций, главным образом налоговых. К высокотехнологичным здесь относят предприятия различных отраслей – от информационных и биотехнологий до производства тканей, товаров для отдыха, пошива одежды. Главный признак – применение новых технологий и материалов и высокая рыночная конкурентоспособность продукции.

Университеты и научно-исследовательские организации имеют в технопарке отделения, задача которых – представлять свои научно-технологические проекты. Учебная и научно-исследовательская работа проводится по заказам предприятий.

Технопарк «Вэйхай» рассматривается в Китае как ведущий национальный центр освоения новых и высоких технологий с привлекательной атмосферой для инвестиций, как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

#### *Вопросы к анализу ситуации*

1. Перечислите основные особенности технопарка «Вэйхай».
2. Какие Вам известны технопарки на территории России? Расскажите о них.
3. Возможно ли в России создание технопарка, аналогичного технопарку «Вэйхай»?
4. Какие, на Ваш взгляд, существуют проблемы создания крупного технопарка в России?

## Кейс-задача: «Опыт инноваций в компаниях *Granite Rock, Cemex*»

### «Бетонные» преимущества

Представьте себе следующую картину: вы строительная фирма, купившая партию асфальтобетона. С грузом вы получаете счет-фактуру, к которому приложена следующая записка: «Если вы чем-то не удовлетворены... то не оплачивайте поставку. Это означает: если какая-то часть данного счета неправильна или если вас не удовлетворил продукт или услуга, которые вы получили в результате этой поставки, известите нас немедленно. Просто зачеркните соответствующий пункт, кратко опишите проблему и верните копию этого счета вместе с чеком на оставшуюся сумму. Мы мгновенно свяжемся с вами для разрешения проблем».

Не удивляйтесь, все так и есть. «Если вы полагаете, например, что неудовлетворительная поставка обошлась вам в 1000 долл. (потребовала затрат рабочего времени и материалов, создала путаницу и пр.), то просто вычеркните эту сумму из вашего счета. Если вы очень расстроены, можете вообще не выписывать никаких чеков. Заплатите вы нам или нет, мы в любом случае исправим ситуацию».

Именно так работает частная компания *Granite Rock* из Калифорнии, поставляющая гравий, асфальтобетон, готовый бетон и услуги, такие как доставка и розничная продажа строительных материалов. Годовой оборот компании – 110 млн долл., количество сотрудников – 500 человек. Начало этой системе положил возглавивший в 1987 году компанию Bruce Woolpert. Такая фанатическая преданность клиентам при несколько более высоких ценах по сравнению с конкурентами позволила добиться процветания.

*Granite Rock* не допускает ошибок, в противном случае при высоких обязательствах перед своими клиентами она бы просто разорилась. Компания буквально помешана на удовлетворении потребностей клиентов. Она ежемесячно проводит детальные опросы и анализы, немедленно реагирует на самые мелкие замечания и жалобы, которых у нее в десять раз меньше, чем в среднем по промышленности. *Granite Rock* смогла достичь высочайших стандартов качества (3,4 дефекта на миллион) для большинства ключевых процессов.

Ее сотрудники участвуют более чем в 100 специализированных «междотдельских» кружках качества и выступают в роли экспертных корпоративных консультантов по широкому спектру вопросов – от эффективности производства до закупок оборудования. Они проходят «перекрестное» обучение и постоянно пополняют свои знания в областях технологии, статистического контроля качества и человеческих отношений, при этом им полностью оплачивается участие в семинарах и обучение в университетах.

Компания разработала новые продукты, такие как строительные калькуляторы на базе технологии JavaScript, которые помогают клиентам оценивать объем бетона или дорожных материалов, необходимых для конкретного проекта; а также систему *GrainiteXpress*, позволяющую ускорять операции более чем в два раза. *GrainiteXpress* представляет собой строительный эквивалент банкомата. Водитель вставляет нечто, напоминающее кредитную карту, в терминал, впечатывает вид и объем требуемого



заполнителя и едет к месту загрузки, где его грузовик загружается точным объемом материала, отсчитываемого с помощью электронных весов. Как и банкомат, система работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Такие инновации на предприятии, производящем гравий и бетон! Недаром эта компания получила в 1997 году приз журнала CEO как одна из 100 лучших технологических компаний страны. В 1998 году журнал *Fortune* поставил ее на 33-е место в списке «100 лучших компаний-работодателей в Америке».

За 12 лет президент компании Лоренцо Замбрано превратил *Cemex* из средней мексиканской фирмы в третью по величине цементную компанию мира с годовым оборотом почти 4 млрд долл. и операциями в 22 странах, при этом на быстрорастущие рынки приходится 2/3 продаж *Cemex*. Еще более важно то, что *Cemex* является самой доходной цементной компанией мира. Финансовый поток составляет около 31% и прибыль около 25%, что в два раза выше, чем в среднем по промышленности. Как возможно создать такую успешную международную цементную компанию? Как возможно поддерживать бизнес на таком отличном уровне, владея 60% рынка в своей стране, когда нужно поставлять скоропортящийся продукт при хаотических обстоятельствах – непредсказуемой погоде, сплошных пробках на дорогах, непрерывных забастовках, непредсказуемых государственных инспекциях и колебаниях уровней заказов со стройплощадок до 50%?

Ответ прост. Необходимо не только гарантировать высочайшее качество продукта, но и также гарантировать, что при любой погоде, ситуации на дорогах и т. д., несмотря на то, что расстояние доставки может быть несколько сот миль, вы доставите груз с точностью до 20 минут. Если поставка запаздывает, заказчик получает скидку около 5%. *Cemex* планирует повысить точность поставок до 10 минут при условии, что запоздавшие поставки станут бесплатными.

Если бы гарантии *Cemex* были просто типичными маркетинговыми трюками, то под тяжестью этих обязательств компания просто прекратила бы свое существование. Ключом к успеху гарантий *Cemex* является то, что для ее клиентов поставка с колес очень важна, и поэтому, подобно *Granite Rock*, компания новаторски использует системы и людей. А это немало. Перед компанией первоначально стояла задача создать систему, охватывающую 8000 продуктов, 1500 транспортных средств и 175 бетоносмесительных установок в одной только Мексике.

Тщательно изучив успех компании *Federal Express* в Мемфисе и службы 911 в Хьюстоне, за два года в Мексике компания *Cemex* добилась следующего.

1. Реорганизовала парк грузовиков, сделав его контролируемым из центра. Каждый бетоновоз был оснащен бортовым компьютером со спутниковой связью, что дало возможность водителям постоянно сообщать в центр о своем местонахождении и состоянии транспортного средства.

2. Создала новый операционный центр с экспертной системой, позволяющей быстро обрабатывать заказы. Эта управляемая центральными диспетчерами система выбирает оптимальное сочетание грузовиков и бетоносмесительных заводов для выполнения и даже предсказания каждого заказа на основании постоянного потока информации в реальном масштабе времени о ситуации на дорогах, расположении заказчиков, спецификациях и предыстории заказов.

3. Провела полную недельную переподготовку диспетчеров и водителей (часть которых имели только шесть классов образования) по вопросам обращения с компьютерами и обслуживания заказчиков, так что они получили полный доступ к системе. Программа переподготовки осуществляется непрерывно (на *Cemex* минимум 8% всего рабочего времени тратится на обучение). Сейчас грузовики функционируют как самоорганизующиеся подразделения, которыми управляют не водители, а бизнесмены, подключенные к общей базе данных. Производительность подвижного состава повысилась на 30%, при этом расход топлива и затраты на обслуживание транспорта существенно сократились.

Компания недавно распространила зону действия собственной операционной системы на свои мощности за границей. Стратегический альянс с АТТ позволил компании разработать единую систему обработки и передачи информации, которая не только быстро и гибко реагирует на события в глобальном масштабе, но также позволяет быстро перераспределять возможности. Новая система связи включает радио- и оптоволоконные каналы, работающие настолько эффективно, что любое компьютерное приложение в любой из точек компании по всему миру имеет быстрое действие не более четырех секунд. Система также гибко подстраивается под специфику региона. Она дает возможность *Cemex* быстро реагировать на последние запросы клиентов и даже их предвосхищать.

Недавно *Cemex* сделала Интернет основой своей внутренней и внешней связи, используя ее для объединения продаж, человеческих ресурсов, финансовых и прочих функций и связи с клиентами. Все это позволило ускорить реакцию компании на изменения. В латиноамериканском финансовом журнале «Гелацио Инигуец» директор отдела информационных технологий привел такой пример, показывающий, как работает система: «Если, скажем, вы находитесь в Венесуэле и у вас есть вопрос относительно срока службы или обслуживания того или иного оборудования, вы можете войти в сеть и отправить вопрос. Кто-то, допустим, в Испании, кто подключен к сети, может ответить на ваш вопрос. Если этот человек находится в пути, то проблем нет, поскольку у него есть лэптоп и он запрос получит».

Революционные инновации *Cemex* стали привлекать внимание и вызывать восхищение в промышленности, а это создало потенциально выгодные возможности. Компания образовала независимую компанию *Centech*, которая теперь осуществляет обучение, обслуживание и консультирование заказчиков и даже конкурентов!

Вот как можно «декоммодизировать» безнадежно рутинный продукт, такой как цемент. Вот так можно в течение трех лет войти в список 100 самых хорошо управляемых компаний мира журнала *Industry Week*. Вот так можно попасть в перечень самых любимых компании Мексики, который составляет журнал *Expansion*.

*Вопросы:*

1. Перечислите все инновации компании *Granite Rock*, определите тип инноваций.
2. Перечислите все инновации компании *Cemex*, определите тип инноваций.
3. На примере одного из кейсов расскажите об инновационном маркетинге как особом виде инновационной деятельности.

4. Какими конкурентными преимуществами обладают компании *Granite Rock* и *Cemex* по отношению к другим цементным компаниям? За счет чего они добились этих преимуществ?

5. Выделите основные направления инновационной политики компании *Cemex* и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.

6. Какие продуктовые инновации Вы можете предложить для повышения эффективности работы компании (на примере одного из кейсов)?

## Тема 11 «Управление разработкой программ и проектов нововведений»

### Кейс-задача «Управление инновациями по-немецки (как заставить идею работать)»

Консалтинговая фирма *L&P* существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

#### *Организационные изменения*

Высокие прибыли, получаемые *L&P*, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме общества с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты *L&P* знали свое дело, и их никак нельзя было назвать, как это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

#### *Высокий имидж*

Начиная с 1993 г. *L&P* явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене – европейском центре развлечения и отдыха – само по себе подтверждало: *L&P* – солидная компания. На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50%, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления – повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм – хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

#### *Новый заказчик*

На *L&P* внимательно отнеслись к обращению фирмы *BB* с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что *BB* – третий в Германии крупнейший производитель верхней одежды после *Steilmann* и *Eskada*. Самым главным притягательным моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы *BB* заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с

другой – множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство *ВВ* не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т. д. и т. п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ *ВВ* и заключался в разработке такой схемы.

#### *Первые предложения*

На основе этого заказа *L&P* сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ;
- функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 1993 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-м Бантлэ, возглавившим группу консультантов *L&P*, руководство *ВВ* 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

#### *Работа*

Группа консультантов, в которую, кроме Бантлэ, вошли еще один партнер *L&P* г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Янык, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы. Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решений.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10–12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии – на фазе определения задач – предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на *ВВ*. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, ее селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую

поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что, по мнению экспертов *L&P*, позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПП принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГПП консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

#### *Итоговое обсуждение результатов*

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений был представлен руководству фирмы *BB* на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантлэ руководство *BB* получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от *BB*, заранее ознакомившиеся с предложением *L&P*, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от *L&P* выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

#### *Реализация проекта*

18 ноября фирма *BB* приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из *L&P* своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов *L&P* была подготовка специалистов *BB* для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции *BB*. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории *BB*, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы *WMF* – производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени *BB* сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной

борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникающая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

#### *Успех заказчика*

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма *BB* увеличила сбыт продукции на 8%, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж.

#### *Успех разработчика*

Фирма *L&P* переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Янык сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

#### *Вопросы:*

1. Как вы думаете, какая ключевая проблема в компании *BB*?
2. Обратите внимание на функции консультантов из *L&P* на каждом этапе жизненного цикла инновации в компании *BB*.
3. Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?
4. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?
5. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?
6. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта г-на Миллера по расширению продаж продукции *BB*.
7. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и определите степень будущего успеха проекта.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

## ***1.6 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

### Тема 6 «Инновационное поведение»

1. К группе отраслей, имеющих мировую конкурентоспособность, относятся:

1.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

1.2. оборонная промышленность, машиностроение.

1.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

2. К группе отраслей, потенциально конкурентоспособных на мировом рынке, относятся:

2.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

2.2. оборонная промышленность, машиностроение.

2.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

3. К группе отраслей, неконкурентоспособных на мировом рынке, относятся:

3.1. отрасли топливно-энергетического комплекса, химическая, алюминиевая промышленность.

3.2. оборонная промышленность, машиностроение.

3.3. агропромышленный комплекс, легкая промышленность, пищевая промышленность, промышленность строительных материалов.

4. В качестве критериев выбора инновационных приоритетов на государственном уровне могут выступать:

4.1. совокупная коммерческая эффективность проекта, общегосударственная, социальная значимость нововведения, степень научной и технической новизны;

вклад в укрепление позиций страны на международной арене, мировых рынках товаров и услуг, возможность привлечения различных источников финансирования.

4.2. направленность на решение актуальной технической или технологической задачи в соответствующей области, степень информационного и патентно-лицензионного обеспечения; наличие кадрового обеспечения, стимулирование роста интеллектуального потенциала.

4.3. межотраслевая направленность, способность инновации дать импульс спектру новых технологий в смежных областях, уровень риска, воздействие на состояние окружающей среды, наличие организационно-управленческих механизмов реализации проекта.

4.4. все перечисленные.

5. Центр повышения инновационной активности формируется на базе:

5.1. отдела управления персоналом.

5.2. службы маркетинга и/или сбыта.

5.3. финансового и/или планово-экономического отделов.

5.4. производственного подразделения, осуществляющего внедрение новых технологий или улучшающих продуктов.

5.5. подразделения НИОКР.

5.6. Нет правильного ответа.

6. Центр определения стратегических инноваций формируется на базе:

6.1. подразделения НИОКР.

6.2. службы маркетинга и/или сбыта.

6.3. финансового и/или планово-экономического отделов.

6.4. производственного подразделения, осуществляющего внедрение новых технологий или улучшающих продуктов.

6.5. отдела управления персоналом.

6.6. Нет правильного ответа.

## Тема 12 «Анализ эффективности инновационной деятельности»

1. Эффективность инноваций – это \_\_\_\_\_

2. Соотнесите группы показателей эффективности инвестиционного проекта с их описанием

показатели коммерческой (финансовой) эффективности	затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта
показатели бюджетной эффективности	финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
показатели экономической эффективности	финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного



3. Установите последовательность этапов создания и реализации инновационного проекта

- а) Исследование инвестиционных возможностей
- б) Формирование инвестиционного замысла (план действий)
- в) Бизнес-план ИП
- г) Подготовка проектной документации
- д) Подготовка контрактной документации
- е) Эксплуатация объекта
- ж) Строительно-монтажные работы (СМР)

4. Научно-техническая эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

5. Социальная эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

6. Экономическая эффективность означает

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой).

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества.

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

**6-5 баллов** соответствуют оценке «отлично»;

**4-3 баллов** – оценке «хорошо»;

**2-1 баллов** – оценке «удовлетворительно»;

**0 баллов и менее** – оценке «неудовлетворительно».

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

1 Вопросы в закрытой форме

1.1 В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как:

- а) превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях;
- б) развитие прямого товарообмена;
- в) начало цивилизации;
- г) нет правильного ответа.

1.2 Под «инвестицией в новацию» чаще всего понимают:

- а) деньги и средства, поступившие для производства новой продукции;
- б) инновацию, нововведение, новшество, новаторство;
- в) нет правильного ответа.

1.3 Чем открытие отличается от инновации:

- а) открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация производится на уровне технологического порядка;
- б) открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация разрабатывается коллективом и воплощается в форме инновационного проекта;
- в) открытие не преследует целью получить выгоду. Инновация же всегда ставит своей целью получить какую-либо осязаемую выгоду;
- г) все ответы верны.

1.4 Продуктовые инновации подразделяют на два вида:

- а) процессные и базисные;
- б) базисные и улучшающие;
- в) процессные и улучшающие;
- г) все ответы правильные;
- д) нет правильных ответов.

1.5 Инновационный менеджмент - это:

а) деятельность, ориентированная на получение в производстве в результате разработки и реализации оптимальных управленческих решений нового положительного качества того или иного намеченного свойства;

б) самостоятельная область экономической науки и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

в) система управления, состоящая из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой (объект управления);

г) совокупность процедур, составляющих общую технологическую схему управления инновациями;

д) верны все вышеперечисленные варианты;

е) правильных ответов нет;

ж) верны варианты а) и г).

1.6. Что может быть формой завершения фундаментальных исследований:

а) научная публикация,

б) разработка чертежа,

в) разработка опытного образца.

1.7. Косвенные методы финансирования инновационных проектов не предполагают:

а) приобретение лицензии на технологию, заложенную в инновационный проект;

б) размещение акций и иных видов ценных бумаг с оплатой в форме поставок;

в) привлечение трудовых ресурсов с оплатой в ценных бумагах фирмы;

г) обращение за инновационным кредитом для реализации стартового проекта;

д) нет правильного ответа.

1.8. Приемы инновационного менеджмента можно разделить на следующие группы:

а) приемы, воздействующие только на производство инновации; приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию инновации; приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

б) приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

в) приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию инновации;

г) все ответы правильные;

д) нет правильного ответа.

1.9. Франчайзинг – это:

а) такая организация бизнеса, в которой компания передает независимому человеку или компании право на продажу продукта и услуг этой компании;

б) поглощение фирмы более сильной компанией;

в) операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

1.10. Продуктовые инновационные стратегии – это:

а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;

б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;

в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;

г) нет правильного ответа.

1.11. Виолентный тип инновационного поведения характерен при:

а) массовом выпуске продукции для широкого круга потребителей.

б) узкой специализации для определенного круга потребителей.

в) ограниченном выпуске продукции для удовлетворения нужд конкретного клиента.

г) создании новых сегментов рынка и внедрении новинок.

1.12. Фирмы – коммутанты занимаются:

а) крупным бизнесом.

б) удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка.

в) средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей.

1.13. Транснациональная корпорация характеризуется:

а) высоким уровнем концентрации производства и дифференциации выпускаемой продукции;

б) глубоко специализированным производством;

в) достижением оптимальных транспортных расходов по реализации продукции;

- г) все ответы верны;
- д) а) + б).

1.14. Параметрический метод расчета ожидаемых затрат инновационного предприятия основан на:

- а) детальном расчете затрат на каждый элемент объекта, на каждую операцию по каждой из составляющих этих затрат.
- б) использовании максимально возможного числа различных норм и нормативов.
- в) определении суммы затрат исходя из задаваемых значений параметров инновационного объекта.
- г) использовании данных о затратах по ранее выполненным инновационным работам, аналогичным планируемой работе.

1.15. Социальная эффективность означает:

- а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой);
- б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества;
- в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

1.16. Кто может быть обладателем исключительного права на товарный знак (правообладателем)?

- а) физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность;
- б) юридическое лицо;
- в) юридическое лицо или физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность.

1.17. Какие официальные документы не являются объектами авторского права?

- а) законы, судебные решения, иные тексты законодательного, административного и судебного характера, а также их официальные переводы;
- б) только законы и судебные решения;
- в) только официальные переводы текстов законодательного характера.

1.18. С какого момента, по общему правилу, возникает по зарубежному патентному праву исключительное право на изобретение?

- а) с момента подачи на него заявки в Патентное ведомство;
- б) с момента создания изобретения;
- в) с момента выдачи на изобретение патента.

1.19. Новация представляет собой:

- а) соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим, то есть этот результат и есть новация;
- б) инновацию;
- в) все ответы правильные;
- г) нет правильного ответа.

1.20. Инновация представляет собой:

- а) «инвестицию в новацию»;
- б) материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методов планирования, анализа и т.п.
- в) инновационный продукт;
- г) все вышеперечисленные ответы правильные;
- д) а и б;
- е) а и в;
- ж) нет правильного ответа.

1.21. Открытие – это:

- а) процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы;
- б) новые приборы, механизмы, инструмент, другие приспособления, созданные человеком;
- в) инновацию;
- г) все ответы правильные;
- д) нет правильного ответа.

1.22. Продуктовая инновация охватывает:

- а) освоение новых форм и методов организации производства при выпуске новой продукции;
- б) процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы;
- в) внедрение новых или усовершенствованных продуктов;
- г) все ответы правильные;

д) нет правильных ответов.

1.23. Объектом в инновационном менеджменте:

а) являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций;

б) может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления;

в) все ответы верны.

1.24. Что из перечисленного ниже относится ко второй стадии жизненного цикла:

а) теоретические и экспериментальные исследования;

б) разработка рабочей конструкторской документации;

в) прикладные исследования.

1.25 Прямые методы финансирования инновационных проектов не предполагают:

а) получение нецелевого кредита с условием предоставления доказательства платежеспособности;

б) получение целевого кредита с предоставлением инновационного проекта;

в) самофинансирование;

г) покупку и аренду материально-технических ценностей;

д) нет правильного ответа.

1.26. Бенчмаркетинг – это:

а) способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе;

б) комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брэндов на рынке;

в) все ответы правильные;

г) нет правильного ответа.

1.27 Реинжиниринг представляет собой:

а) управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брэндов инноваций;

б) способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе;

в) комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию определенной инновации;

г) инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций;

д) нет правильного ответа.

1.28 Функциональные инновационные стратегии – это:

а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;

б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;

в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;

г) нет правильного ответа.

1.29 Фирмы – эксплеренты занимаются:

а) разработкой новшеств.

б) продвижением новшеств на рынок.

в) крупным бизнесом.

1.30. Фирмы – виоленты действуют в среде:

а) малого бизнеса.

б) среднего бизнеса.

в) крупного стандартного бизнеса.

1.31. Финансово-промышленная группа – это:

а) добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, проектных и других организаций с целью повышения эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства;

б) организационная структура, объединяющая промышленные предприятия, банки, торговые, организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг;

в) организационная структура, позволяющая создавать новые поколения техники и технологии на основе союза предприятий из разных отраслей.

1.32 К переменным издержкам на инновационном предприятии относятся:



а) арендная плата за землю, помещения и оборудование (если они арендуемые).

б) налоги на имущество, находящееся на балансе предприятия.

в) издержки транспортно-складских операций.

г) нетехнологические затраты топлива и энергии (например, на обогрев помещений).

д) технологические затраты топлива и энергии.

е) Совместно г) и д).

1.33. Научно-техническая эффективность означает:

а) что результат, получаемый в ходе вложения ресурсов (денежных, материальных, информационных, рабочей силы) в новый продукт или операцию (технология), обладает определенным полезным эффектом (выгодой);

б) результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества;

в) создание научно-технической продукции (прирост информации) в процессе научного труда.

1.34 Какие, помимо словесных, обозначения могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков?

а) изобразительные и другие обозначения и их комбинации;

б) объемные и другие обозначения;

в) изобразительные, объемные и другие обозначения и их комбинации.

1.35. Кому принадлежит авторское право на произведение, созданное в порядке выполнения служебных обязанностей или служебного задания работодателя (служебное произведение)?

а) работодателю;

б) автору служебного произведения;

в) Российской Федерации.

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Инновация – это:

2.2 Инновационный риск — это:

2.3 Диффузия инновации – это:

2.4 Фирма – пациент - это

2.5 Фирма – эксплорент – это

2.6 Метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части – это

2.7 Фирма – коммутант – это

2.8 Метод научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого в единстве и взаимной связи его частей, это – это

2.9 Технопарк – это

2.10 Технополис – это

2.11 Научное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующее проверки на опыте и технического обоснования – это

2.12 Предприниматели, первыми освоившие новшество и стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок – это

2.13 Фирмы, сталкивающиеся с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели – это

2.14 Фирмы, первые внедрившие новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль – это

2.15 Бизнес инкубатор – это

2.16 Фирма – виалент – это

2.17 Конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта, внедрённого на рынке, нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности – это

2.18 Фирма, специализирующаяся на создании новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка и продвигающая новшества на рынок – это

2.19 Фирма, которая работает на узкий сегмент рынка и удовлетворяет потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств – это

2.20 Фирма, которая занимается средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно – национальных потребностей, и действует на этапе падения цикла выпуска продукции – это

2.21 Процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы – это

2.22 Инновационная инфраструктура – это

2.23 Инновационная сфера – это

2.24 Инновационная программа – это

2.25 Инновационный потенциал – это

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Установите последовательность этапов развития менеджмента в хронологическом порядке:

- 1) системный подход;
- 2) административный подход;
- 3) поведенческий подход;
- 4) подход научного управления;
- 5) подход с точки зрения человеческих отношений;
- 6) ситуационный (проектный) подход;
- 7) процессный подход;
- 8) количественный подход.

3.2 Установите последовательность факторов экономического роста по значимости:

- 1) объемы основного капитала;
- 2) количество и качество природных ресурсов;
- 3) уровень образования и профессиональной подготовки населения;
- 4) нововведения (инновации);
- 5) совершенствование использования ресурсов.

3.3 Установите последовательность следующих циклов по степени возрастания значимости:

- 1) циклы экономического развития отдельных стран;
- 2) жизненные циклы конкретных изделий;
- 3) циклы технологических волн;
- 4) циклы экономического развития отдельных отраслей и предприятий.

3.4 Установите последовательность этапов жизненного цикла изделия:

- 1) Освоение производства;
- 2) Значительное падение спроса на продукт в результате появления на рынке нового товара, заменяющего данный;
- 3) Создание новшества и адаптация его к условиям рынка;
- 4) Достижение максимального уровня эффективности за счет значительных объемов производства;
- 5) Снижение экономической эффективности и постепенное моральное устаревание продукта.

3.5 Установите последовательность элементов механизма управления инновациями в соответствии с порядком его реализации:

- 1) контроль и оценка результатов;
- 2) разработка альтернатив и выбор лучшей из них;
- 3) прогнозирование и планирование инноваций;
- 4) определение критериев выбора альтернатив инноваций;
- 5) разработка и согласование решений;
- 6) анализ ситуации и идентификация потребности в инновации;
- 7) управление реализацией инновационного решения.

3.6 Установите логическую последовательность этапов формирования стратегии:

- 1) формирование оперативных стратегий (внутри функциональных направлений, отделов и т.д.);
- 2) выбор общей корпоративной стратегии;
- 3) формирование деловой стратегии;
- 4) формирование функциональной стратегии;

3.7 Установите последовательность видов документации, разрабатываемой в процессе осуществления инновационного проекта:

- 1) эскизный проект;
- 2) технический проект;
- 3) техническое предложение;
- 4) рабочий проект;
- 5) техническое задание.

3.8 Установите последовательность инновационных структур по нарастающему объему предоставляемых инновационных услуг и сложности:

- 1) технополисы;
- 2) инкубаторы;
- 3) технопарки;
- 4) регионы науки и технологий.

3.9 Расположить методы оценки устойчивости и эффективности инновационного проекта в условиях неопределенности по точности (начиная с менее точного):

- 1) расчет уровней безубыточности;
- 2) оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности;
- 3) метод вариации параметров;
- 4) укрупненная оценка устойчивости.

3.10 Расположить в порядке увеличения риска получения ожидаемого научно-технического и экономического эффекта от осуществления следующих инновационных мероприятий:

- 1) освоение новых базовых инноваций, определяющих переход к новому технологическому укладу;
- 2) повышение технического и организационного уровня производства путем внедрения улучшающих процесс-инноваций;
- 3) повышение качества производимой продукции за счет псевдоинноваций;
- 4) освоение модификаций базовых продукт- и процесс-инноваций.

3.11 Определить последовательность этапов инновационного менеджмента:

- 1) определение цели управления инновацией
- 2) выбор стратегии менеджмента инновации
- 3) разработка программы управления инновацией
- 4) определение приемов управления инновацией
- 5) организация работ по выполнению программы
- 6) анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией

- 7) корректировка приемов менеджмента инновации
- 8) инновационный процесс
- 9) контроль за выполнением намеченной программы

3.12 Выберите правильную последовательность элементов инновационного процесса:

- а) Маркетинг инновации – производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- б) Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации;
- в) Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- г) Инициация - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- д) Инициация - маркетинг инновации - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации.

3.13 Определить очередность этапов реализации проекта:

- 1) эксплуатационная фаза
- 2) научно – исследовательские работы
- 3) формализация идеи
- 4) определение приемов управления инновацией
- 5) опытно – конструкторские работы
- 6) завершение проекта

3.14 Установите последовательность этапов создания и реализации инновационного проекта

- а) Исследование инвестиционных возможностей
- б) Формирование инвестиционного замысла (план действий)
- в) Бизнес-план ИП
- г) Подготовка проектной документации
- д) Подготовка контрактной документации
- е) Эксплуатация объекта
- ж) Строительно-монтажные работы (СМР)

3.15 Какая существует последовательность стадий жизненного цикла спроса?

- 1) зарождение, зрелость, ускорение роста, замедление роста, затухание
- 2) зрелость, зарождение, ускорение роста, замедление роста, затухание
- 3) зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, затухание

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Установите соответствие понятий между собой:

1. Венчурная фирма	а). Специализируется на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий
2. Инжиниринговая фирма	б). Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач
3. Внедренческая фирма	в). Представляет собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством
4. Профитцентр	г). Временная организационная структура, занятая разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций

#### 4.2 . Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

#### 4.3 Соотнесите понятия с их определениями:

А. Инновационный менеджмент	1) процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
Б. Диффузия инновации	2) представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем;
В. Фундаментальные исследования	3) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;

Г. Прикладные исследования	4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности;
Д. Разработки	5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний;
Е. Научная организация	6) это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.

#### 4.4 Планирование инновационных процессов.

1) принцип гибкости и эластичности планирования	а) обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления инновационных процессов.
2) комплексность планирования инноваций	б) требует динамичной реакции планов на изменения внутренних и внешних факторов
3) принцип научной обоснованности планирования	в) предполагает рассматривать планирование как последовательный процесс разработки, детализации, уточнения, внесения изменений и продления планов.
4) Принцип непрерывности	г) означает увязку всех разрабатываемых на инновационном предприятии планов

#### 4.5 В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта (Экологический, Экономический, Ресурсный, Научно-технический, Социальный, Финансовый):

Вид эффекта	Факторы, показатели
1. Экономический	а) Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
2. Научно-технический	б) Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду
3. Финансовый	в) Расчет показателей базируется на финансовых показателях
4. Ресурсный	г) Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
5. Социальный	д) Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
6. Экологический	е) Показатели учитывают результаты влияния инноваций на человеческий потенциал

#### 4.6 Установите соответствие между характеристиками и технологическими укладами

1. Развитие микроэлектроники, информатики, биотехнологий, генной инженерии, использование в управлении искусственного интеллекта	I технологический уклад
2. развитие производства на основе	II технологический уклад

парового двигателя	
3. развитие электротехники, химии, механики	III технологический уклад
4. развитие текстильной промышленности, использование энергии воды	IV технологический уклад
5. комплексная механизация и автоматизация производства на основе развития энергетики, химии, радиоэлектроники.	V технологический уклад

4.7 Установите соответствие между группами инноваций и признаками классификации:

1. Глобальные, крупномасштабные, локальные	А. Технологические параметры
2. Продуктовые, технологические	Б. Степень радикальности
3. Базисные, улучшающие, псевдоинновации	В. Распространенность
4. Новые в мире (не имеющие аналогов), новые в стране, новые в отрасли, новые для предприятия	Г. Степень новизны
5. Единичные, диффузные	Д. Масштаб

4.8 Установите соответствие между видами инноваций и их характеристиками:

1. инновации, связанные с частичным улучшением устаревших поколений техники	Базисные (А)
2. крупные изобретения, которые становятся основой формирования новых поколений техники	Улучшающие (В)
3. Мелкие и средние изобретения, преобладающие в фазах распространения и стабильного развития научно-технического цикла	Псевдоинновации (С)

4.9 Установите соответствие между управленческими решениями и функциями инновационного менеджмента:

Управленческие решения	Функции		
	А. Планирование	Б. Организация	В. Контроль
1. Формирование тематического плана НИОКР;			
2. Создание инновационного предприятия			
3. Утверждение календарного графика работ по проекту			
4. Оценка состояния работ по проекту			



5. Принятие финансового плана			
6. Установление порядка оценки деятельности исполнителей			
7. Открытие филиала или дочерней фирмы инновационного предприятия			

4.10 Установите соответствие между признаками группировки инновационных организаций и их видами:

Виды инновационных организаций	Признаки группировки		
	А. Вид новшества (инновации)	Б. Размер предприятия	В. Юридический статус
1. юридически самостоятельные организации			
2. малые инновационные предприятия			
3. инновационные организации, занятые разработкой процесс-инноваций			
4. крупные научно-исследовательские институты и конструкторские бюро			
5. юридически несамостоятельные организации			
6. инновационные организации, разрабатывающие продукт-инновации			

4.11 Установите соответствие между выполняемыми функциями и направлениями группировки персонала инновационной организации:

	А. Научные работники	Б. Научно-технический и научно – вспомогательный персонал	В. Производственный персонал	Г. Административно-хозяйственный персонал
1. рабочие, обеспечивающие производство продукции (опытных образцов) и оказывающие производственные услуги				
2. работники, выполняющие вспомогательные функции				

(патентных служб, служб научно-технической информации и т.д.)				
3. специалисты – исследователи по предмету исследования (физико – математическим наукам, техническим, химическим и т.д.)				
4. служащие, занимающиеся делопроизводством, экспедиторы, референты.				
5. конструкторы, технологи, механики, исследователи-экспериментаторы				
6. рабочие, осуществляющие монтаж, наладку и обслуживание научного оборудования, рабочие опытно-экспериментальных производств.				

4.12 Установите соответствие между конкурентными преимуществами во внешней и внутренней среде (по М. Портеру):

Конкурентные преимущества	А. Во внешней среде	Б. Во внутренней среде.
1. организация производства, труда, управления;		
2. технология производства, обслуживания, информационные технологии;		
3. соперничество между имеющимися конкурентами;		
4. качество, цены сырья, материалов, техническое состояние и новизна основных фондов, квалификация кадров, финансовое состояние предприятия;		
5. угроза появления новых конкурентов;		
6. способность покупателей предъявлять требования к товару и цене;		
7. угроза появления новых конкурентов;		
8. качество, цена продукции, ее ресурсоемкость у потребителей, сервис;		

9. опыт инновационной деятельности и её результатов;		
10. способность поставщиков устанавливать условия по цене, объемам и качеству поставляемого сырья, материалов, комплектующих изделий.		

4.13 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют предприятие (организацию) в целом	Б. Характеризуют отрасль и отраслевой рынок
1. перспективы развития отрасли и отраслевого рынка		
2. стабильность спроса, тенденции изменения спроса		
3. квалификация менеджеров, специалистов по маркетингу, научного, производственного персонала		
4. емкость рынка, уровень конкуренции		
5. организационно-управленческая структура организации		
6. финансовое и экономическое положение организации		
7. технологический уровень производства		
8. способность рынка к принятию товаров и услуг		
9. влияние проекта на развитие смежных отраслей		
10. доступность источников сырья, материалов, топлива и энергии		

4.14 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют товар (услугу)	Б. Характеризуют маркетинг
1. исследование рынка		
2. реклама		
3. функциональные и потребительские свойства товара (услуги)		
4. надежность, долговечность, экологичность, безопасность для потребителя		

5. себестоимость, цена		
6. каналы сбыта, методы стимулирования сбыта товаров		
7. дизайн		
8. послепродажное обслуживание		
9. соответствие стандартам		

4.15 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют производство	Б. Характеризуют финансы
1. система обеспечения и контроля качества товаров (услуг)		
2. возможность привлечения средств государственного бюджета		
3. накладные расходы		
4. использование технологического потенциала		
5. возможность привлечения средств населения		
6. обеспечение финансовых гарантий		
7. использование технологического потенциала		
8. возможность получения кредитов (в том числе, зарубежных)		
9. возможность привлечения инвесторов (в том числе, зарубежных)		
10. затраты на сырье, материалы, топливо и энергию		

4.16 Установите соответствие между группой критериев, используемых при экспертизе инновационных проектов и их сущностью:

Критерии	А. Характеризуют социально-экономические результаты	Б. Характеризуют коммерческую эффективность проекта
1. обеспечение занятости населения, рост доходов населения		
2. решение демографических проблем		
3. прибыльность проекта		
4. повышение экспортного потенциала		
5. развитие производств, косвенно связанных с проектом		
6. время окупаемости инвестиций		
7. использование научно-технического потенциала региона		
8. платежность, финансовая устойчивость		

4.17 Установите соответствие между содержанием и основными направлениями государственного финансирования инновационной деятельности:

	А. Приоритетные направления НТП	Б. Целевые бюджетные фонды	В. Базовое финансирование научно-технического потенциала страны
1. Академическая наука, включая высшую школу			
2. Российский фонд фундаментальных научных исследований			
3. Государственные научные центры, лаборатории			
4. Федеральные инновационные программы			
5. Государственный гуманитарный научный фонд			
6. Содержание уникальных объектов опытно-экспериментальной базы			
7. международные проекты и программы			
8. фонд содействия развитию малых предприятий в научной сфере			

4.18 Установите соответствие между источниками финансирования и уровнем финансирования инновационной деятельности:

Источники финансирования инновационной деятельности	А. Уровень государства и субъектов РФ	Б. Уровень предприятия (организации)
1. прибыль, амортизационные отчисления, страховые выплаты за возмещение убытков		
2. средства государственного бюджета, бюджетов субъектов РФ.		
3. государственные международные займы		
4. средства от продажи акций, взносы в уставные фонды предприятий		
5. коммерческие кредиты		
6. государственные облигационные займы		

4.19 Установите соответствие между особенностями и кредитным или лизинговым механизмами осуществления инновационных проектов:

Особенности	Кредитный механизм (А)	Лизинговый механизм (В)

1. финансовые средства направляются на любую предпринимательскую деятельность		
2. контроль за целевым расходованием средств в процессе их использования затруднен из-за отсутствия действенных инструментов контроля		
3. финансовые средства направляются на активизацию производственной деятельности, в основном на ее модернизацию		
4. Гарантирован контроль за целевым использованием средств		
5. Оборудование отражается на балансе предприятия, на него начисляется амортизация		
6. оборудование не отражается на балансе предприятия, амортизация не начисляется		

4.20 Установите соответствие между основными целями инкубаторов, имеющимися в общемировой практике и источниками их финансирования:

Цели	Источники финансирования			
	А. Средства промышленных фирм	Б. Субсидии правительства	В. Средства университетов	Г. Средства частных лиц.
1. участие в будущих доходах				
2. создание новых рабочих мест				
3. реализация новых идей				
4. экономический рост региона				
5. создание учебного полигона бизнеса				

4.21 Установите соответствие между признаками классификации и группами инноваций:

1. Продуктовые, технологические	А. Технологические параметры
2. Базисные, улучшающие, псевдоинновации	Б. Степень радикальности

4.22 Установите соответствие между содержанием и видом эффектов инноваций:

1. Уменьшение выбросов вредных веществ в окружающую среду и повышение безопасности производства	Экономический (Э)
2. Экономия за счет сокращения времени выхода на товарный рынок.	Научно-технический (Нт)
3. Эффективность затрат по всему	Маркетинговый (М)

инновационному циклу.	
4. Повышение числа рабочих мест, улучшение снабжения региона товарами и услугами.	Экологический (Эк)
5. Появление новшеств, способствующих переходу на новый технологический уклад.	Социально-региональный (СР)

4.23 Установите соответствие между критериями оценки эффективности инновационного проекта и показателями эффективности:

1. больше 0	ЧДД
2. больше 1	ВНД
3. больше максимальной ставки ссудного процента	ИД

4.24 Установите соответствие между видом и сущностью прогноза инновационной деятельности:

1. Предполагает большую степень неопределенности внешней и внутренней среды и, соответственно, несколько вариантов развития	П. Пассивный
2. Предполагает невозможность влияния организации на внешнюю среду.	А. Активный
3. Предполагает высокую степень определенности внешней и внутренней среды и, соответственно, единственный вариант развития.	В. Вариантный
4. Предполагает влияние организации на внешнюю и внутреннюю среду.	И. Инвариантный

4.25 Соотнесите группы показателей эффективности инвестиционного проекта с их описанием

показатели коммерческой (финансовой) эффективности	затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта
показатели бюджетной эффективности	финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
показатели экономической эффективности	финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-

балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

### ***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## ***2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

### ***Компетентностно-ориентированная задача № 1***

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология.

1.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

1.2. Данная инновация является:



- а) процессной;
- б) продуктовой.

1.3. По характеру удовлетворяемых потребностей инновация является:

- а) ориентированной на существующие потребности;
- б) ориентированной на формирование новых потребностей.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Налаживается производство аморфных (быстрозакаленных) припоев предназначенных для пайки однородных и разнородных неразъемных соединений: металл – металл, металл – керамика, металл – стекло, керамика – керамика. Одно из основных направлений использования – замена серебросодержащих припоев. Потребителями (существующие или потенциальные) могут быть: электротехническая и радиотехническая промышленность, машиностроительные предприятия, мастерские по металлообработке, ремонту оборудования, ювелирные мастерские.

2.1. По области применения данная инновация является:

- а) управленческой,
- б) организационной;
- в) социальной;
- г) промышленной.

2.2. Данная инновация является:

- а) продуктовой;
- б) процессной.

2.3. По эффективности инноваций данная инновация является:

- а) экономической;
- б) социальной;
- в) экологической;
- г) интегральной.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Банки всё активнее заменяют существующие пластиковые карты с магнитной полосой на чиповые. Их преимущества очевидны. Чиповая карта – это пластиковая карта со встроенным в нее микропроцессором (чипом), который функционирует как мини-компьютер. Появление чипа способно радикально изменить всю систему платежей по картам, на нем можно размещать в 80 раз больше информации, чем на магнитной полосе пластиковых карт. Существует возможность одновременного применения сразу нескольких приложений (программ) на одной карте. В отличие от карт с магнитной полосой чиповые могут обрабатывать и сохранять данные. Они защищают информацию держателя карты от несанкционированного использования. Чиповые карты многофункциональны: они одновременно заменяют паспорт, проездной билет, на них хранятся все данные по медицинской страховке.

3.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

3.2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

- а) процессной;
- б) продуктовой.

3.3. По характеру удовлетворяемых потребностей данная инновация является:

- а) ориентированной на формирование новых потребностей;
- б) ориентированной на существующие потребности.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Современный завод «Грин Пластик» начинает производство биаксиально ориентированной полипропиленовой пленки (БОПП). Предполагается выпуск трехслойной БОПП всех типов (прозрачной, металлизированной, жемчужной) толщиной от 10 до 80 микрон. Пленка предназначена для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, парфюмерии, изделий легкой промышленности и культурно-бытового назначения, ламинирования бумаги и картона, металлизации и изготовления комбинированных пленочных материалов. Температурный диапазон эксплуатации от  $-30^{\circ}\text{C}$  до  $100^{\circ}\text{C}$ . Ширина резки устанавливается по заявке потребителя.

4.1. По причине возникновения данная инновация является:

- а) реактивной;
- б) стратегической.

4.2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

- а) процессной;
- б) продуктовой.

4.3. По области применения данная инновация является:

- а) управленческой;
- б) организационной;
- в) социальной;
- г) промышленной.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс. руб., а фактически было потрачено 69 тыс. руб. инвестированных средств. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составить 12 тыс. руб., а фактически составила 12,5 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Определить показатель квалификации научных кадров, если известно, что объем опытно-конструкторских работ, выполненных силами предприятия без привлечения сторонних организаций, составляет 16 тыс. руб., а фактически

выполненный объем опытно-конструкторских работ равен 13,6 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Планируемый объем продаж инновационной продукции равен 48 тыс. руб. Фактический объем продаж составил 53 тыс. руб. Чистая прибыль, полученная за счет реализации инновационной продукции 71,4 тыс. руб., а общий размер чистой прибыли, полученной предприятием при реализации всей продукции 98,3 тыс. руб. Необходимо определить показатели исполнения маркетинговых прогнозов и результативности инновационного развития.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

На реализацию инновационного проекта предприятие планировало израсходовать 100000 тыс. руб., а фактически израсходовано 91000 тыс. руб. Планируемая себестоимость производства и реализации продукции должна была составить 21000 тыс. руб., фактически составила 23800 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения расхода инвестиционных средств.

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

У фирмы имеется 30 тыс. акций. Стоимость акций компании на рынке 45 руб., стоимость акций фирмы на рынке 6 руб. Компания предлагает акционерам фирмы выкупить их акции с премией в 50% к рыночной цене. Определить цену покупки компанией акций фирмы. Какое количество акций должна дополнительно выпустить компания для обмена своих акций на акции фирмы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Годовая чистая прибыль фирмы 10,08 млн. руб. Ставка рефинансирования (ставка банковского процента за кредит) 28% годовых. Стоимость активов фирмы 25 млн. руб. Определить цену фирмы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Фирма была куплена за 20 млн. руб. Собственный капитал фирмы 13,5 млн. руб. Стоимость основных фондов фирмы, учтенных в бухгалтерском балансе, составляла 3 млн. руб. При переоценке основных фондов по рыночным ценам их расчетная стоимость составила 4,5 млн. руб. Определить стоимость гудвилла (условная стоимость имиджа фирмы, ее деловых связей) или другими словами денежную оценку нематериальных активов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Определить цену фирмы, если известно, что стоимость ее активов 72 млн. руб.

Годовая чистая прибыль фирмы 54,31 млн. руб. Ставка рефинансирования (ставка банковского процента за кредит) 15% годовых.

*Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Рассчитайте долю затрат каждой команды в затратах финансово-промышленной группы, если затраты всей ФПГ составляют 10338 тыс. руб. Данные приведены в таблице.

Номер команды	1	2	3
Затраты команды (тыс. руб.)	3511	3920	2907

*Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Рассчитайте долю каждой команды в совокупной чистой прибыли финансово-промышленной группы, если чистая прибыль ФПГ составляют 1522 тыс. руб.. Данные приведены в таблице.

Номер команды	1	2	3
Чистая прибыль команды (тыс. руб.)	510	492	520

*Компетентностно-ориентированная задача № 15*

Рассчитайте показатель взаимодействия. Данные представлены в таблице. Интегральная эффективность технологической цепочки равна 0,6.

Номер предприятия	1	2	3	4
Чистая прибыль предприятия (млн.руб.)	45	32	51	29
Валовые активы предприятия (млн.руб.)	90	60	80	70

*Компетентностно-ориентированная задача № 16*

Рассчитайте эффективность всей финансово-промышленной группы. Данные представлены в таблице.

Номер ТЦ	1	2	3	4
Чистая прибыль ТЦ (млн. руб.)	211	305	190	178

Чистая прибыль, полученная управляющей компанией ФПГ при размещении свободных денежных средств, составляет 310 млн. руб., валовые активы ФПГ - 1380 млн. руб., затраты на содержание управленческого аппарата ФПГ - 530 млн. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Определить затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия на исследовательском этапе при разработке новой технологии, если известно, что расходы связанные с разработкой новой технологии составили 93 тыс. руб., затраты на оплату труда - 12 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве - 5,8 тыс. руб., амортизационные отчисления – 10 тыс. руб., накладные расходы – 37,2 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Определить общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке улучшающей технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе равны 31 тыс. руб., на конструктивном – 57 тыс. руб., на концептуальном – 95 тыс. руб., на дистрибутивном – 73 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 19*

Определить затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия на конструктивном этапе при разработке улучшающей технологии, если известно, что расходы, связанные с созданием промышленного образца, составили 127 тыс. руб., затраты на оплату труда – 15 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве – 7,2 тыс. руб., амортизационные отчисления – 12,5 тыс. руб., накладные расходы – 46,9 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 20*

Определить общий размер затрат на реализацию стратегии инновационного развития предприятия при разработке новой технологии, если известно, что затраты на исследовательском этапе составили 81 тыс. руб., на конструктивном – 143 тыс. руб., на концептуальном – 257 тыс. руб., расходы, связанные с формированием нового рынка равны 233 тыс. руб., затраты на оплату труда – 31 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве – 14,5 тыс. руб., амортизационные отчисления – 27 тыс. руб., накладные расходы – 96,7 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 21*

Определить эффективность инвестиций по величине дополнительной выручки предприятия от продаж, если планируется инвестировать 1000000 руб., а годовая выручка до инвестирования составляла 300 тыс. руб. Известно, что планируемая цена продаж инновационного товара 2 тыс. руб., а годовой объем продаж предприятия после реализации инновационного проекта составит 550 тыс. шт.

*Компетентностно-ориентированная задача № 22*

Определить размер затрат, связанных с приобретением недостающего оборудования, необходимого по проекту, если стоимость производственного оборудования, необходимого по инновационному проекту в целом 250000 руб., а стоимость производственного оборудования предприятия, которое может быть использовано при реализации проекта 270000 руб. Площадь арендуемых производственных помещений 350 м<sup>2</sup>, стоимость арендных площадей 5000 руб./м<sup>2</sup>.

*Компетентностно-ориентированная задача № 23*

Для реализации инновации на предприятии имеется 51 чел., а всего для реализации инновационного проекта требуется 67 чел. Затраты на обучение персонала составят 42 тыс. руб. Определить затраты связанные с подготовкой кадров необходимых для реализации инновационного проекта.

*Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Рассчитать среднегодовые темпы роста рынка на ближайшие 2 года, если известно, что объем продаж базисного периода составляет 62 тыс. руб., а планируемого периода – 85 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 25*

На осуществление инновационного проекта выдана на полгода по ставке 20% годовых ссуда в размере 50000 тыс. руб. Определить наращенную сумму по простой и сложной ставке процентов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 26*

Кредит для осуществления инновационного проекта выдается на 3,5 года по простой учетной ставке 15%. Рассчитать сумму, получаемую заемщиком, и величину дисконта, если требуется возвратить 20000 тыс. руб.

*Компетентностно-ориентированная задача № 27*

Первоначальная вложенная сумма в инновационный проект равна 200 тыс. руб. Определить наращенную сумму через 5 лет при использовании простой и сложной ставок процентов в размере 18% годовых. Решить также для случаев, когда проценты начисляются по полугодиям, поквартально, непрерывно.

*Компетентностно-ориентированная задача № 28*

Для реализации инновационного проекта кредит в размере 10000 тыс. руб. выдан 2 марта до 11 декабря под 18% годовых, год високосный. Определить размер наращенной суммы для различных вариантов (обыкновенного и точного) расчета процентов.

*Компетентностно-ориентированная задача № 29*

На осуществление инновационного проекта предприятие берет в банке 50 т. р. на 2 года по ставке 34%. Сколько организация должна будет вернуть через год и в конце срока. Каким будет доход банка.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Для покупки оборудования предприятию выдан кредит на 5 месяцев с ежемесячным начислением процентов под 30 % годовых. Определить сумму долга предприятия в конце каждого месяца.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале шкале:

#### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько

вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.