


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 31.07.2025 14:39:45  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

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

  
Ю.С. Положенцева  
(подпись)

« 27 » 06 2025 г.

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

Маркетинг инноваций в цифровой среде

ОПОП ВО 38.04.02 Менеджмент,

(шифр и наименование направления подготовки)

направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

(наименование направленности (профиля))

*ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Тема 4 «Комплекс маркетинга в цифровой среде»

1. Цифровая трансформация и цифровая парадигма функционирования социально-экономических и рыночных систем.
2. Основные этапы цифровой трансформации экономики.
3. Программы и проекты развития цифровой экономики РФ.
4. «Цифровой контур» экономики России.
5. Основные направления цифровой трансформации маркетинговой деятельности.
6. Техническое обеспечение и технологическая инфраструктура цифрового маркетинга.
7. Условия и предпосылки возникновения и формирования концепции цифрового маркетинга.
8. Цифровой маркетинг в структуре цифровой экономики.
9. Приведите примеры изменений в комплексе маркетинга под влиянием цифровых технологий.
10. Перечислите сквозные технологии, опишите их применение в маркетинге.
11. Оцените влияние цифровых технологий на поведение потребителей.
12. Что относится к основным характеристикам товара?
13. Особенности цифровых товаров и услуг.
14. Приведите примеры виртуальных товаров.
15. Какие особенности товаров и услуг необходимо учитывать при формировании товарной стратегии в цифровой среде?
16. Перечислите преимущества применения цифровых и виртуальных товаров в маркетинге.
17. Назовите особенности ценообразования и ценовой политики в цифровой среде.
18. Экономика творцов и ее влияние на ценовую политику.
19. Перечислите основные инструменты сбытовой политики.
20. Назовите каналы продвижения цифрового маркетинга.
21. Перечислите компоненты интегрированных маркетинговых коммуникаций цифрового маркетинга.

22. Сформулируйте основные отличия интернет-маркетинга от цифрового маркетинга.

23. Перспективные мобильные технологии и мобильный маркетинг.

24. Приведите примеры использования Big Data в бизнесе и маркетинге.

25. Цифровые технологии ИИ в торговле, банковских услугах, системах электронных платежей.

26. Перечислите ключевые технологии IoT.

27. Сравните определения товара в маркетинге и интернета вещей.

28. Оцените применение технологий VR, AR, XR в лесном бизнесе.

29. Концепция метавселенной и ее влияние на потребителей.

30. Проблемы применения виртуальной реальности в бизнесе и маркетинге.

#### Тема 6 «Управление разработкой программ и проектов нововведений»

1. Как оценивается эффективность инноваций?

2. Каковы основные принципы оценки инновационного проекта?

3. Как производится комплексная оценка эффективности?

4. Перечислите показатели научно-технической эффективности?

5. Перечислите показатели социальной эффективности.

6. Перечислите показатели экономической эффективности.

7. Перечислите статические методы оценки эффективности.

8. Что такое дисконтирование денежных потоков?

9. Перечислите динамические показатели эффективности.

10. Каким образом при оценке инновационных проектов могут учитываться риски?

11. Можно ли определить ставку дисконта как норму дохода (минимальную требуемую

12. доходность) с 1 рубля капиталовложений?

13. Приведите пример расчета окупаемости проекта в статике и в динамике.

14. Как рассчитать показатель чистого дисконтированного дохода? Приведите пример.

15. Для чего нужен показатель внутренней нормы доходности?

16. В чем состоит экономический смысл индекса доходности?

17. Дайте определение исследовательского проекта.

18. Какие виды исследовательских проектов Вы знаете и каковы их характеристики?

19. Каково содержание инициативного проекта?

20. Перечислите основные характеристики исследовательского проекта.

21. Какие основные принципы лежат в основе отбора специалистов рабочих групп исследовательских проектов?

22. Какие требования предъявляются к оформлению инновационных проектов?

23. Назовите основные статьи затрат на выполнение инновационного проекта.

24. Каковы основные задачи и приемы экспертизы инновационных проектов?

25. Назовите и дайте характеристику методам экспертизы инновационных проектов, финансируемых из госбюджета.

26. Как формируется оценка в РГНФ?

27. Каким образом проводят экспертизу РФФИ?

28. Перечислите организации, которые приводят экспертизу с целью отбора и решения проблемы финансирования инновационных проектов.

29. Как рассчитываются показатели эффективности инновационного проекта?

30. Что является критерием отбора инновационных проектов для реализации?

31. Для какой цели используется метод приведенных затрат?

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6 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.

**5 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.

**4 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.

**3 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.

## 1.2 ДЕЛОВАЯ ИГРА

Тема 1 «Маркетинг и инновационная деятельность»

### Деловая игра «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:

$$\Phi_0 + A1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + A2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + An = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + A20 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Bn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B20 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + C1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Cn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C20 = \underline{\hspace{15em}}$$

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?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + An$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + Bn$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			
$\Phi_0 + Cn$			

Ф <sub>о</sub> + С20			
----------------------	--	--	--

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 2 «Разработка концепции нового продукта»

### Деловая игра «Формирование команды проекта»

*Цель:* научиться формировать состава вашего проекта, распределять роли и функций в команде.

Команда - это группа людей, взаимодополняющих и при необходимости взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

В проектной деятельности под "командой" понимается организационная структура проекта, создаваемая на период осуществления всего проекта либо одной из фаз (стадий) его жизненного цикла.

Главная цель формирования команды - самостоятельное управление и преодоление возникающих проблем. Этот процесс может реализовываться в течение длительного времени. Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер.

При совместной работе определяются актуальные командные проблемы и появляется возможность достичь равновесного состояния, при котором устанавливается более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Деловая игра осуществляется в два этапа. Первый (предварительный) занимает 30 минут, второй (основной) — один час. Для второго этапа игры должна быть осуществлена предварительная подготовка (домашнее задание).

#### *Первый этап деловой игры*

1. Проведение индивидуального тестирования на темперамент — личностный опросник Айзенка. Личностный опросник Айзенка — серия из

нескольких авторских опросников, по заявлению Айзенка, направленных на диагностику личности, хотя на самом деле опросник выявляет темпераментные характеристики.

2. Проведение индивидуального тестирования на определение «Стиля мышления». Стиль мышления — опросник «СМ» (стили мышления) представляет собой русскоязычную адаптированную версию известного опросника InQ, разработанного Р. Брэмсоном, А Харрисоном. Перевод и адаптация выполнены А.А. Алексеевым.

### *Второй этап деловой игры*

Распределение ролей. Осуществляется индивидуально и в группе. Для осуществления второго этапа игры необходимо иметь выполненное домашнее задание — индивидуальное тестирование.

### *Формулировка задания*

1. Спроектируйте самостоятельно команду из 4–7 человек. Определите ее цель. Распределите роли в своей команде на основе ваших личных представлений о темпераменте и типе мышления ваших одноклассников (табл. 1).

Таблица 1 Характеристика ролей в команде

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Интегратор	Может воспринимать изучаемый объект в целом, но его представление недостаточно детально	Сангвиник или холерик	Генератор идей или синтезатор
Аналитик	Воспринимает только отдельные аспекты проблемы или вопроса, но создает детальное представление о данном аспекте	Меланхолик	Аналитик
Системный аналитик	Обеспечивает взаимосвязь и координацию действий интегратора и аналитика	Флегматик	Генератор идей или синтезатор
Футуролог	Прогнозирует будущее, определяет возможные последствия и результаты решений	Холерик	Идеалист
Историк	Осуществляет ретроспективный анализ, определяет причины появления проблемы, дает информацию о традициях решения проблемы	Флегматик	Реалист
Синхронист	Создает общее представление о структуре и природе проблемы	Флегматик или сангвиник	Реалист
Оптимист	Видит в предлагаемом решении положительные стороны, открывающиеся перспективы и возможности, но склонен к	Холерик или сангвиник	Идеалист или романтик

	поспешности и излишнему риску		
Пессимист	Видит проблемы и сложности в любом предлагаемом решении, определяет скрытые угрозы, но склонен к заниженной оценке перспектив, слишком осторожен	Меланхолик	Реалист
Реалист	Осуществляет обработку данных оптимиста и пессимиста, создает общую оценку угроз и перспектив, оценивает риск	Сангвиник или флегматик	Прагматик или реалист
Критик	Выдвигает обвинения и аргументы за или против любого принимаемого решения	Меланхолик или холерик	Прагматик или реалист
Защитник	Отстаивает принимаемые решения, предлагает аргументы в его пользу, отклоняет выдвинутые обвинения	Сангвиник или холерик	Идеалист или романтик
Судья	Рассматривает аргументы критика, защитника, определяет, как компенсировать недостатки решения, принимает решение	Сангвиник или флегматик	Генератор идей или реалист

2. Проверьте результаты индивидуального тестирования по двум опросникам (личностный опросник Айзенка и опросник «СМ») своих одноклассников, включенных вами в команду, на соответствие спроектированных вами для них функций в команде полученным результатам тестов. Сделайте выводы о соответствии или несоответствии командных ролей, а также о необходимости дальнейших корректировок в ролевой структуре вашей «команды мечты».

3. Скорректируйте ролевую структуру «команды мечты» вашего проекта в соответствии с полученными данными. Представьте результат в форме таблицы 2.

Таблица 2 Описание ролей в проекте

Роль	ФИО человека, назначенного на роль	Обоснование назначения на роль	Суть действий в ходе создания и представления проекта

4. На основе результатов предыдущей работы и распределения ролей осуществите распределение функций в команде. Эта работа осуществляется командой коллективно.

Распределите следующие функции:

*Официальный руководитель команды* — проект-менеджер, который осуществляет организацию работы команды и управление ею, формирует стратегические планы, заключает контракты, осуществляет контроль за ходом работ по проекту, решает кадровые вопросы и конфликты.

*Финансист* — человек, решающий финансовые вопросы, разрабатывающий финансовый план, смету, рассчитывающий себестоимость, ведущий финансовую отчетность.

*Коммуникатор* — человек осуществляющий связь с поставщиками, инвесторами, партнерами, ведущий переговоры, презентующий проект.

*Инженер проекта* — человек, решающий вопросы планирования производства образцов, технологии, материально технического снабжения и ведущий соответствующую документацию.

*Маркетолог* — человек, осуществляющий анализ рынка, формирующий представление о целевых потребителях, решающий вопросы ценообразования. Представьте результаты вашей работы в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3 Описание распределения функций

Функция	ФИО человека, исполняющего функцию	Обоснование назначения

*Вопросы для обсуждения по деловой игре*

1. Могут ли остаться нераспределенные роли?
2. Что делать, если нет человека, абсолютно подходящего на данную роль?
3. Может ли один человек играть несколько ролей?
4. Может член команды остаться без роли?
5. Если несколько человек подходит для одной роли, как осуществить выбор?
6. Сколько ролей может играть один человек?
7. Может ли человек, играющий одну роль, исполнять несколько функций в проекте?
8. Если человек играет несколько ролей — это означает, что он должен выполнять несколько функций?

Тема 5 «Product development и Customer Development»

### Деловая игра «Разработка продукта»

Правила и описание деловой игры:

*Шаг 1. Выбор метода разработки.*

Определите, какой из методов разработки (ме тод водопада или гибкая разработка) наилучшим образом подходит для вашего продукта, и обоснуйте, почему. Если выбрана каскадная разработка (метод водопада), тогда:

*Шаг 2а. Уровень готовности технологии.*

Опишите, какому УГТ соответствует ваш проект. Если выбрана гибкая разработка (agile), тогда:

*Шаг 2б. Ответьте на следующие вопросы:*

Что может являться продуктом для этого проекта?

Как для этого продукта будет выглядеть MVP?

*Шаг 3. Постановка требований.*

Опишите основные требования к продукту.

*Шаг 4. Противоречия.*

- Какое административное противоречие решается продуктом проекта?

- Какое техническое противоречие решается продуктом проекта?

- Какое физическое противоречие решается продуктом проекта?

*Шаг 5. Ограничение.*

Определите, какое ограничение в производственных или иных процессах клиента снимает применение вашего продукта?

*Шаг 6. Умное проектирование.*

Какие системы виртуального проектирования могут быть использованы для проектирования и прототипирования вашего продукта?

*Шаг 7. Презентация модели разработки продукта.*

Соберите подготовленные вами ответы на вопросы в виде слайдов. В течение двух минут каждая команда презентует свое предложение перед аудиторией. В течение двух минут аудитория задает вопросы команде и получает ответы. Каждый член команды должен выступить с описанием результатов одного или нескольких шагов.

Тема 7 «Продвижение нового продукта: инвестиционная деятельность и презентация продукта»

### **Деловая игра «Подготовка презентации для инвестора»**

#### *Цель*

Проработать структуру презентации группового проекта для инвесторов, опираясь на обратную связь от аудитории.

#### *Проблематика*

В России, как и в мире в целом, достаточно большое количество финансовых ресурсов, в том числе средств, которые инвестируются в бизнес. Однако компаний, которые привлекли инвестиции, достаточно немного — единицы процентов от общего количества проектов, представляемых на суд инвесторов.

Это приводит к тому, что очень много идей остается нереализованными. Почему это происходит?

Иногда просто потому, что проект отстал от времени или, наоборот, обогнал его, иногда он недостаточно проработан, а в некоторых случаях проект просто не находит своего инвестора. Это как во взаимоотношениях между мужчиной и женщиной — иногда складывается, а иногда нет.

Однако в любом случае проект должен пытаться найти своего инвестора — просидеть всю жизнь «на печке» не удастся.

И тогда вступают в действие правила игры, описанные на занятиях по презентации: нужно заинтересовать, увлечь, убедить инвестора вложить свои средства в проект.

Инвесторы — очень занятые люди, у них нет времени учить начинающего предпринимателя. Максимум, что они могут, — обеспечить обратную связь, высказать свое мнение о представленном проекте.

Прежде чем выйти на инвестиционную сессию, нужно потренироваться. А что, если промоделировать ситуацию с помощью своих же коллег? На самом деле каждый человек немного инвестор. Только чаще всего выгода от этих инвестиций неденежная. Действительно, покупая любую вещь, будь то одежда, телефон или квартира, мы рассчитываем на определенную выгоду от этого приобретения. Новая одежда доставляет нам удовольствие, телефон позволяет быть на связи в любой момент времени, а квартира — создать свой неповторимый уют. В США есть площадка «народных» инвестиций, называемых краудфандингом, — Kickstarter. На этой площадке можно купить понравившуюся вещь еще до того, как она будет произведена, таким образом инвестируя в ее производство.

#### Задание:

Студенты делятся на докладчиков — авторов проектов, и потенциальных инвесторов данного проекта.

Один из студентов рассказывает о проекте в одной из двух установленных форматах:

1. Презентация идеи (Idea Pitch).
2. Презентация для привлечения инвестиций (Funding Pitch).

Остальные студенты выступают в роли инвесторов. У каждого имеется определенная сумма средств, которую можно вложить во все представленные проекты (например, 100 тысяч долларов).

При этом инвесторы могут задавать вопросы докладчику и давать краткие комментарии.

#### Результат

Выявить проект, который соберет наибольшее количество средств инвесторов.

#### Вопросы для обсуждения по результатам деловой игры.

1. Что в представленных проектах является выигрышным?
2. Какие недостатки имелись в презентации?
3. Как эти недостатки повлияли на успешность выступления перед инвесторами?
4. Что в представленных проектах являлось ключевой информацией?
5. Какую информацию (слайды) следовало бы удалить из презентации?
6. Какие презентации вызвали вашу личную заинтересованность и почему?
7. Чувствовалась ли во время выступления личная заинтересованность докладчика и как она про являлась?

*Преподаватель оценивает работу каждого студента и выставляет оценки.*

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6 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.

**5 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.

**4 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.

**3 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.

### **1.3 КЕЙС-ЗАДАЧИ**

#### Тема 1 «Маркетинг и инновационная деятельность»

##### **Кейс «Две сестры»**

Мода на фермерские продукты, выращенные на небольших сельхозпредприятиях с минимальным использованием удобрений, появилась в Москве в начале 2010-х.

Первопроходцем стал фермерский кооператив LavkaLavka, созданный энтузиастами под началом бывшего журналиста Бориса Акимова. Они ездили по фермам, договаривались о сбыте продукции через собственный сайт.

Коренная москвичка Галина с детства мечтала «кормить город» деревенскими продуктами, хотя к деревне отношения не имела. «У нас даже дачи не было», — признается Дембицкая.

Зато была бабушка, которая часто брала внучку с собой на рынок, где у нее были проверенные «поставщики» из деревни. Дембицкая работала бухгалтером в российском офисе международного производителя молочной продукции и внимательно изучала состав продуктов, которыми торговал ее работодатель. «Уже тогда я поняла, что это не те продукты, которые я бы стала давать своим детям. Все мы вынуждены питаться суррогатами. И у меня появилась мечта — возить в город продукцию из деревни», — вспоминает Галина.

Мечту удалось реализовать после введения в России продуктовых санкций. К тому времени Дембицкая ушла в декретный отпуск и вместе с сестрой занималась ведением бухгалтерского учета на аутсорсинге для нескольких небольших компаний. У Галины возникли проблемы с поиском сыра, который составлял основу ее рациона, — в обычных продуктовых магазинах качественные сыры ей найти не удавалось, и она стала покупать еду в фермерских продуктовых магазинах LavkaLavka, «Биостория» и др. Но, во-первых, еда там была очень дорогой, по мнению Галины, а во-вторых, большинство фермерских магазинов располагалось в центре города. Галина решила, что было бы здорово покупать качественные продукты в небольшой уютной лавке, желательно недалеко от дома в спальном районе Москвы.

Во время путешествия по Золотому кольцу летом 2015 года Галина убедила мужа заехать в Петушки, на ферму «Богдарня» Джона Кописки. Он

прославился тем, что в 2015 году задал вопрос про поддержку фермеров Владимиру Путину во время прямой линии. «Я тогда рассказала о своей идее открыть съестную лавку Джону. Он сразу зажегся, поддержал меня», — вспоминает Дембицкая.

Однако другие фермеры к идее Галины отнеслись прохладно. «Никто не хотел работать с никому не известным ретейлером, который только собирается запуститься в спальном районе, — объемы не те», — говорит предпринимательница. Лавку пора было открывать, а среди поставщиков был лишь Джон Кописки. Пришлось уговаривать производителей, к некоторым Галина поехала сама. Например, в Плес к Елене Маньенан, которая в итоге стала поставлять в лавку свои пирожки, филе свежеевыловленного судака и фаршированного карпа.

Главная проблема такого бизнеса — поиск поставщиков. Так, с одним из поставщиков курятины — фермером Климовым — удалось подружиться только благодаря тому, что сестры оказались его соседями. Несмотря на малый объем закупок, он «подкидывает» сестрам товар на реализацию.

Как правило, фермерские магазины работают с большой наценкой — продукт скоропортящийся, партии небольшие, много проблем с логистикой. Например, Борис Акимов не скрывает, что наценка в его магазинах LavkaLavka превышает 100%. Дембицкая решила ставить наценку около 30%. «На дорогом продукте невозможно делать большую маржу», — считает предпринимательница.

Помещение она нашла на первом этаже в своей же московской многоэтажке неподалеку от метро «Свиблово», — аренда обошлась в 36 тыс. руб. в месяц за 14 кв. м. Первоначальные вложения — в ремонт, покупку мебели, торгового оборудования и закупку товара — составили около 1 млн руб. Потратили накопления семьи, по несколько сотен тысяч рублей брали в долг у родственников и знакомых.

С разработкой концепции маленькой семейной лавки, ремонтом и административной работой помогала сестра Галины Людмила Мальцева, которая живет в том же доме — на два этажа ниже Дембицких. «Мы все делаем вместе с сестрой. Дети вместе гуляют, ходят на одни и те же кружки. У нас вообще такая большая семья на два дома», — говорит Галина. Название будущего предприятия придумал муж.

Информацию об открытии магазина помогли распространить консьержки, которым вручили стопку флаеров, чтобы они раздавали жильцам, пригласили всех родственников и знакомых. «В первый же день мы продали товаров на 50 тыс. руб., — вспоминает Галина. — Правда, приехали в основном родня и друзья, каждый считал своим долгом поддержать меня и что-нибудь купить. Приехали даже 90-летняя бабушка с другого конца Москвы и тетя из Израиля, они все толкались тут в очереди». На радостях предпринимательница по привычке хорошей хозяйки начала заворачивать гостинцы с собой, но родные одергивали: «Это же твоя работа, бесплатно не возьмем».

Сюжет про необычный магазин снял «Первый канал» в передаче про поддержку фермеров.

Вскоре о лавке узнала вся округа — уже в первую неделю среди жильцов дома нашлись постоянные клиенты. За кассой стояла сестра Галины. «Она очень общительная и сама очень любит покупать, так что некоторые заходили просто пообщаться», — говорит хозяйка лавки.

Сама Галина тем временем выстраивала отношения с поставщиками: формировала товарную линейку по новым категориям — рыбе, овощам, выпечке, сама ездила на закупки. Если на старте в лавке было всего 20–30 позиций, то сейчас несколько сотен. По идее Галины лавка может обеспечить весь рацион семьи. Продуктов, представленных в лавке, стало так много, что они занимали практически все пространство — два человека в магазине помещались с трудом.

Дембицкие пришли к выводу, что нужно расширять бизнес.

*Вопросы к кейсу:*

1. В чем заключается инновационность проекта?
2. Опишите модель восприятия нового товара на примере кейса.
3. Оцените основные риски, связанные с расширением бизнеса.
4. Кто является целевой аудиторией компании «2 сестры»? Каким образом компания выстраивает взаимоотношения с этой целевой аудиторией?
5. Можно ли улучшить ценностное предложение компании «2 сестры»?

### Тема 3 «Бизнес-модель продукта»

#### Кейс «Построение бизнес-модели»

##### 1. Текст

Компания X-prank (численность — пять человек) выводит на рынок услугу, связанную с поиском пропавших вещей. Уникальность услуги заключается в специальном программном обеспечении, позволяющем со смартфона или планшета устанавливать связь с потерянной вещью без специальных устройств. Суть технологии заключается в создании базы данных физических свойств объекта (материал, температура, размер, масса и т. п.). По средством специально установленного приложения любое мобильное устройство может сканировать внешнюю среду по заданным параметрам и находить утерянную вещь.

##### 2. Вопросы и задания к кейсу

Сформулируйте основные элементы бизнес-модели в соответствии с концепцией М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна:

Элемент бизнес-модели	Описание элемента
Ценностное предложение	
Формула прибыли	

Ключевые ресурсы	
Ключевые процессы	

### 3. *Вспомогательные материалы*

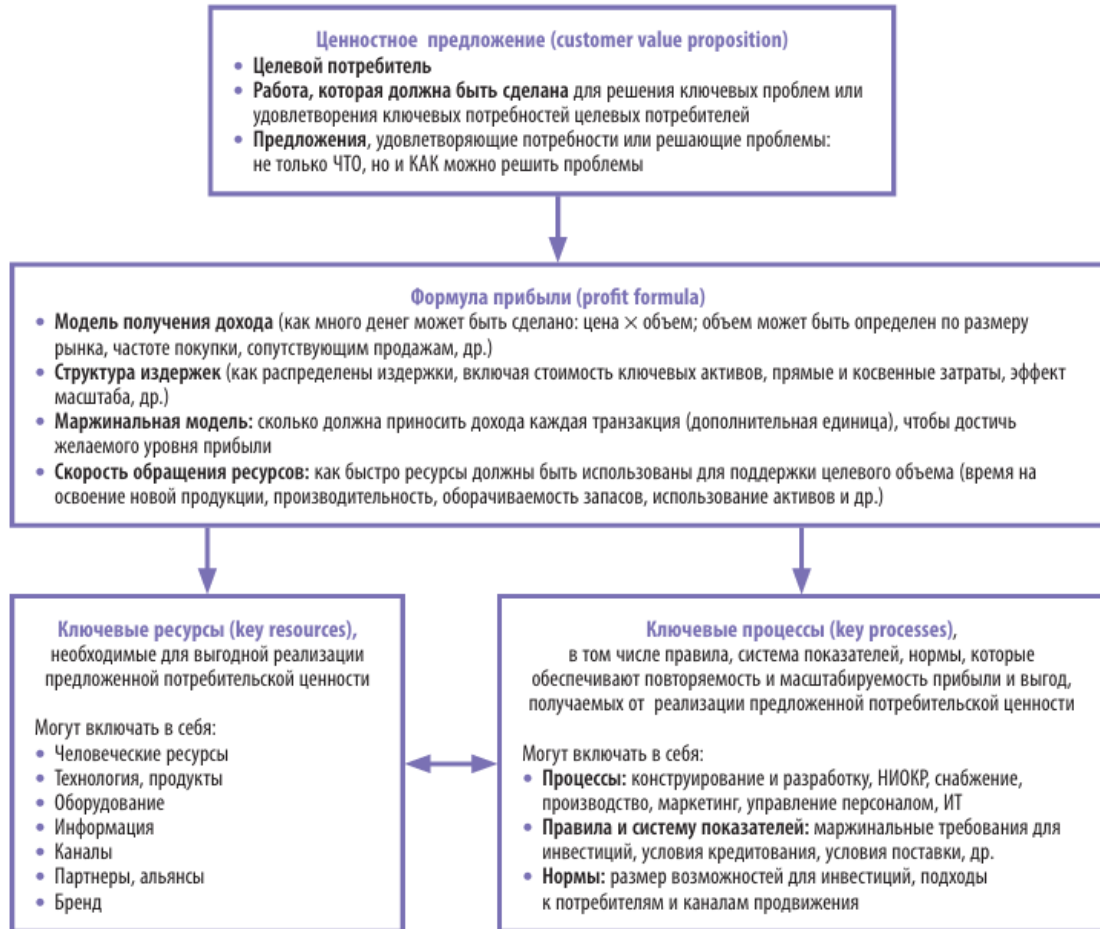


Рисунок - Основные элементы бизнес-модели (М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн)

4. Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса

### Кейсы «Формулировка гипотезы»

#### 1

Отметьте правильно сформулированные гипотезы

Начинающая предпринимательница Ирина придумала бизнес по заказу печати глазурию по печеню, шоколаду и другим кондитерским изделиям. Можно загрузить свою картинку размером до 512 x 512 пикселей, выбрать кондитерское изделие, тираж — и оно будет распечатано и доставлено в течение суток. Это оригинальный личный и корпоративный подарок, который пригодится как отдельным людям, так и компаниям.

Ирина попробовала написать список гипотез, которые нужно проверить, прежде чем собирать команду разработчиков и искать инвестиции.

Какие из этих гипотез сформулированы качественно, а какие нет? Отметьте галочкой хорошо сформулированные гипотезы.

- Из 30 опрошенных сотрудников PR и HR-отделов в крупных компаниях больше половины подтвердят потребность в оригинальных корпоративных подарках
- Из 30 опрошенных людей больше половины подтвердят, что срок доставки в 24 часа — допустим
- Компании регулярно заказывают сувениры и подарки для своих клиентов и партнеров –
- Из 30 опрошенных больше половины скажет нам, что наша идея им нравится
- У людей есть потребность дарить подарки

## 2

Отметьте правильно сформулированные гипотезы

Начинающий предприниматель Игорь придумал сервис «Дипломатор» для учителей и учеников. Он решает одну простую задачу — генерацию почетных грамот, дипломов и благодарностей со стильным дизайном и персонализацией. При этом есть возможность за деньги заказать уникальный дизайн, распечатать грамоту, а если ученик потеряет ее, то повторно распечатывать сколько угодно раз. В перспективе Игорь собирается за отдельную плату добавить функцию «генерация портфолио ученика».

Игорь попробовал написать список гипотез, которые ему нужно проверить, прежде чем собирать команду разработчиков и искать инвестиции.

Какие из этих гипотез сформулированы качественно, а какие нет? Отметьте галочкой хорошо сформулированные гипотезы.

- Каждый год учителям приходится делать десятки похвальных грамот, дипломов, сертификатов и тому подобных торжественных документов
- Школьникам старших классов собирают портфолио из грамот, дипломов, сертификатов и т.п. для поступления в вуз
- Из 50 опрошенных учителей больше половины будут платить за продвинутые услуги (индивидуальный дизайн и распечатку грамот)
- Из 50 опрошенных родителей больше половины подтвердят, что их дети часто теряли грамоты
- Реклама в Яндекс.Директе и Google.Adwords позволит привлекать клиентов с конверсией в покупку не меньше 7%

### Тема 4 «Комплекс маркетинга в цифровой среде»

#### **Кейс «Маркетинговая стратегия лаборатории мультимедиа 3X-Video»**

Лаборатория мультимедиа 3X-Video представляет собой креативную площадку, рассчитанную на реализацию широкого спектра творческих

проектных задач. Основными видами деятельности лаборатории мультимедиа-дизайна являются:

- Видеосъемка и видеомонтаж.
- Трехмерное моделирование.
- Дополненная реальность (augmented reality).
- Виртуальная трехмерная реконструкция объектов историко-культурного наследия.

За время работы в лаборатории сложился сплоченный коллектив, а также понимание, как развиваться и куда двигаться. Одним из первых шагов на пути к развитию высокотехнологичной компании стало определение собственно продукта, который этот стартап будет предлагать рынку.

Фокус был направлен на продажу камер с обзором 360 градусов — уникальную разработку команды, которая позволяла бы каждому покупателю снимать свои видео на 360 градусов. Были подготовлены рекламные материалы, составлена база контактов потенциальных покупателей, изготовлено несколько прототипов для демонстрации, выбран и утвержден дизайн упаковки. Члены стартапа обзванивали клиентов, презентовали продукт на бизнес-мероприятиях, участвовали в выставках. Были созданы сайт и интернет-магазин, началось активное продвижение в социальных сетях и Интернете. Было выбрано два целевых сегмента:

1. B2B-клиенты: компании, которые заинтересованы в использовании новых технологий для изготовления промороликов, а также рекламные агентства.

2. B2C-клиенты: частные лица, которые с удовольствием будут снимать на камеру вечеринки, отчеты о путешествиях и важные события.

Однако через некоторое время команда столкнулась с необъяснимым явлением: все люди (как представители B2B, так и представители B2C-сегмента) были крайне заинтересованы в видео 360, проявляли активный интерес, просили прислать информацию и демо-версию, с удовольствием задавали вопросы и живо интересовались, но при этом не покупали! Стало очевидно, что стартап не учел какой-то фактор, который препятствует продажам. Проведя опросы и фокус-группы, были выявлены несколько причин:

Непосредственно камеру неудобно использовать. Ее необходимо либо крепить особым образом, чтобы рука не закрывала обзор 360, либо держать над головой постоянно. Съемка вечеринки или путешествия становилась весьма трудоемким занятием.

После съемки пользователю надо было монтировать видео: скачивать и устанавливать приложение, обрезать и монтировать. Это трудоемко и под силу только профессиональным агентствам.

Таким образом, стало очевидно, что надо менять бизнес-модель и продукт. После определенной работы и общения с экспертами было решено направить фокус на технологии трехмерной съемки на 360 градусов на мероприятиях (концерты музыкальных групп, театральные представления и

т. д.). То есть команда стартапа выступала теперь как съемочная группа, продающая клиентам конечный продукт. Новая бизнес-модель и новый рынок оказались верным решением: первые заказы не заставили себя ждать! Сначала началось сотрудничество с ведущими музеями Санкт-Петербурга. Съемки-360 для Эрмитажа и Русского музея стали важным достижением — команду маленького стартапа начали воспринимать как серьезных бизнес-партнеров, обслуживающих таких важных клиентов.

Затем появилось понимание, как расширять сферу деятельности, осваивая новые рынки и сегменты. Так в линейку услуг 3X-Video добавились следующие направления работы:

- Туристические услуги: съемки туристических достопримечательностей.
- Объекты культуры: съемки музеев, в том числе закрытых для посещения туристами пространств.
- Промышленные объекты: съемки заводов, производств, товаров для демонстрации клиентам.
- Развлекательные мероприятия: концерты, спектакли и др.

Выявление разных целевых сегментов в рамках одной продуктовой категории позволило команде существенно увеличить базу клиентов, развить собственные компетенции и стать российскими лидерами практически на всех этих направлениях.

#### *Задания по кейсу:*

Предложите свой сегмент рынка, на котором стартап 3X-Video мог бы оказывать свои услуги. Решение кейса должно включать в себя:

1. Выбор сегмента рынка.
2. Анализ и описание потребностей представителей данного сегмента.
3. Количественный и качественный анализ данного сегмента:

Сколько таких клиентов?

Кто они?

В чем нуждаются? Какова причина использования данной услуги?

4. Максимально подробное описание услуги, которая может быть оказана данному сегменту

### Тема 5 «Product development и Customer Development в сфере инноваций»

#### **Кейс «Венчурный проект: интернет-портал объявлений Avito.ru»**

Avito — интернет-сайт для размещения платных и бесплатных объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний.

Товары могут быть как новыми, так и бывшими в употреблении. Также на Avito размещаются объявления по поиску работы и о существующих вакансиях на рынке труда. Всего на сайте по состоянию на конец 2015 года

насчитывалось более 31 млн активных объявлений. По данным TNS, ежемесячная аудитория интернет-портала превышает 25 млн уникальных посетителей; кроме того, более 9 млн пользователей заходят на Avito с мобильных устройств. Основную часть доходов компании приносит реклама на сайте.

Аналитики Goldman Sachs назвали Avito самым быстрорастущим сервисом по размещению объявлений в мире. По итогам 2014 г. выручка компании составила 76,5 млн долл. (+76% по отношению к аналогичному показателю 2013 г.), в 2015 г. — 83,7 млн долл. (+55%), а к 2018 году, по мнению аналитиков, показатель достигнет 300 млрд долл.<sup>1</sup> Сайт Avito.ru содержит 10 категорий объявлений: Авто, Недвижимость, Работа, Услуги, Личные вещи, Для дома и дачи, Бытовая электроника, Хобби и отдых, Животные, Для бизнеса. Кроме того, сайт имеет несколько сервисов для бизнеса:

- Магазины — данный сервис позволяет открыть на Avito собственный «магазин». Функционал сервиса рассчитан на компании и частных предпринимателей.

- Промо — сервис позволяет создать рекламу, направленную на конкретную аудиторию сайта.  
<http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/03/15/633622-avito-viruchku>

- Контекст — сервис для привлечения покупателей с Avito на страницы интернет-магазинов с помощью контекстной рекламы.

- CheckOut — логистический сервис, агрегирующий услуги различных служб доставки.

- ActiAgent — инструмент для работы агентов и брокеров. Позволяет управлять своей базой, размещать и отслеживать объявления на площадках, вести клиентов.

Головной офис компании ООО «КЕХ eКоммерц», владельца сайта Avito, расположен в Москве. Численность персонала по состоянию на 2015 год составляла 770 человек.

Руководство компании:

- Филип Энгельберт — управляющий директор (СЕО) группы и сооснователь компании;

- Йонас Нордландер — генеральный директор и сооснователь компании;

- Кристоффер Норман — операционный директор;

- Владимир Правдивый — исполнительный директор.

Сайт Avito был создан 15 октября 2007 года. Основателями компании являются Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. Идея создать собственный бизнес появилась у Йонаса еще в 1998 году. Спустя год он вместе с друзьями открыл интернет-аукцион Tradera.com, который в 2006 году был продан компании Ebay за 48 млн долл. В 2007 году Йонас по приглашению Юрия Мильнера, совладельца компании Digital Sky Technologies, посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже

несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот момент (в пределах 20–25%). Вернувшись в Швецию, Йонас начал встречаться с инвесторами и продвигать идею создания сайта объявлений. Одним из заинтересовавшихся идеей инвесторов стал Филип Энгельберт, на тот момент, работавший в компании, купившей справочники Yellow Pages. Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали Avito.

Запущенный в 2007 году сайт Avito.ru специализировался на товарах повседневного спроса. Также помимо публикации объявлений на сайте того времени присутствовала возможность размещения аукционов. Уже в 2009-м от этой функции было решено полностью отказаться — вместо этого все внимание руководства компании сфокусировалось на работе с объявлениями. В том же году на Avito появляется сервис «Магазины», позволяющий размещать на сайте витрины для товаров.

В 2010-м ежемесячная аудитория сайта расширилась до 10 млн уникальных посетителей. Компания получила инвестиции в размере 26 млн долл. от шведского концерна Investment AB Kinnevik и фонда Northzone Ventures. По оценкам экспертов, большая часть этих инвестиций — около 21,5 млн долл. — была внесена Investment AB Kinnevik. 10,8 млн долл. из этой суммы были ранее выданы компании в виде кредита. В 2011-м были запущены мобильная версия сайта и мобильное приложение. Сервис «Магазины» расширился, появилась возможность создания частных магазинов.

Компания реализовывала аналогичные проекты и в других странах постсоветского пространства: так, на украинском рынке был запущен проект tovg.ua, позднее объединенный с OLX.ua. В 2012 году еженедельное количество посещаемых страниц превысило 700 млн, а еженедельное число пользователей выросло до 10 млн. Портал вошел в топ-5 самых посещаемых ресурсов русского сегмента интернета после «В контакте», «Одноклассников», Mail.ru и Яндекса. На сайте были запущены разделы «Avito Авто» и «Avito Недвижимость». В том же году благодаря уверенному и быстрому росту компании удалось привлечь дополнительные млн долл. инвестиций от Accel Partners и Baring Vostok Private Equity Fund. По словам представителей компании, средства были направлены на дальнейшее развитие бизнеса во всех регионах России и привлечение к работе в компании экспертов мирового уровня. В 2013 году произошло слияние Avito и ресурсов OLX.ru и Slando.ru, принадлежащих южноафриканскому холдингу Naspers, под одним брендом — Avito3. Взамен Naspers получил 18,6 % компании.

Холдинг инвестировал в Avito 50 млн долл. В том же году состоялся запуск совместного проекта Avito и компании Korbitec, входящей в группу Naspers, — сайта объявлений о недвижимости Domofond.ru. Решение о развитии нового портала было связано с намерением создать специализированный сайт объявлений федерального масштаба.

Avito вошла в топ-5 российских работодателей по итогам исследования Best Employers Study. Компания также заняла 10-е место в рейтинге крупнейших интернет-компаний в России по версии Forbes. 3 июля 2015 года состоялся запуск сервиса контекстной рекламы «Avito Контекст».

С весны 2015-го на сайте началось введение платы за размещение объявлений в определенных категориях в ряде городов, сначала тестовое, а позже — более широкое. Целью нововведения было заявлено улучшение качества публикуемых объявлений, и борьба с недобросовестными сообщениями на сайте. При этом для обычных пользователей в популярных категориях (недвижимость, автомобили, электроника, животные) остается возможность бесплатного размещения, ограниченного количества объявлений, например одного или до 10 в месяц в зависимости от раздела. В отдельных категориях доступны только платные объявления. Также имеются ограничения на количество бесплатных объявлений или на сроки их размещения.

23 октября 2015 года медиахолдинг Naspers подписал соглашение о приобретении контрольного пакета акций компании Avito, увеличив свою долю с 17,8 до 67,9% посредством полного выкупа долей у фондов Kinnevik (владел 31,2%), Accel Partners (4,3%), Northzone (5,7%) и приобретения акций у Baring Vostok и основателей. Naspers — южноафриканская медиагруппа, штаб-квартира которой расположена в Кейптауне. Основана в 1915 году под названием De Nasionale Pers. Является крупнейшей по капитализации (около 70 млрд долл.) компанией ЮАР. Специализируется на медиаактивах и интернет сервисах. Новое распределение долей в бизнесе: Naspers — 67,9%, шведская Vostok Nafta (Vostok New Ventures) — 13,3% (не участвовала в сделке), Baring Vostok — 4,2%, основатели, менеджмент и другие акционеры — 14,6%. По итогам сделки Naspers получил четыре места из семи в совете директоров Avito, остальные будут заняты представителями фондов Baring Vostok и Vostok New Ventures и Йонасом Нордландером. Сумма сделки составила 1,2 млрд долл.

Таким образом, вся Avito была оценена в 2,38 млрд долл. С учетом долга компания оценена в 2,7 млрд долл. По данным из открытых источников, продажа 31% Avito принесла Kinnevik прибыль 734 млн долл., в 16 раз выше проинвестированной в проект суммы. В сообщениях Vostok New Ventures отмечается, что сделка увеличит оценку доли фонда в Avito приблизительно на 37%, что позитивно отразится на общей стоимости активов. Сделка по покупке Naspers столь крупного пакета акций Avito не только стала настоящей сенсацией на стагнирующем российском рынке венчурных инвестиций, но и, по сути, сделала его: согласно отчету PwC, суммарная стоимость выходов в 2015 году увеличилась более чем в два раза и составила 1573,5 млн долл. США по сравнению с 731,5 млн долл. США в 2014 году. При этом около 76% общей суммы пришлось на выход Accel Partners, Kinnevik и Northzone из Avito.

Если исключить эту сделку из расчетов, то стоимость выходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти. В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие:

1. Прибыльность бизнеса и лидерство Avito на рынке Avito — крупнейший игрок на рынке онлайн-объявлений о продаже товаров и услуг в России. Больше половины трафика идет с мобильных устройств, утверждают в пресс-релизе Naspers. В мировом рейтинге Alexa по посещаемости у Avito.ru — 197-е место. На Avito можно продать автомобиль, недвижимость, любые бытовые товары, а также искать работу и размещать объявления об услугах — компания зарабатывает на размещении платных объявлений и обычной рекламе. В 2014 году выручка компании составила 76,5 млн долл. (рост год к году — 76%), EBITDA — 38,7 млн долл. Если предположить, что сделка обсуждалась больше года, бизнес Avito оценили с мультипликатором 70-х к показателю EBITDA по итогам 2014 года

2. В оценке компании заложена премия Naspers за приобретение контрольного пакета и за то, что покупается, по сути, монополист — у сервиса «Из рук в руки», который можно считать второй по посещаемости доской объявлений, только 5,2 млн уникальных посетителей в месяц (по статистике TNS). Боб Ван Дейк, гендиректор Naspers, несколько раз подчеркивал, что компания предпочитает проекты с проверенной бизнес-моделью, которые могут стабильно приносить деньги, если ими хорошо управлять. Менеджмент Naspers также не раз подчеркивал: рост проникновения интернета в России и рост электронной коммерции — главное, что привлекает Naspers в Avito.

2. Влияние изменений в экономике, обусловленных кризисными явлениями. В непростые времена люди начинают экономить, и это подстегивает спрос на подержанные товары: например, зафиксирован рост продаж подержанных машин. Российские игроки венчурного рынка полагают, что данные явления подстегнули Naspers перейти к конкретным шагам.

3. Фактор BRICS Naspers, возможно, меньше боится сложностей на российском рынке, чем европейские инвесторы. «Это южноафриканская компания, у них все-таки лучше отношение к риску, чем у обычных западных инвесторов. Я думаю, что это как раз та причина, по которой покинули проект шведы — предположил в одном из интервью Герман Каплун, управляющий партнер TMT Investments. — Naspers в России давно, она из страны, с которой мы не конфликтуем, и это ее сильное преимущество».

4. Перспектива IPO В портфеле Naspers есть и другие онлайн-площадки объявлений. Самая крупная из них — OLX, она доступна более чем в сотне стран, и все ее сайты суммарно получают около 240 млн уникальных посетителей в месяц. В другой такой же сервис, Dubizzle.com, работающий в 11 странах (в основном в Африке и на Ближнем Востоке), Naspers

инвестировала в 2013 году, получив 25% компании, а год спустя расширила пакет в проекте до контрольного. Наконец, в сентябре 2015 года Naspers инвестировала 100 млн долл. В мобильное приложение для объявлений о продаже вещей LetGo, которое было запущено одним из сооснователей OLX и к моменту сделки получило больше 2 млн загрузок. С LetGo Naspers нацелилась на американский рынок, заявили представители компании в интервью TechCrunch.

Есть предположение, что расширение участия в Avito за столь внушительную сумму для Naspers — попытка получить еще один хороший актив, объединить все площадки объявлений и вывести эту группу через несколько лет на биржу.

5. Фактор Mail.ru. У Naspers есть доля в крупнейшем интернет-холдинге России, Mail.ru Group. Эта компания также хотела занять место на рынке онлайн-объявлений, но ее собственный проект, Molotok.ru, летом 2015 года прекратил работу. Известно также, что Mail.ru приценивалась к Avito, но до сделки дело так и не дошло. Нельзя исключать в дальнейшем реализацию некоторых новых проектов с участием Mail.ru, Avito и Naspers. В любом случае следует отметить, что основателям проекта — Йонасу Нордландеру и Филипу Энгельберту — удалось правильно определить тренд и найти крайне перспективную нишу на развивающемся и растущем рынке. Резюмируя данную сделку, следует отметить, что покупка Naspers контрольного пакета акций Avito.ru, по сути, является одновременно долгосрочной инвестицией с учетом возможностей по развитию бизнеса (для Naspers) и успешным выходом (для венчурных фондов Kinnevik (цена продажи своей доли — 846 млн долл., прибыль — около 800 млн долл.) и Northzone Ventures (цена продажи своей доли — 155 млн долл., прибыль — около 130 млн долл. — 150 млн долл.))

Ожидается, что в период рецессии на мировых рынках и спада российской экономики стратегической целью Naspers может стать увеличение и закрепление рыночной доли в расчете на последующий экономический рост.

*Задания к кейсу:*

1. Используя канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном, сформулируйте ценностное предложение для потребителя компании Avito.

2. Проанализируйте ключевые ресурсы, ключевые процессы, процессы монетизации и специфику генерирования прибыли компании Avito.

Тема 6 « Управление разработкой программ и проектов нововведений »

### **Кейс «Обоснование экономической целесообразности реализации проекта»**

Известный профессор в области лазерной физики изобрел новый подход к производству игл для микроскопов. Вместе со своим учеником они обдумывают возможность начать инновационный проект, ориентированный на организацию производства данного изобретения. Затраты на патентование, по их оценкам, составят 300 тысяч рублей. Команда предполагает, что предприятие займет стабильное финансовое положение, рентабельность активов от текущей деятельности по их расчетам должна составить в среднем 20%. Профессор предполагает привлечь к продвижению данной продукции своего коллегу (маркетолога), имеющего опыт продвижения данной продукции на рынок. Профессор пообещал своему коллеге-маркетологу 5% от доли компании в качестве опциона в случае достижения прогнозируемого ниже объема продаж.

Проведенный маркетинговый анализ рынка дает следующий прогноз продаж на первые три года освоения рынка (см. табл. 2)

Таблица 2 Прогноз продаж продукции

Годы реализации проекта	Прогнозируемые объемы продаж, тыс. шт.
1-й	30
2-й	35
3-й	45

Опыт деятельности предприятия показывает, что цена на подобную продукцию в среднем может составить 600 рублей. Со второго года прогнозируется появление на рынке конкурентов, что вынудит снизить исходную цену на 5%, но позволит сохранить планируемые объемы продаж.

Для организации производства планируется приобрести технологическое оборудование общей стоимостью 600 тысяч рублей и оборотные средства в размере 100 тысяч рублей. Производство планируется организовать на арендуемых площадях. При этом арендная плата составит 100 тысяч рублей в месяц.

Для текущего производства продукции необходимы следующие затраты:

сырье и материалы — 200 рублей/шт.;

основная зарплата производственного персонала — 150 рублей/шт.;

накладные расходы — 2 000 тысяч рублей в год;

оплата торгового персонала — 50 рублей за единицу реализованной продукции.

В последний год проекта планируется продать технологическое оборудование по остаточной стоимости. Размер амортизационных отчислений определяется из условий эксплуатации оборудования в течение пяти лет. Величина отчислений во внебюджетные фонды составляет 30,2%.

В расчет принимается только налог на прибыль в размере, установленном законодательными актами на период выполнения расчетов по проекту (на настоящий момент — 20% от налогооблагаемой прибыли).

Все инвестиции предполагается провести на прединвестиционной стадии проекта до начала производства новой продукции.

Для осуществления производственной деятельности необходимо определить состав и величину производственно-сбытовых затрат, формирующих себестоимость выпускаемой продукции. При этом выделить две группы затрат: переменные и постоянные. Общая величина затрат на производство и сбыт продукции формирует полную себестоимость, которая может быть рассчитана на единицу и на объем выпуска продукции по годам расчетного периода проекта.

Для определения доходной части проекта рас считывается выручка от реализации продукции как произведение цены за единицу продукции на объем продаж в количественном выражении. Цена первого года проекта устанавливается в размере 600 рублей. По результатам маркетингового прогноза со второго года проекта предполагается появление на рынке конкурентов с аналогичной продукцией. Для сохранения планируемого объема продаж предприятие предполагает снизить исходную цену на 5% и сохранить эту величину на второй и третий год реализации проекта.

На основе проведенных оценок инвестиционных единовременных затрат, текущих производственно-сбытовых затрат и выручки от продажи реализованной продукции составляется план денежных потоков, который отражает реальные поступления и выплаты денежных средств по проекту, осуществляемые в установленные интервалы времени, в данном проекте — по годам расчетного периода.

Расчет показателей плана денежных потоков проводится по видам деятельности, которые осуществляет каждое предприятие — операционной, инвестиционной и финансовой. Разница между поступлениями и выплатами формирует чистый денежный поток — сальдо реальных денежных средств. В таблице денежных потоков поступления отражаются в виде положительной величины, а выплаты денежных средств — в виде отрицательной величины.

При расчете показателей денежного потока необходимо учесть налоговые выплаты. В данном проекте учитывается только налог на прибыль. Налогооблагаемая прибыль рассчитывается как разница между поступлениями (выручкой) по проекту и выплатами (себестоимостью продукции). Чистая прибыль рассчитывается как разность между налогооблагаемой прибылью и налогом на прибыль.

Отдельной строкой в плане денежных потоков выделяется величина амортизационных отчислений. Это связано с тем, что эти средства реально не покидают предприятие, а формируют амортизационный фонд, который может быть использован в дальнейшем как источник для финансирования инвестиций. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений и формирует чистый денежный поток по проекту, т. е. тот доход, который и остается в распоряжении предприятия. Показатели, которые используются для расчета денежных потоков, являются исходной информационной базой для оценки коммерческой эффективности проекта.

Экономический эффект на ранних стадиях проработки проекта оценивается путем анализа следующих показателей: критического объема производства (точки безубыточности), рентабельности инвестиций, срока окупаемости. Оценка экономической эффективности в динамике предполагает расчет и анализ следующих показателей: чистой текущей стоимости, индекса доходности, дисконтированного срока окупаемости, внутренней нормы рентабельности проекта. Для расчета этих показателей нужно определить минимально требуемую норму доходности (норму дисконта —  $R$ ), которую должен приносить проект, по мнению инициаторов или предполагаемых инвесторов проекта. Эта норма дисконта может учитывать величину риска по проекту.

На окончательном этапе оценки готовится аналитическое заключение по всем рассчитанным по казателям эффективности, выявляются возможные противоречия между ними и принимается окончательное решение о целесообразности реализации проекта.

#### Вопросы для обсуждения

1. Определите состав и величину инвестиционных затрат по проекту.
2. Какие еще виды затрат, кроме указанных в описании, можно отнести к инвестиционным?
3. Рассчитайте производственно-сбытовые затраты по проекту, определите себестоимость в расчете на единицу продукции и по годам расчетного периода проекта.
4. Проведите расчеты выручки от продажи продукции проекта, основываясь на прогнозах продаж и конъюнктуре цен.
5. Назовите факторы окружающей среды проекта, которые могут повлиять на величину выручки от реализации продукции.
6. Проведите расчеты денежных потоков поступлений и выплат за весь период реализации проекта.
7. Как вы оцениваете жизнеспособность проекта по результатам прогноза денежных потоков? Какой показатель является критерием экономической целесообразности проекта на данном этапе его оценки?
8. Проведите расчеты показателей эффективности проекта методами статической оценки. Охарактеризуйте полученные значения. Насколько полно эти показатели характеризуют инвестиционную привлекательность проекта?
9. Рассчитайте дисконтированные показатели эффективности проекта. С каких позиций они характеризуют проект? Объясните наличие возможных противоречий между ними.
10. На основании проведенных расчетов показателей эффективности определите экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность реализации проекта. Аргументируйте свои выводы.

**Шкала оценивания:** 6 балльная  
**Критерии оценивания:**

**6 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.

**5 баллов** 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).

**4 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.

**3 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.

#### **1.4 МИНИ-ПРОЕКТЫ**

##### Тема 1 «Маркетинг и инновационная деятельность»

### **Мини-проект 1**

Изучите предлагаемое описание прорывных технологий последних лет. В группах придумайте по одному примеру нового гаджета, основанного на данных технологиях, который мог бы появиться в по вседневной жизни каждого жителя нашей планеты.

1. Интернет вещей. К Интернету вещей относятся разного рода встроенные в машины сенсоры и приложения, а также вся инфраструктура для автоматизированной работы. Наиболее показательный пример: использование дистанционного контроля для лечения заболеваний, системы «умный дом» и другие.

2. Передовая робототехника. Представляет собой не только производственную робототехнику, но и множество различных систем, включая экзоскелеты, которые увеличивают физические возможности человека, например, людей с ограниченными возможностями.

3. Накопление и хранение энергии. Прогресс в технологиях накопления и хранения энергии позволит сделать более экологически чистые гибридные автомобили полноценными конкурентами традиционных, стабилизировать работу электросетей и упростить процесс электрификации труднодоступных регионов.

4. Трехмерная печать. Представляет собой метод послойного создания физического объекта на основе виртуальной трехмерной модели. За четыре года стоимость домашнего принтера 3D-печати упала в 10 раз.

5. Высокотехнологичные материалы и новые материалы с новыми свойствами. Например, нанолечения, суперконденсаторы, сверхъёмкостные батареи, сверхгладкие покрытия и ультратонкие экраны.

## **Мини-проект 2**

Представьте, что вы создатель стартапа.

1. Выберите продукт, который вы собираетесь производить
2. Определите основных конкурентов продукта
3. Подумайте, что может сделать ваш стартап конкурентноспособным на рынке
4. Произведите сегментирование рынка; в рамках каждого из сегментов составьте портрет потенциального покупателя

Тема 2 «Разработка концепции нового продукта»

## **Мини-проект 1**

Возьмите из истории один из следующих примеров радикальной инновации (персональный компьютер, печатный станок, пассажирский авиалайнер, лампа накаливания, железные дороги, телефон, автомобиль) или предложите свой вариант и проанализируйте следующие аспекты:

- факторы, обусловившие необходимость создания новшества (если тако вые были);
- роль изобретателя в процессе создания и доведения до рынка новшества;
- финансовые и нефинансовые источники, потребовавшиеся для реализации новшества;
- процесс диффузии инновации и его влияние на существующие и смежные отрасли, на общественную жизнь в целом.

### Мини-проект 2

Разделитесь на команды по 4-7 чел. Придумайте идеи для проекта, выберите из них наиболее перспективную и сформулируйте ее по шаблону.

<i>Я делаю проект</i>	_____
	<i>(название проекта)</i>
<i>который создает</i>	_____
	<i>(определение предложения вашего продукта или услуги клиентам)</i>
<i>помогающий</i>	_____
	<i>(описание целевой аудитории)</i>
<i>решать</i>	_____
	<i>(описание проблемы)</i>
<i>при помощи</i>	_____
	<i>(способ, технология)</i>

Рисунок 3.2 – Шаблон для формулировки идеи для проекта  
Обсудите идею с преподавателем и другими студентами.

### Тема 3 «Бизнес-модель продукта»

#### Мини-проект 1

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье (см. Таблица 1, стр. 43), опишите выбранную вами технологию, бизнес-идею и суть вашего группового проекта, ответив в том числе на следующие вопросы:

1. В чем состоит ценностное предложение вашего проекта?
2. Кто является потребителем вашего проекта?
3. Какая работа должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей?
4. Каким образом ваш проект может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителя?
5. Какие преимущества получит потребитель, воспользовавшись вашим проектом?

Распечатайте шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье большого формата, работайте в группе, обсуждая и заполняя совместно все блоки шаблона бизнес-модели. Результат работы должен быть оформлен в печатном или электронном формате в виде:

- ответов на вопросы выше (объем текста 3 000–5 000 знаков);
- заполненного шаблона бизнес-модели вашего проекта.

## Мини-проект 2

Разработайте ценностное предложение для своего проекта.

Первая часть ценностного предложения — профиль клиента.

Для вашего проекта заполните профили потребителей для выбранных клиентских сегментов.

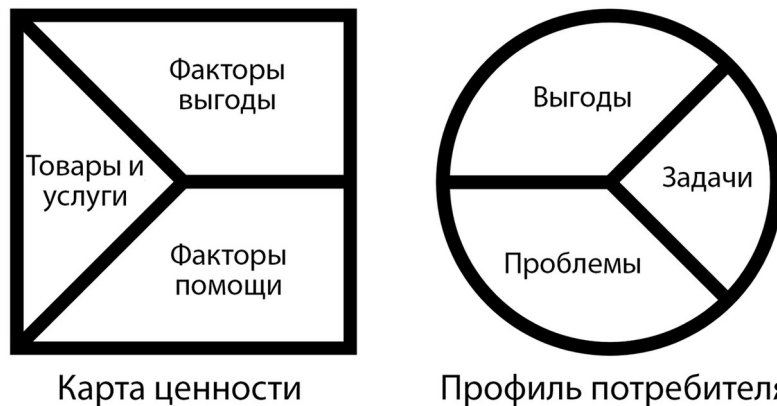


Рисунок 1 – Схема формирования ценностного предложения

Выделите ключевые сущности профиля потребителя:

- задачи, которые решают эти люди, их цели и контекст, в котором это происходит;
- боли (проблемы) — что мешает им решать свои задачи, что ставит под угрозу их успех;
- выгоды — какой полезный результат хотят получить наши клиенты от решения своих задач.

Для каждой из этих категорий проведите ранжирование — что, с вашей точки зрения, более значимо для потребителя, а что менее.

Вторая часть ценностного предложения — карта ценности продукта.

Подумайте и запишите: какие существующие решения и каким образом удовлетворяют выбранную вами потребность клиента.

Проанализируйте: какие значимые задачи, боли или выгоды, имеющиеся у клиента, существующими решениям оказываются не закрыты или закрыты в недостаточной мере.

Запишите, в чем состоит ваша возможная идея решения/продукта, удовлетворяющая потребности клиента лучше существующих (лучше, если у вас получится придумать несколько идей — не меньше 3, тогда будет возможность выбрать лучшую на следующем шаге).

Выберите одну продуктовую идею. Выделите ее.

Для выбранной продуктовой идеи опишите карту ценности. Выделите ключевые сущности:

Продукты или услуги — то, в какой форме будет реализовано ваше решение, помогающее клиентам решать свои задачи. Запишите их списком.

«Обезболивающие» (факторы помощи) — за счет чего ваш бизнес/продукт устраняет угрозы и снимает препятствия в решении потребителем его задач. Выпишите списком эти факторы.

Источники выгод (факторы выгоды) — как ваш продукт или услуга будет открывать дорогу к выгодам, конечным результатам, к которым стремятся потребители? Запишите списком и эти факторы.

Для каждой из этих категорий (продукты, обезболивающие, выгоды) проведите ранжирование списка — что, с вашей точки зрения, более ценно для потребителя, а что менее. Ценностное предложение — это не ваш продукт и не потребности потребителя, а их пересечение или, другими словами, соответствие между ними.

Формула ценности может быть следующей:

Мы умеем... (создавать какую ценность?) ... для ... (каких потребителей?)...через ...(каким способом?)...и в отличие от ...(каких конкурентов?)...у нас есть... (какие отличия?)...которых нет у других благодаря ...(конкурентное преимущество продукта или бизнеса).

## Тема 7 «Продвижение нового продукта: инвестиционная деятельность и презентация продукта»

### Мини-проект 1

Подготовьте презентацию для своей бизнес-идеи (8...10 слайдов, 5...8 мин).

Выступите перед группой с данной презентацией.

По итогам каждого выступления студенты должны выставить свою оценку по пятибалльной системе. При оценке выступления необходимо обращать внимание на оригинальность, степень проработки и формулировки идеи, качество слайдов презентации и непосредственно выступления (то есть речи).

Преподаватель подведет и озвучит итоги.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено точно и полно; проект выполнен полностью самостоятельно и демонстрирует сформированные у автора навыки проектной деятельности; в проекте реализован креативный подход; предложено оригинальное (или инновационное) решение; сформулированы мотивированные выводы; рекомендации обоснованы и объективны;

безукоризненно выполнены требования к оформлению проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в яркой, интересной форме.

**5 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задание на проект в целом выполнено; проект выполнен с незначительным участием преподавателя (консультации) и демонстрирует владение автором большинством навыков, необходимых для осуществления проектной деятельности; в проекте реализован стандартный подход: предложено типовое решение; выводы (заключение) доказательны; осуществлена попытка сделать практические рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении проекта; защита проекта (презентация и доклад) осуществлена в традиционной академической форме.

**4 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект выполнено неточно и (или) неполно; выполнение проекта происходило при постоянном участии и помощи преподавателя; предложено наиболее простое, но допустимое решение; в проекте имеются недочеты и ошибки; выводы (заключение) не бесспорны; рекомендации имеются, но носят формальный характер; очевидны недочеты в оформлении проекта; защита проекта осуществлена в устной форме (без презентации) или доклад не отражал основное содержание проекта (или презентация не отражала основные положения доклада).

**3 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задание на проект не выполнено или выполнено менее чем наполовину, при этом автор не обращался (или недостаточно обращался) к преподавателю за консультацией или помощью; в проекте допущены грубые ошибки; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами (заключение носит формальный характер); не соблюдаются требования к оформлению проекта; защита проекта представляла собой неструктурированные рассуждения автора с отклонением от темы проекта.

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

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

1. Какие основные методики генерации идей технических стартапов применяются на рынке?
  - A. Генерация идеи от запроса потребителя
  - B. Генерация идеи от видения продукта или компетенций
  - C. Не подходят оба варианта
  - D. Подходят оба варианта

2. Какой метод не имеет отношения к генерации новых идей
- A. Инженерное мышление
  - B. 6 шляп
  - C. Дизайн-мышление
  - D. Инженерный подход
3. Каким этапом начинается и каким заканчивается разработка нового, в том числе технического продукта?
- A. Начинается с этапа разработки стратегии нового продукта, заканчивается этапом коммерческой реализации +
  - B. Начинается с этапа генерации идей, заканчивается этапом рыночных испытаний
  - C. Начинается с этапа разработки стратегии нового продукта, заканчивается этапом разработки продукта
  - D. Начинается с этапа отбора и оценки идей, заканчивается этапом коммерческой реализации
4. Какие этапы разработки нового продукта находятся в середине цепочки этапов?
- A. Генерация идей и рыночные испытания
  - B. Оценка/отбор идей и рыночные испытания
  - C. Разработка стратегии нового продукта и разработка продукта
  - D. Бизнес-анализ и разработка продукта
5. В мультиатрибутивной матрице Ф.Котлера базовые свойства продукта описывают:
- A. Базовые потребительские свойства продукта
  - B. Ключевые физические и химические свойства продукта
  - C. Ключевые конкурентные свойства продукта
  - D. Базовые выгоды клиента от пользования продуктом
6. В мультиатрибутивной матрице Ф.Котлера потребительские характеристики продукта описывают:
- A. Как соотносятся между собой запросы потребителя и свойства продукта
  - B. Как свойства продукта конкурируют со свойствами альтернативных продуктов
  - C. Каким образом клиент будет потреблять/использовать продукт, с какими свойствами столкнётся
  - D. Верны все варианты
7. В перечне функциональных выгод продукта различают две основные группы:
- A. Рациональные и социальные
  - B. Социальные и функциональные
  - C. Социальные и эмоциональные

D. Рациональные и функциональные

8. В перечне эмоциональных выгод продукта за демонстрацию социального статуса и групповой принадлежности отвечает следующая группа выгод:

- A. Социальные выгоды
- B. Эмоциональные выгоды
- C. Подходят оба ответа
- D. Не подходит ни один из ответов

9. Какой принцип не имеет отношения к концепции Agile?

- A. Качество персонала важнее скорости разработки
- B. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- C. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану
- D. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации

10. Какие 4 этапа (в оригинальной англоязычной версии) и в какой последовательности входят в т.н. HADI-цикл

- A. Hypothesis-Insights-Data-Action
- B. Hypothesis-Action-Data-Insights
- C. Hide-Action-Delay-Insights
- D. Hypothesis-Data-Action-Insight

11. В каких этапах последовательных стадий разработки нового продукта критично думать о внесении изменений в изначальную концепцию продукта

- A. Оценка и отбор идей
- B. Бизнес-анализ и рыночная реализация
- C. Разработка продукта и рыночные испытания
- D. Разработка стратегии нового продукта и бизнес-анализ

12. Какую концепцию, помогающую методологически настроить бизнес-модель проекта, предложил Стивен Бланк?

- A. 5 сигм
- B. Customer development
- C. Lean production
- D. Продукт-ориентированный подход

13. Что такое инвестиционный бюджет стартапа?

- A. Сумма средств, нужная стартапу на протяжении всей его жизни
- B. Сумма средств, периодически нужная стартапу для финансирования кассовых разрывов
- C. Сумма средств, которая вкладывается в стартап на стадии запуска и до достижения точки безубыточности
- D. Сумма средств, которая вкладывается в разработку одного конкретного продукта стартапа

14. Какова конечная цель изучения рынка для команды стартапа?
- A. Поиск разработчиков в команду
  - B. Анализ причин провалов предыдущих стартапов, бравшихся за эту тематику
  - C. Подбор венчурных инвесторов для финансирования стартапа
  - D. Поиск и анализ рыночных возможностей для стартапа
15. Что входит в перечень первичных источников информации о рынке?
- A. Опрос
  - B. Наблюдение
  - C. Эксперимент
  - D. Всё перечисленное
16. К каким источникам информации относится поиск информации в открытых источниках в интернете?
- A. Первичным
  - B. Вторичным
  - C. Деловой разведке
  - D. Каким-то ещё источникам
17. Итерации (спринты) не применяются в рамках методов «гибкого управления:
- а) Agile;
  - б) Scrum;
  - в) Kanban;
  - г) все ответы верны;
  - д) нет верного ответа.
18. Какой из показателей не является ключевым количественным показателем рынка
- A. Реструктуризация+
  - B. Ёмкость
  - C. Рентабельность (уровень доходности)
  - D. Доля
19. Какой из количественных показателей характеризует так называемую ёмкость рынка (он же индикатор потенциального объёма рынка)?
- A. SOM
  - B. TAM
  - C. SAM
  - D. PAM

20. Какой показатель рынка характеризует реально достижимый объём рынка?

- A. TAM
- B. PAM
- C. SOM
- D. SAM

21. Какие основные методики оценки объёма рынка стартапа применяют на практике?

- A. Оценка объёма рынка “сверху вниз”
- B. Оценка объёма рынка “снизу вверх”
- C. Не подходят оба варианта
- D. Подходят оба варианта

22. Какой вид анализа используют для оценки глобальных факторов влияния на рынок?

- A. PEST-анализ
- B. SWOT-анализ
- C. Анализ сил Портера
- D. Матрица BCG

23. Что является предпосылкой для возникновения подхода Customer Development

- A. Увеличение спроса на сложные технологические товары
- B. Избыточное предложение на рынках массового потребления
- C. Новые открытия в сфере работы мозга
- D. Увеличение роли интернета в повседневной жизни

24. Гипотезы - это

- A. Набор переменных альтернатив и неопределённых данных, комплекс которых даёт решение
- B. Результаты, которые необходимо достичь при решении проблемы
- C. Характеристики или стандарты, используемые при оценке решений проблемы
- D. Обоснованные предположения относительно связи двух или более факторов либо того, что может произойти в будущем

25. Первичная информация должна быть собрана для следующих целей

- A. Изучение реакции потребителей на новый товар
- B. Изучение общей экономической ситуации
- C. Проведение ретроспективного анализа
- D. Все варианты верны

26. Вторичная информация характеризуется следующими достоинствами

- A. быстрый доступ
- B. конфиденциальность
- C. известная методология сбора
- D. Все варианты верны

27. К критериям выбора сегмента относят

- A. количественные параметры сегмента
- B. географические
- C. прибыльность сегмента+
- D. Все варианты верны

28. На каких стадиях развития проекта чаще всего у команды стартапа начинается разговор о частных венчурных инвестициях в проект

- A. Стадия 2 - идея
- B. Стадия 6 - мелкая серия
- C. Стадия 5 - опытный образец
- D. Стадия 4 - прототип

29. На какой стадии развития технического стартапа команде точно нужно озаботиться подачей заявок на получение патентов на продукт стартапа

- A. Стадия 5 - опытный образец
- B. Стадия 1 - осознание проблемы
- C. Стадия 3 - концепция
- D. Стадия 7 - крупная серия

30. Технологический стартап отличается от традиционного тем, что:

- A. Трудно предсказать исход развития технологического стартапа
- B. Потребителю предлагается новый продукт
- C. Велика вероятность отказа от непривычного продукта
- D. Верны все варианты

31. Как называется период развития технологического стартапа с момента его создания и до достижения точки безубыточности?

- A. Долина смерти
- B. Стартовый отрезок
- C. Точка окупаемости
- D. Долина старта

32. Какая причина не подходит в качестве типичного объяснения провала нового продукта?

- A. Недостаточное финансирование разработки и развития продукта
- B. Недопонимание рынка
- C. Низкая квалификация бухгалтеров стартапа
- D. Отсутствие обратной связи по продукту

33. Что такое бизнес-модель стартапа?

- A. Механизм зарабатывания денег стартапом
- B. План доходов-расходов стартапа
- C. Модель освоения инвестиционных средств
- D. Модель продвижения стартапа на рынок

34. Какие шаблоны бизнес-моделей лучше применять для разных видов стартапов?

- A. Шаблон бизнес-модели А.Остервальдера - для тяжёлых, наукоёмких проектов; шаблон бизнес-модели Эша Маурья - для ИТ и софтверных стартапов
- B. Шаблон бизнес-модели Эша Маурья - для тяжёлых, наукоёмких проектов; шаблон бизнес-модели А.Остервальдера - для ИТ и софтверных стартапов
- C. Не имеет значения
- D. Не стоит применять оба упомянутых шаблона

35. Какой блок в шаблоне бизнес-модели А.Остервальдера является ключевым, вокруг него строится вся бизнес-модель?

- A. Структура выручки
- B. Каналы продаж
- C. Основные ресурсы
- D. Ценностное предложение

36. Как в сжатом виде характеризовать понятие unit-экономики продукта?

- A. Это цена продажи одной единицы продукта стартапа
- B. Это сумма на продвижение одной единицы продукта
- C. Это совокупность затрат на привлечение и продажу одному клиенту, или производство и продажу одной единицы продукта
- D. Это совокупность всех затрат на производство и продажу мелкой партии продукции стартапа

37. Какие из приведенных метрик не входят в сферу изучения unit-экономики продукта?

- A. ARPU
- B. LTV
- C. COGS
- D. Все варианты верны

38. Что из нижеперечисленного не относится к Agile Manifest?

- A. Обратная связь и потребности заказчика - главное
- B. Быстрые итерации и непрерывное обучение всей командой
- C. Создавайте продукт вместе с клиентом
- D. Делегируйте команде максимум автономности

39. Какая статья инвестиционного бюджета не присуща железному (хардверному) стартапу?

- A. Материалы, сырье, оборудование
- B. Интеллектуальная собственность
- C. Производственные и лабораторные услуги
- D. Все статьи затрат присущи железными (хардверным) проектам

40. Какая статья инвестиционного бюджета не присуща ИТ (софтверному) стартапу?

- A. Облачное хранение и вычислительные мощности
- B. Затраты на учёных-материаловедов
- C. Затраты на разработку ПО
- D. Затраты на касдев, продвижение и обучение клиентов

41. Какую информацию из предложенных вариантов инвестор считает наиболее важной для принятия решения об инвестировании в стартап?

- A. Обоснование востребованности продукта
- B. Конкретные и обоснованные планы по рынку и деньгам
- C. Жизнеспособная бизнес-модель проекта
- D. Все варианты верны

42. Есть ли среди перечисленных вариантов критически важная для инвестора информация?

- A. Конкурентоспособный продукт
- B. Дата старта проекта
- C. Наличие в команде участника, имевшего опыт успешного развития стартапа
- D. Все варианты верны

43. Что не должно входить в перечень элементов финансовой модели?

- A. Инвестиционный бюджет проекта
- B. План продаж
- C. План защиты интеллектуальной собственности проекта
- D. План движения денежных средств

44. Как называется вид затрат, который зависит от объёма производства и продаж?

- A. Капитальные
- B. Операционные
- C. Постоянные
- D. Переменные

45. Какой из показателей не является одним из ключевых инвестиционных показателей стартапа?
- A. WACC
  - B. NPV
  - C. PBP
  - D. IRR
46. Назовите вид риска, который, скорее, не присущ стартап-проекту
- A. Технологический
  - B. Финансовый
  - C. Корпоративный
  - D. Коммерческий
47. Как правило, стартап на старте работы имеет ограниченные ресурсы. В силу каких причин это происходит?
- A. У команды мало опыта и команда не рассматривает свое ближайшее окружение как людей, способных и готовых помочь
  - B. Обращение за помощью - новый опыт для многих команд, связанный с неуверенностью и страхом отказа
  - C. Команды преувеличивают потребность в ресурсах, особенно денежных, планируя слишком далеко и глобально
  - D. Все варианты верны
48. В каких видах активностей в стартапе вам могут помочь партнеры?
- A. В совместной разработке продукта
  - B. В получении финансирования на более выгодных условиях
  - C. В продвижении вашего продукта на рынок, к которому партнёр уже имеет хороший доступ
  - D. Все варианты верны
49. Какие цели помогает достичь создание лояльного сообщества клиентов?
- A. Быстро собирать обратную связь от реальных клиентов
  - B. Запрашивать помощь, поддержку, ресурсы для проекта
  - C. Привлекать технических и других специалистов к работе в проекте
  - D. Все варианты верны
50. Что в контексте контента для продвижения стартапа вызывает больше доверия аудитории?
- A. Искренний тон, честность и открытость
  - B. История о проблеме (со-)основателя проекта, в результате которой возникла идея продукта
  - C. Реальный кейс “живого” клиента
  - D. Всё вышеперечисленное

51. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
- A. Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
  - B. Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
  - C. Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
  - D. Все варианты верны
52. Данная методология «гибкого» управления впервые появилась в Японии в 1960-х годах:
- A. Agile;
  - B. Scrum;
  - C. Kanban;
  - D. Все ответы верны;
53. К частным организациям поддержки стартапа не относятся:
- A. Коммерческие банки.
  - B. Фонды поддержки малого бизнеса
  - C. Бизнес-ангелы
  - D. Российская венчурная компания
54. К признакам стартапа не относится:
- A. Создание принципиально нового бизнеса.
  - B. Организационная и имущественная самостоятельность.
  - C. Быстрый рост и короткий цикл жизни.
  - D. Создание за деньги спонсоров, которые и несут риск.
55. Установите последовательность: Схемы создания стартапа
- A. Название, Идея, Стартап, Проект, Концепция
  - B. Идея, Название, Концепция, Проект, Стартап
  - C. Стартап, Проект, Концепция, Идея, Название
  - D. Концепция, Стартап, Проект, Идея, Название
56. Расположите основные этапы жизни стартапа в хронологическом порядке.
- A. Определение организационно-правовой формы.
  - B. Регистрация.
  - C. Начало деятельности стартапа.
  - D. Ликвидация или продажа стартапа.
  - E. Текущая деятельность.
  - F. Рассмотрение документов.
  - G. Подготовка бизнес-плана.
- Ответ: G → A → B → F → C → E → D
57. 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

58 . 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).

59. 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

Г. Прикладные исследования	деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом; 4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности; 5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний; 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.
Д. Разработки	
Е. Научная организация	

#### 60. 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

61. 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
------------------	--

62. 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 парового двигателя	II технологический уклад
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

63. 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

64. 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)

65. 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			

66. 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			

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

	А. Научные работники	Б. Научно-технический и научно – вспомогательный	В. Производственный персонал	Г. Административно-хозяйственный персонал

		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.				

68. 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.		

69. 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		

70. 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		

71. 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		

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

Критерии	А. Характеризуют социально-экономические	Б. Характеризуют коммерческую эффективность

	результаты	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		

73. 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			

74. Установите соответствие между источниками финансирования и уровнем финансирования инновационной деятельности:

Источники финансирования инновационной	А. Уровень	Б. Уровень
--	------------	------------

деятельности	государства и субъектов РФ	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		

75. 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		

76. 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				
---------------------------------------	--	--	--	--

77. Установите соответствие между признаками классификации и группами инноваций:

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

78. 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 инновационному циклу.	Маркетинговый (М)
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)

79. 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

80. 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,	В. Вариантный

единственный вариант развития.	
4. Предполагает влияние организации на внешнюю и внутреннюю среду.	И. Инвариантный

81. 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

82. Установите последовательность этапов жизненного цикла изделия:

- А. Освоение производства;
- В. Значительное падение спроса на продукт в результате появления на рынке нового товара, заменяющего данный;
- С. Создание новшества и адаптация его к условиям рынка;
- Д. Достижение максимального уровня эффективности за счет значительных объемов производства;
- Е. Снижение экономической эффективности и постепенное моральное устаревание продукта.

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

- А. эскизный проект;
- В. технический проект;
- С. техническое предложение;
- Д. рабочий проект;
- Е. техническое задание.

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

- А. технополисы;
- В. инкубаторы;
- С. технопарки;
- Д. регионы науки и технологий.

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

- А. расчет уровней безубыточности;

- В. оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности;
- С. метод вариации параметров;
- Д. укрупненная оценка устойчивости.

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

- А. освоение новых базовых инноваций, определяющих переход к новому технологическому укладу;
- В. повышение технического и организационного уровня производства путем внедрения улучшающих процесс-инноваций;
- С. повышение качества производимой продукции за счет псевдоинноваций;
- Д. освоение модификаций базовых продукт- и процесс-инноваций.

87. Выберите правильную последовательность элементов инновационного процесса:

- А. Маркетинг инновации – производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- В. Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – реализация инновации – оценка экономической эффективности инновации;
- С. Маркетинг инновации – инициация - производство инновации – оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- Д. Инициация - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации;
- Е. Инициация - маркетинг инновации - производство инновации – реализация инновации – продвижение инновации - оценка экономической эффективности инновации – диффузия инновации.

88. Стартап – это

89. Ценностное предложение – это

90. «Долина смерти» в стартапе – это

91. Бизнес-ангел – это

92. Customer Development – это

93. Бизнес-модель стартапа – это

94. Венчурная фирма – это

95. Метод водопада – это

96. Гибкая методология разработки – это

97. Бутстрэппинг – это

98. IPO – это

99. Питч – это

100. Лифтовая презентация – это

**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(установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование – 30.

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:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

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

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

Команда из шести человек трудилась над выполнением одного заказа. При этом каждый затратил 50 человеко-часов. Заказ принес компании 1 200 000 рублей. Определите производительность тру да каждого сотрудника в расчете на человеко-час.

### ***Компетентностно-ориентированная задача № 2***

Все компании из приведенного списка добились значительных успехов на рынке благодаря тому, что каждая из них в свое время обратилась к использованию нововведений:

- Amazon;
- Google;
- Black&Decker;
- IBM;
- Bloomberg LP;
- Microsoft;
- Cisco ;
- McDonald’s;
- Dell;

- Xerox;
- eBay;
- Yahoo.
- Ford;

Опишите сущность нововведений и ключевые факторы, определившие успех продукта каждой компании на рынке. Какие из этих компаний являются стартапами?

### ***Компетентностно-ориентированная задача № 3***

Укажите, какой тип исследования необходимо провести, чтобы получить ответы на следующие вопросы:

1. Компания, занимающаяся разработкой приложения по доставке еды, нашла уникальную на рынке нишу: приготовление и доставка домашней еды по запросу соседей. Необходимо оценить конкурентоспособность предложения.

2. Компания разрабатывает приложение, в котором можно найти информацию об имеющихся поблизости удобствах для родителей с маленькими детьми (пеленальные комнаты, рестораны с детским питанием, аптеки и т. д.). Необходимо изучить модель поведения потребителей с маленькими детьми и оценить способ использования данного приложения.

3. Компания оценивает возможность открытия завода и переноса производства на локальный рынок для большего его освоения. Необходимо принять решение о целесообразности данных вложений.

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

Укажите, какой тип информации необходимо в первую очередь получить во время маркетингового исследования, если:

1. Компания разработала прототип робота для помощи мамам грудных детей, у которых ребенок всегда на руках. Робот может быть использован для нарезания, помешивания еды, вытирания со стола. Компания стремится определить, насколько потребительские характеристики робота устраивают потенциальных потребителей.

2. Компания разрабатывает домашние гидропонные системы. Необходимо выяснить, какой максимальный объем рынка возможен в исследуемом регионе.

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

Сегодня одним из самых популярных инструментов для оценки работы сайта является «Воронка продаж». «Воронкой продаж» называют процесс продажи товара клиентам, который разбит на определенные этапы. На каждом из этапов часть клиентов отсеивается.

Специалисты маркетингового отдела произвели замеры показателей эффективности корпоративного сайта. Они сделали ряд предложений, как

оптимизировать сайт, чтоб его посещали больше клиентов. Данные анализа за месяц приведены в таблице.

Таблица 1 - Данные анализа за месяц

«Воронка» до оптимизации сайта в месяц	
Посетителей сайта	1200
«Заинтересовался»	620
«Принял решение» (заполнил веб-форму заказа номера, или позвонил по указанному номеру телефона)	109
«Купил услугу» (оплатил бронь он-лайн)	10

Маркетолог-консультант подготовил ряд предложений по улучшению структуры, содержания (контента) и дизайна корпоративного сайта. Несколько ценных советов по интернет-маркетингу он получил от агентства, которое осуществляет техническую поддержку сайта. Агентство бесплатно внедрило новую, более удобную форму бронирования. Размещение контекста проводилось на бесплатном тарифе. Конечно, не забыт и SEO. В какой-то момент команда маркетологов решила использовать Call.Touch для оценки эффективности рекламы: подключились, стоимость подключения 5000 рублей в месяц. В итоге, было улучшено содержание (контент) наиболее посещаемых разделов, добавлены фото и тексты в разделах о специальных предложениях, добавили сервис «интернет купон», меню ресторана выложили в формате видео-презентации. Добавили опцию «Заказать звонок» - для усиления обратной связи.

После улучшений на сайте, были собраны следующие статистические показатели. Количество посетителей выросло на 53%. На 18% поднялся интерес к сайту, почти в два раза выросло среднее время, проводимое на сайте, и количество прочитанных страниц. Показатели видимости сайта выросли по сравнению с периодом до оптимизации примерно на 50%. Существенно выросла конверсия – с 0,83 % до 4,8%.

Определите на сколько выросло в месяц число заказов с сайта в новых условиях.

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

На этапе финальной полировки при производстве турбинных лопаток во всем мире используется ручной труд. Это связано с тем, что задача программирования робота, способного учитывать различные факторы (гибкость полировочной ленты, исходные шероховатости поверхности и пр.) для адаптивного управления обработкой, в мире пока не решена. Санкт-Петербургская компания «Роботикум» раз работала сложные нелинейные алгоритмы обратной связи, которые позволяют создать роботизированную ячейку для полировки турбинных лопаток. В настоящее время работоспособность алгоритмов продемонстрирована на примере модели «бабочка» — управление удержанием шарика на поверхности сложной формы, с которой шарик скатывается.

Определите, какой из способов разработки продукта предпочтителен для компании «Роботикум».

***Компетентностно-ориентированная задача № 7***

На этапе финальной полировки при производстве турбинных лопаток во всем мире используется ручной труд. Это связано с тем, что задача программирования робота, способного учитывать различные факторы (гибкость полировочной ленты, исходные шероховатости поверхности и пр.) для адаптивного управления обработкой, в мире пока не решена. Санкт-Петербургская компания «Роботикум» раз работала сложные нелинейные алгоритмы обратной связи, которые позволяют создать роботизированную ячейку для полировки турбинных лопаток. В настоящее время работоспособность алгоритмов продемонстрирована на примере модели «бабочка» — управление удержанием шарика на поверхности сложной формы, с которой шарик скатывается.

Опишите, какому уровню готовности соответствует описанный проект.

***Компетентностно-ориентированная задача № 8***

Рассчитайте критический объем продаж по проекту и прибыль от продажи 180 и 300 единиц продукции, если известно, что: цена единицы продукции составляет 2 600 рублей; величина переменных затрат на изготовление единицы продукции — 1 200 рублей; величина постоянных затрат за месяц — 280 000 рублей. Сделайте выводы об эффективности проекта.

***Компетентностно-ориентированная задача № 9***

Компания X при крупном университете в РФ разработала и коммерциализует технологию радикального повышения износостойкости металлических деталей путем специальной обработки поверхности. После обработки срок службы деталей увеличивается в восемь раз, а так же резко уменьшается трение поверхностей. В качестве стартового компания выбрала рынок автомобильных запчастей — один из наиболее массовых рынков.

Объясните, почему на рынке автомобильных запчастей компании X вряд ли удастся добиться успеха. Как повлияет внедрение данной технологии на выручку компаний, производящих запчасти?

***Компетентностно-ориентированная задача № 10***

Компания X при крупном университете в РФ разработала и коммерциализует технологию радикального повышения износостойкости металлических деталей путем специальной обработки поверхности. После обработки срок службы деталей увеличивается в восемь раз, а так же резко уменьшается трение поверхностей. В качестве стартового компания выбрала рынок автомобильных запчастей — один из наиболее массовых рынков.

Для компании X сформулируйте гипотезу о том, на каких рынках и для каких клиентов данная технология может быть востребована. Объясните, почему. Выберите рынок, профильный для компании, на котором, по вашему мнению, «открытость» работы с внешними разработчиками наиболее велика.

**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 (установлено положением П 02.016).

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

При необходимости выполнения обучающимся на промежуточной аттестации дополнительного задания (если обучающийся на ассессменте продемонстрировал уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям») максимальное количество баллов для указанного обучающегося за решение компетентностно-ориентированной задачи – 3 балла.

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

При необходимости выполнения обучающимся на промежуточной аттестации дополнительного задания (если обучающийся на ассессменте продемонстрировал уровень сформированности профессиональных компетенций будущего «Не соответствует ожиданиям») балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллами, выставленными ему за эссе и выполнение дополнительного задания.

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 в соответствии с таблицей 3.2:

Таблица 3.2 – Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной 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.