



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по учебно-методической работе

А.Ю. Жильников

20 20 г.



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.О.21 Инновационный менеджмент

(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль)

Менеджмент организации

(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника

Бакалавр

(наименование квалификации)

Форма обучения

Очная, заочная, очно-заочная

(очная, заочная, очно-заочная)

Рекомендован к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

Воронеж 2020

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от « 15 » октября 2020 г. № 3

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Дир*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



*Директор Лютнева А.А. Дир*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



*Директор Колесник С.В. Дир*  
(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой

И. В. Куксова

Разработчики:

Профессор

И. В. Куксова

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины Б1.О.21 «Иновационный менеджмент» является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамической среды и оценивать их последствия
ПК-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения инноваций, а также изучение существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию
ПК-8	Способен создавать качественную нормативно-методическую базу планирования и проведения комплексного экономического анализа для управления операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения							
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.
Управление персоналом				ОПК-3				
Социальное управление организацией								ОПК-3
Управление проектами								ПК-6
Организационное проектирование								ПК-6
Информационные технологии в менеджменте				ПК-8				
Антикризисное управление предприятием								ПК-8
Документирование управленческой деятельности		ПК-8						
Делопроизводство		ПК-8						
Учебная практика (ознакомительная практика)				ОПК-3				
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-6 ПК-8		ПК-6 ПК-8
Производственная практика (преддипломная практика)								ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Ценообразование в мировой экономике				ПК-8				

- для очно-заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения									
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.	9 сем.	10 сем.
Управление персоналом					ОПК-3					
Социальное управление организацией								ОПК-3		
Управление проектами										ПК-6

Организационное проектирование										ПК-6
Информационные технологии в менеджменте			ПК-8							
Антикризисное управление предприятием										ПК-8
Документирование управленческой деятельности			ПК-8							
Делопроизводство			ПК-8							
Учебная практика (ознакомительная практика)				ОПК-3						
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)						ПК-6 ПК-8		ПК-6 ПК-8		
Производственная практика (преддипломная практика)										ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена										ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы										ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Ценообразование в мировой экономике				ПК-8						

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения				
	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
Управление персоналом		ОПК-3			
Социальное управление организацией				ОПК-3	
Управление проектами					ПК-6
Организационное проектирование					ПК-6
Информационные технологии в менеджменте		ПК-8			
Антикризисное управление предприятием				ПК-8	
Документирование управленческой деятельности		ПК-8			
Делопроизводство		ПК-8			
Учебная практика (ознакомительная практика)			ОПК-3		
Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)				ПК-6 ПК-8	ПК-6 ПК-8
Производственная практика (преддипломная практика)					ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена					ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы					ОПК-3 ПК-6 ПК-8
Ценообразование в мировой экономике		ПК-8			

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 7 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 8 семестру;
- для заочной формы обучения – 4 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОПК-3	ИОПК-3.1. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости	<p>Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Умеет обосновывать и разрабатывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной и экономической эффективности.</p> <p>Владеет методами диагностики проблемных ситуаций в деятельности организации</p>
	ИОПК-3.2. Анализирует особенности организационно-управленческих решений и реализует их в условиях сложной и динамической среды и оценивает их последствия	<p>Знает факторы внешней и внутренней среды организации.</p> <p>Умеет реализовывать предлагаемые организационно-управленческие решения.</p> <p>Владеет методами оценки организационных и социальных последствий принятых решений.</p>
ПК-6	ИПК-6.1. Разбирается в современных теориях управления проектом, программой внедрения инноваций.	<p>Знает теории и принципы проектного менеджмента, инновационного менеджмента.</p> <p>Умеет осуществлять структуризацию и отбор проектов, определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации.</p> <p>Владеет навыками разработки и реализации и оценки проекта; современным инструментарием анализа результатов инновационной деятельности в организации</p>
	ИПК-6.2. Изучает существующую структуру управления организацией, разрабатывает эффективное применение планов к рыночным условиям хозяйствования на основе их сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию	<p>Знает виды организационных структур управления и принципы их построения.</p> <p>Умеет разрабатывать предложения по рационализации структуры управления в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления.</p> <p>Владеет методами анализа существующей организационной структуры и уровней управления.</p>
ПК-8	ИПК-8.1. Знает способы создания качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа для управления операционной (производственной) деятельности	<p>Знает принципы организации операционной деятельности организации; основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации.</p> <p>Умеет организовывать операционную деятельность организации на основе качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа.</p> <p>Владеет методами анализа операционной</p>

		деятельности организации.
	ИПК-8.2. Диагностирует особенности работы организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Знает роль технологических, продуктовых инноваций, организационных изменений в функционировании предприятия. Умеет ставить цели и формулировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических и продуктовых инноваций. Владеет методами разработки программы осуществления инновационной деятельности организации и оценки её эффективности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Сущность и современные проблемы инновационного менеджмента	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Полнота изложения Степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов Дополнительные знания, использованные при написании работы, которые получены помимо предложенной образовательной программы Уровень владения тематикой Логичность подачи материала Правильность цитирования источников Правильное оформление работы Соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
2	Тема 2. Нововведение как объект инновационного менеджмента	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
3	Тема 3. Функции,	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно»

	методы и модели инновационного менеджмента	ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.		ительно» «неудовлетворительно»
4	Тема 4. Организация процесса освоения выпуска новых изделий	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
5	Тема 5. Планирование и прогнозирование инновационной деятельности	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Понимание, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материал Представление задания на основе формул, таблиц в графической форме Использование графических методов выполнения заданий Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания Построение графического материала с последующим объяснением и выводами Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений	Расчётно-графическая работа	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
6	Тема 6. Финансирование инновационной деятельности	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)	Понимание, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материала Представление задания на основе формул, таблиц в графической форме Использование графических методов выполнения заданий	Расчётно-графическая работа	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

		ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания Построение графического материала с последующим объяснением и выводами Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений		
7	Тема 7. Стратегическое управление инновационной деятельностью	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Понимание, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материала Представление задания на основе формул, таблиц в графической форме Использование графических методов выполнения заданий Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания Построение графического материала с последующим объяснением и выводами Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений	Расчётно-графическая работа	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
8	Тема 8. Маркетинг инноваций	ОПК-3 (ИОПК-3.1 ИОПК-3.2)  ПК-6 (ИПК-6.1 ИПК-6.2)  ПК-8 (ИПК-8.1 ИПК-8.2)	Подбор информационного источника для анализа. Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию. Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой) Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов). Наглядность и иллюстративность примеров. Доказательство собственных утверждений. Общий аналитический вывод по заданию.	Индивидуальное задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»
			Курсовая работа	Выполнение курсовой	«отлично» «хорошо»

		работы	«удовлетворительно» «неудовлетворительно»
--	--	--------	----------------------------------------------

## Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### Шкала оценивания индивидуального задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующую в сообщении, но подразумевающейся)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумевающейся информации	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех	Допускает некоторые неточности при раскрытии	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный	Отсутствует вывод по заданию

	составляющих проведенного аналитического исследования	составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	для понимания	
--	-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------	--

### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

### Шкала оценивания расчётно-графической работы

Критерий	Оценка
----------	--------

оценки	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Понимание, какое явление, процесс, ситуацию, отражает графический материал	Самостоятельно проанализирован графический материал	Проанализирован графический материал с незначительными ошибками	Проанализирован графический материал с грубыми ошибками	Понимает, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материал
Представление задания на основе формул, таблиц в графической форме	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме самостоятельно	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме с незначительными затруднениями	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме со значительными затруднениями	Не умеет представлять задание на основе формул, таблиц в графической форме
Использование графических методов выполнения заданий	Легко ориентируется в использовании графических методов выполнения заданий	Пользуется графическими методами выполнения заданий с незначительными затруднениями	Понимает основы использования графических методов выполнения заданий	Не понимает основ использования графических методов выполнения заданий
Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания	Умеет выбрать нужные стратегий выполнения графического задания	Выбирает стратегии выполнения графического задания с незначительными ошибками	Выбирает стратегии выполнения графического задания со значительными ошибками	Не может выбрать никакие стратегии выполнения графического задания
Построение графического материала с последующим объяснением и выводами	Самостоятельно построен графический материал с последующим объяснением и анализом и выводами	Построен графический материал с наводящими указаниями, последующие выводы с некоторыми неточностями	В построении графического материала допущены некоторые ошибки, но ход рассуждений частично правильный	В построении графического материала допущены грубые ошибки
Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами	Задание на дополнение или изменение графического материала с последующим объяснением и анализом и выводами выполнено	Графический материал дополнен и видоизменен в значительной степени, рассуждает по поводу задания, приводя некоторые аргументы	Графический материал частично дополнен и видоизменен, объясняет выполнение задания с затруднениями	Дополнение, изменение графика (диаграммы, матрицы) не представлены
Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания, приводя несколько сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания с незначительными затруднениями, приводит не более двух сценариев	Выполняет подобные задания со значительными затруднениями даже для одного сценария	Не может выполнять подобные задания

Критерии оценивания ответа на билет:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены соответствующие задачи;

- в ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов;

- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;

- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии;

- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции в согласно соответствующей оценке.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если:

- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания;

- в ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов;

- ответы в основном были краткими, но не всегда четкими,

- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции согласно соответствующей оценке.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач обучающийся использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов, однако на уточняющие вопросы даны в целом правильные ответы;

- при ответах не выделялось главное;

- ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности;

- на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы;

- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины согласно критериям и показателям оценки по каждой компетенции согласно соответствующей оценке.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он обнаруживает недостаточное освоения порогового уровня сформированности компетенций, не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

Критерии оценки курсовых работ

На «отлично» оценивается работа, в которой преподавателем отмечен высокий уровень по всем видам работ. Это касается подбора литературы, теоретического уровня, самостоятельности анализа фактического, цифрового и статистического материала, построения и грамотного изложения текста, адекватности выводов, проведенному исследованию, оформлению литературы, приложения и т.д. Другими словами соблюдения всех требований, представленных в данных методических указаниях.

Оценку «хорошо» получает работа, в которой достаточно полно освещены все основные направления исследования, но имеющая незначительные недостатки в раскрытии содержания вопросов, оформлении и другие.

«Удовлетворительно» получают работы, в которых в целом правильно, но поверхностно или непоследовательно раскрываются вопросы темы; отсутствует собственная точки зрения по рассматриваемой проблеме; обнаружены ошибки и расчётах; отсутствует анализ и сделаны выводы, несоответствующие проведенному исследованию; использована устаревшая литература.

Оценка «неудовлетворительно» ставится если обучающийся не смог раскрыть содержание темы, ответить на поставленные комиссией или преподавателем вопросы, проявил полное незнание темы и материала по ней.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **Примерные темы рефератов**

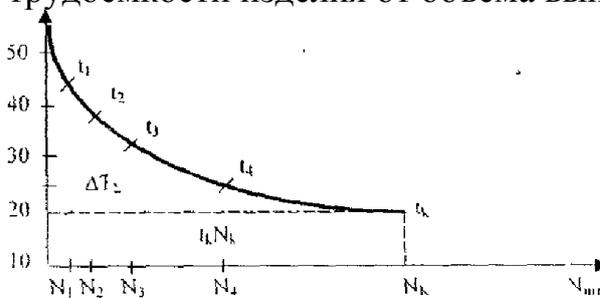
1. Управление развитием инновационной деятельности
2. Проблемы формирования инновационного менеджмента
3. Сущность нововведения как объекта инновационного менеджмента
4. Жизненный цикл нововведения
5. Особенности проведения инновационной деятельности на предприятиях
6. Формы организации инновационного предпринимательства
7. Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства
8. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса
9. Система организации ускоренного освоения
10. Определение потребности в затратах, связанных с осуществлением инновационного проекта
11. Стратегии маркетинга при организации инновационной деятельности предприятий
12. Методика планирования инноваций
13. Виды цен на новый товар
14. Прогноз доходов от реализации инновационного проекта

15. Риск в инновационной деятельности
16. Венчурное финансирование в инновационной деятельности
17. Метод выбора инновационных стратегий
18. Оценка конкурентоспособности проектируемого изделия
19. Методы оценки эффективности инвестиций в инновационный проект
20. Управление инновационным процессом в организации
21. Подготовка к выпуску новой продукции
22. Инновационное развитие организации
23. Инновационный проект
24. Инновации и качество продукции
25. Инновации на предприятиях сервиса

### Пример расчётно-графических работ

*Задание 1.* Предложите 10 мероприятий, направленных на снижение повышенных затрат труда. Рекомендуется исследовать продолжительность периода освоения, возможность совмещения отдельных этапов, чтобы начинать освоение с меньшей начальной трудоемкостью изделий и раньше заканчивать период освоения. Проанализировать качество конструкторской, технологической и организационной подготовки производства и труда в период освоения, материально-технического обеспечения процесса освоения и другие.

*Задание 2.* Построить кривую освоения, характеризующую зависимость трудоемкости изделия от объема выпуска продукции.



*Задание 3.*

Процесс функционирования ФПГ состоит в реализации пяти процессов, каждый из которых руководит отдельная команда. Исходные данные в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные (тыс. р.)

Номер команды	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

Используя исходные данные выяснить, какая из команд вносит наибольший вклад в успех ФПГ? Результаты расчетов отразить в табл. 2.

Таблица 2

## Результаты расчетов

Номер команды					
Доля команды в затратах					
Доля команды в прибыли					
Коэффициент корпоративной эффективности команды					
Место команды					

**Пример индивидуального задания***Задание 1.*

Руководство «Сатурна» исходя из прогноза бедующих потребностей, приняло решение о разработке нового изделия с уникальными характеристиками, намного опережающими самую передовую технику отрасли. Исходные посылки для вероятного успеха есть: идея была выдвинута несколько лет назад конструктором фирмы, и к настоящему моменту его группа далеко продвинулась на этом пути, к тому же маркетологи сообщают, что рынок скоро будет готов принять это изделие. Это решение состояло в том, что пора придать официальный статус этой разработке и перейти к инновационному проекту.

Придерживаясь ситуации, изложите особенности организации инновационного проекта.

1. В чем смысл перехода к проектному подходу от функционального?
2. Какова проблема лидерства в инновационном проекте и в чем разница между лидерами и менеджерами?
3. Почему необходима концепция лидера и в чем она заключается?
4. Какую роль играет команда лидера и каков подход к распределению полномочий в команде?
5. Предложите, какие организационно-структурные нововведения могут быть осуществлены в «Сатурне» в связи с инновационным проектом.
6. Какова роль и содержание инновационного маркетинга в инновационном проектировании.

*Задание 2.*

Постройте «дерево целей». Предприятия, разрабатывая инновационную стратегию развития, в качестве стратегических целей определило:

- 1) создать новую производственную систему для наращивания инновационного потенциала организации;
- 2) упрочить позиции предприятия на действующем рынке на основе конкурентных преимуществ, полученных при разработке новой технологии;
- 3) создать предпосылки для выхода на новые рынки сбыта.

Необходимо для реализации этих стратегических целей сформировать «дерево целей» по трем направлениям: изменить производственную систему,

изменить систему маркетинга, реализовать конкурентные преимущества предприятия

Перечень работ по реализации стратегии:

- внедрить безотходные замкнутые технологические процессы;
- выйти на один из экспортных рынков;
- автоматизировать главные стадии производственной системы;
- изменить систему продаж;
- изменить систему контроля в производстве;
- применить подробный анализ рыночной конъюнктуры;
- организовать прямую продажу на территории фирмы;
- внедрить пробные продажи;
- увеличить объем финансирования маркетинга на 12 %;
- увеличить объем финансирования НИОКР на 10 %;
- расширить сегмент на внутриотраслевом рынке;
- изменить систему оплаты труда на производстве;
- позиционировать новую модификацию товара;
- повысить уровень квалификации ответственных работников за реализацию проекта;
- повысить уровень качества исходного сырья и материала;
- организовать позиционирование продукции на межотраслевом рынке;
- изменить систему маркетинга;
- изменить систему оплаты труда работников отдела сбыта (привязать размер заработной платы к объему продаж);
- позиционировать качественные отличия, дизайн товара, дополнительный сервис;
- устранить выброс вредных веществ в атмосферу;
- подробнее рассмотреть действующие тарифы;
- организовать замкнутый оборот воды в системе;
- внедрить элементы «льготы и скидки» в систему продаж;
- изменить производственную систему;
- модернизировать систему взаимоотношений с поставщиками;
- исследовать сезонные колебания спроса;
- продвинуть товар на рынок соседнего региона;
- изучить влияние изменения цен на мировом рынке;
- развить рынки продаж на Дальнем востоке;
- попытаться позиционировать товар на рынках стран СНГ;
- организовать пробные продажи товара в ближнем зарубежье (европейские страны).

*Задание 3.*

Научно-техническая лаборатория разработала новый прибор. Затраты на проведение проектно-конструкторских работ составили 240 тыс. руб.,

затраты на производство опытного образца и испытания составили 85 тыс. руб. К новому прибору проявили интерес две компании, которые готовы купить разработку и внедрить ее в собственное производство. Первая компания предлагает разработчику 300 тыс. руб., а вторая – 400 тыс. руб. Вероятность совершения сделки с первой компанией – 90 %, а со второй – 75 %. Определите ожидаемый доход и уровень риска по каждой вероятной сделке. Выберите оптимальный вариант для лаборатории разработчика новшества.

### **Список вопросов к экзамену**

1. Причины возникновения и сущность инновационного менеджмента
2. Цель и задачи инновационного менеджмента
3. Основные функции инновационного менеджмента
4. Сущность и классификация инноваций
5. Жизненный цикл нововведения
6. Понятие и стадии инновационного процесса
7. Диффузная модель
8. Внутриорганизационная модель
9. Сущность инновационной деятельности
10. Стратегии инновационного менеджмента
11. Стратегии поведения на рынке
12. Виды инновационной стратегии
13. Препятствия для крупных предприятий в осуществление инновационной деятельности
14. Преимущества крупных предприятий для осуществления инновационной деятельности
15. Преимущества малых предприятий в осуществление инновационной деятельности
16. Недостатки малых предприятий в осуществление инновационной деятельности
17. Организация интрапредпринимательской деятельности в условиях развития инноваций
18. Особенности малого предпринимательства в инновационной сфере
19. Формы организации малого инновационного предпринимательства
20. Инкубаторские структуры поддержки и развития малого инновационного предпринимательства
21. Особенности бизнес-инкубаторах и технопарках в инновационной деятельности
22. Стратегии финансирования научно-технологических парков
23. Сущность инновационного маркетинга и его задачи
24. Тактический инновационный маркетинг.
25. Стратегический инновационный маркетинг.
26. Пути повышения конкуренции нового изделия
27. Признаки сегментации рынка новой продукции
28. Сущность ценообразования

29. Виды цен на новый товар
30. Методы ценообразования
31. Принципы организации новой продукции
32. Необходимость организации процесса производства новой продукции
33. Система ускоренного освоения новых изделий
34. Сущность экономической эффективности
35. Определение сравнительной экономической эффективности капитальных вложений в инновационные проекты
36. Экономическая эффективность нововведений
37. Рисковая деятельность предприятий
38. Механизм ограничения экономического риска
39. Планирование затрат на основании новых изделий методом Райта  
Планирование себестоимости научно-технической продукции
40. Дифференцированные показатели эффективности производства
41. Жизненный цикл нововведения
42. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса
43. Оценка конкурентоспособности проектируемого изделия
44. Российская практика государственной поддержки инновационных разработок
45. Виды инновационных проектов и их особенности
46. Управления персоналом в научных организациях
47. Анализ спроса на научно-техническую продукцию
48. Виды спроса на новую продукцию
49. Формы финансовой оценки проекта
50. Управление инновациями на макроуровне и микроуровне

### **Темы курсовых работ**

1. Жизненный цикл нововведения
2. Инновационный процесс
3. Инновационные стратегии
4. Инновационная деятельность крупных предприятий
5. Инновационная деятельность малых предприятий
6. Организация инновационной деятельности на предприятии
7. Особенности инновационной деятельности сервисных предприятий
8. Формы организации малого инновационного предпринимательства
9. Государственные программы поддержки и развития малого инновационного предпринимательства
10. Особенности управления инновационной деятельностью в бизнес-инкубаторах
11. Особенности управления инновационной деятельностью в технопарках
12. Сущность и задачи инновационного маркетинга
13. Пути повышения конкуренции инновационной продукции
14. Сегментация рынка новой продукции
15. Особенности ценообразования инновационной продукции

16. Организация производства новой продукции
17. Экономическая эффективность инновационной деятельности предприятия
18. Управление рисками в инновационной деятельности предприятий
19. Планирование затрат на основании новых изделий
20. Финансово-промышленные группы в организации инновационного процесса
21. Оценка конкурентоспособности проектируемого изделия
22. Особенности инновационных проектов
23. Управления персоналом в научных организациях
24. Анализ спроса на научно-техническую продукцию
25. Формы финансовой оценки проекта

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.

Написание и защита курсовой работы является завершающей фазой

изучения обучающимися дисциплины. Курсовая работа представляет собой самостоятельную научную работу, выполняемую под руководством преподавателя. Ее цель заключается в закреплении теоретических знаний, полученных в процессе обучения и углубления их по выбранной теме, получение навыков практического менеджмента, выработка у обучающихся навыков проведения самостоятельного исследования, умения анализировать отобранные источники, формулировать выводы и предложения на основе изученных источников и литературы.

Выполнение курсовой работы способствует формированию навыков в научно-исследовательской работе, позволяет приобрести опыт применения полученных практических знаний, учит самостоятельному мышлению и умению четко и последовательно изложить свои мысли в письменной форме. В рамках курсовой работы обучающемуся предоставляется возможность получить тему, определить и изучить необходимый круг библиографических источников по выбранной теме, разработать структуру работы, в соответствии с ней сформировать текст и оформить его согласно предъявляемым требованиям.

Подготовка и успешная защита курсовой работы завершает процесс освоения дисциплины.

## **5. Материалы для компьютерного тестирования обучающихся в рамках проведения контроля наличия у обучающихся сформированных результатов обучения по дисциплине**

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### Вариант № 1

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОПК-3	11	ПК-6
2	ПК-6	12	ПК-8
3	ПК-8	13	ОПК-3
4	ОПК-3	14	ПК-6
5	ПК-6	15	ПК-8
6	ПК-8	16	ПК-8
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ПК-6	18	ПК-6
9	ПК-6	19	ПК-6
10	ПК-8	20	ПК-8

## Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	11	5
2	4	12	2
3	3	13	3
4	1235	14	2
5	1	15	4
6	24	16	3
7	3	17	2
8	124	18	1
9	3	19	5
10	1	20	3

**Задание № 1.**

Что такое новация:

Ответ:

1. процесс использования новшества
2. новшество, не внедренное в производственный процесс
3. управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства
4. нововведения, имеющие практическое внедрение в производственном процессе

**Задание № 2.**

Что такое инновация:

Ответ:

1. процесс использования новшества
2. новшество, не внедренное в производственный процесс
3. управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства
4. нововведения, имеющие практическое внедрение в производственном процессе

**Задание № 3.**

Что такое инновационный менеджмент:

Ответ:

1. процесс принятия управленческих решений, организация производственного процесса, планирование деятельности предприятия
2. наука об организации планирование контроля и регулирования движением материалов и информационных потоков в пространстве, во времени

3. процесс управления созданием новых знаний, творческим потенциалом создателей новых знаний, внедрением новшеств, экономическими, социальными и психологическими аспектами нововведений

4. управление организации в условиях рыночных отношений

#### **Задание № 4.**

Укажите основные функции инновационного менеджмента:

Ответ:

1. организация
2. планирование
3. мотивирование
4. финансирование
5. контроль

#### **Задание № 5.**

Продуктовые нововведения это:

Ответ:

1. новая продукция
2. новые технологии производства выпускаемой или новой продукции
3. новые методы организации работ и управления производством

#### **Задание № 6.**

Выделите два подхода к определению сущности нововведения:

Ответ:

1. нововведение — открытие новых знаний и технических решений
2. нововведение — результат творческого процесса в виде новой продукции, технологии, метода управления
3. нововведение — радикальное изобретение
4. нововведение — процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов и т.д. вместо действующих
5. нововведение — новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, дающий прирост полезного эффекта и, как правило, основанный на достижениях науки и техники

#### **Задание № 7.**

Процессная инновация это:

Ответ:

1. новая продукция
2. новые технологии производства выпускаемой или новой продукции
3. новые методы организации работ и управления производством

**Задание № 8.**

Есть ли отличия между нововведением и открытием, изобретением? Если да, то укажите, какие из перечисленных:

Ответ:

**1.** изобретение и открытие делаются, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация — на уровне прикладного порядка

**2.** открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой или кустарем, а инновация, как правило, разрабатывается комплексными промышленными лабораториями

**3.** затрат времени на открытие и изобретение гораздо больше, чем на инновацию

**4.** открытие может произойти случайно, а инновация является результатом комплексного использования элементов систематических технических разработок, научно-исследовательских программ и т.д

**5.** получение инновации возможно лишь при управлении инновационной деятельностью, а открытие — результат творческого поиска, не приемлющего директивы;

**Задание № 9.**

Каких инноваций по механизму осуществления не бывает:

Ответ:

1. единичные
2. диффузные
- 3.** возвратные
4. завершенные и незавершенные
5. успешные и неуспешные

**Задание № 10.**

Инновационный процесс это:

Ответ:

- 1.** процесс преобразования научной идеи в инновацию
2. процесс введения новации на рынок
3. процесс принятия и осуществление стратегических решений в инновационной деятельности

**Задание № 11.**

Какой стадии инновационного процесса не существует:

Ответ:

1. фундаментального исследования
2. прикладных исследований

3. освоение промышленного производства новых изделий
4. промышленного производства продукции
5. контроль исследований

### Задание № 12.

Что такое диффузия нововведения:

Ответ:

1. создание
2. распространение
3. внедрение
4. рутинизация

### Задание № 13.

Какой фазы не существует во внутриорганизационной модели:

Ответ:

1. определение потребности в нововведении
2. сбор информации
3. конструкторское и технологическое обеспечение внедрений
4. предварительный выбор нововведения
5. принятие решения о внедрении

### Задание № 14.

Инновационная деятельность это:

Ответ:

1. деятельность, связанная с осознание потребности или возможности изменений, поиск и разработка новшества
2. вид деятельности, непосредственно связанный с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики
3. сертификация наукоемкой продукции, предоставление осваивающим и производящим ее предприятиям услуг в области стандартизации и контроля качества

### Задание № 15.

Какой стратегии поведения на рынке не существует:

Ответ:

1. активно наступательной
2. умеренно наступательной
3. оборонительной
4. возвратной
5. остаточной

**Задание № 16.**

Что такое поглощающая стратегия:

Ответ:

1. стратегия, которая находит еще не занятую нишу на рынке
2. стратегия, которая характеризуется постоянным выпуском новых образцов техники
3. данная стратегия основана на лицензировании
4. данная стратегия направлена на укрепление позиций предприятий за счет привлечения высококвалифицированных сотрудников

**Задание № 17.**

Что не является препятствием для успешной инновационной деятельности крупных организаций:

Ответ:

1. сложность иерархической структуры
2. увеличения объема денежных средств
3. сопротивление переменам
4. ориентация на сбалансированное достижение высокого уровня показателей работы во всех организационных звеньях

**Задание № 18.**

Какая из стратегий наиболее сопряжена с риском:

Ответ:

1. активно наступательная
2. умеренно наступательная
3. оборонительная
4. остаточная стратегия

**Задание № 19.**

Что не является преимуществом мелких предприятий при инновационной деятельности:

Ответ:

1. мелкие предприятия связаны с большей гибкостью производства
2. отсутствием лишних звеньев в управлении
3. возможность быстрого перехода на выпуск новых изделий
4. прямыми связями с потребителями
5. большие производственные мощности предприятия

**Задание № 20.**

Что такое антропренерство:

Ответ:

1. организация, зарабатывающая свою прибыль в условиях риска
2. предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы
3. работа по организации предпринимательства на рынке за пределами предприятия

### Вариант № 2

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ПК-6	11	ОПК-3
2	ПК-8	12	ПК-6
3	ОПК-3	13	ПК-8
4	ПК-6	14	ОПК-3
5	ПК-8	15	ПК-6
6	ПК-8	16	ПК-8
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ПК-6	18	ПК-6
9	ПК-6	19	ПК-6
10	ПК-8	20	ПК-8

#### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	11	3
2	2	12	3
3	4	13	1
4	3	14	3
5	3	15	4
6	1	16	2
7	3	17	3
8	3	18	2
9	2	19	1
10	1	20	1

### Задание № 1.

Что такое интрапренерство:

Ответ:

1. предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы
2. работа по организации предпринимательства на рынке за пределами предприятия
3. предпринимательская деятельность, проводимая в стране

**Задание № 2.**

Что не является особенностью малого предпринимательства в инновационной сфере:

Ответ:

1. углубление специализации научных разработок
2. ориентация на процессные инновации и оказание услуг в инновационной сфере
3. отсутствие опасений за последствия освоения их производства и внедрения новых изделий
4. ориентация на продуктовые инновации и оказание услуг в инновационной сфере

**Задание № 3.**

Какого нет способа финансирования НИОКР:

Ответ:

1. венчурного
2. программно-целевого
3. государственного
4. лизинга

**Задание № 4.**

Что такое венчурное финансирование:

Ответ:

1. финансирование, связанное с маленьким риском
2. долгосрочное финансирование
3. финансирование связанное большим коммерческим риском
4. краткосрочное финансирование

**Задание № 5.**

Что такое фирма – спинофф:

Ответ:

1. новаторские фирмы, работающие за счет программно-целевого финансирования
2. первые мелкие новаторские фирмы, где выполняется большой объем фундаментальных работ
3. дочерняя фирма

**Задание № 6.**

Для чего создаются внутренние временно творческие коллективы:

Ответ:

1. ослабить административный пресс, создать благоприятный климат, сосредоточиться лишь на комплексе работ по налаживанию производства новой продукции

2. осуществить коммерческую реализацию научно-технических достижений, полученных организацией в ходе выполнения инновационных мероприятий

3. что бы устранить финансовые препятствия в инновационной деятельности

### **Задание № 7.**

Что представляет собой агломерацию наукоемких фирм и исследовательских подразделений промышленных компаний, группирующихся вокруг крупных научных и учебных центров, главным образом, университетов:

Ответ:

1. технопарк
2. промышленный парк
3. научный парк
4. инновационный центр

### **Задание № 8.**

Что такое грюндерские центры:

Ответ:

1. они помогают предпринимателям создавать новые предприятия на базе "традиционной" технологии

2. они основаны на совместном использовании земельного участка, служебных помещений, оборудования, технических средств, некоторых деловых услуг

3. они представляют собой разновидность промышленных парков, с хорошо развитым управленческим консультированием по широкому кругу проблем

### **Задание № 9.**

Технополис это:

Ответ:

1. это компактно расположенный комплекс, который в общем виде может включать в себя научные учреждения и предприятия промышленности, а также информационные, выставочные комплексы, службы сервиса

2. это структура, включающая в себя небольшой город, развитие которого целенаправленно ориентировано на расположенные в нем научно-производственные комплексы

3. это экономическая структура, размещенная в рамках локальной территории и предназначенная преимущественно для небольшой, только что созданной компании

### **Задание № 10.**

Что такое бизнес - инкубатор:

Ответ:

1. это небольшая организация, в которой проводят деловую экспертизу, создающихся фирм в условия максимально приближенные к реальным
2. это небольшая организация, которая осуществляет финансирование тех, кто хочет профессионально заниматься бизнесом
3. это небольшая организация, которая осуществляет набор персонала тем, кто хочет профессионально заниматься бизнесом

### **Задание № 11.**

Что не является функций бизнес - инкубаторов:

Ответ:

1. проведение деловой экспертизы создающихся фирм и проектов
2. оказание всесторонней помощи клиентам
3. создание нового образца продукции
4. способствование экономическому развитию региона

### **Задание № 12.**

Какие услуги не предоставляет бизнес - инкубатор:

Ответы:

1. финансовое консультирование
2. организация менеджмента
3. финансирования клиентов
4. общеделовые услуги
5. профессиональные бизнес-услуги

### **Задание №13.**

Какое условие отбора необходимо, чтобы кандидат был определен в технопарк:

Ответ:

1. хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь хорошие финансовые возможности;
2. хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь государственное финансирование;
3. хорошо обоснованный бизнес-план, эта фирма должна быть связана с научными организациями, и иметь венчурное финансирование;

**Задание № 14.**

Какого вида маркетинга не существует:

Ответ:

1. потребительский маркетинг;
2. продуктовый маркетинг;
3. процессный маркетинг;
4. интегрированный маркетинг.

**Задание № 15.**

Как нельзя повысить конкурентоспособность нового товара:

Ответ:

1. снижение затрат на производство и сбыт продукции;
2. повышение технических характеристик изделий;
3. установление цен в соответствии с конъюнктурой рынка;
4. установление престижных цен.

**Задание № 16.**

Что такое доступность сегмента:

Ответ:

1. оценка количественными показателями, т.е. сколько изделий и какой стоимости может быть продано, какое число потенциальных потребителей имеется, на какой площади они проживают;
2. возможности продвижения, распространения, хранения и сбыта продукции;
3. защищенность сегмента от конкуренции;
4. является ли он растущим, устойчивым или уменьшающимся, можно ли ориентировать на него свои производственные мощности.

**Задание №17.**

Назовите рекомендации по применению цены «снятия сливок»:

Ответ:

1. устанавливает цену с начала продвижения на рынке нового изделия, должна быть ориентирована на специального потребителя;
2. необходимость быстрее вернуть большие вложения на специальные исследования и разработку нового изделия, поэтому необходимо определить потребителя готового купить изделия по высокой цене;
3. выходить на рынок следует только с принципиально новыми изделиями, необходимо определить потребителя готового купить изделия по высокой цене, искать выход на сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

**Задание № 18.**

Цена на изделие очень высокого качества, обладающие особыми свойствами это:

Ответ:

1. цена лидера на рынке
2. престижная цена
3. цена «снятия сливок»

**Задание № 19.**

Применение психологической цены необходимо:

Ответ:

1. для того, чтобы создать впечатление низкой цены;
2. для того, чтобы избежать «войны» цен;
3. когда одну новую модель нужно быстро продвинуть на рынок.

**Задание № 20.**

Что такое скользящая падающая цена:

Ответ:

1. цена, устанавливаемая в зависимости от спроса и предложения и постепенно снижающая по мере насыщения рынка;
2. цена, быстро реагирующая на изменение соотношения спроса и предложения на рынке в зависимость от характера конъюнктуры на данный момент времени;
3. цена, действующая в том случае, если покупатель выполняет при покупке ряд заранее оговоренных условий и получает за это скидку.

**Вариант № 3**

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ОПК-3	11	ПК-6
2	ПК-6	12	ПК-8
3	ПК-8	13	ОПК-3
4	ОПК-3	14	ПК-6
5	ПК-6	15	ПК-8
6	ПК-8	16	ПК-8
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ПК-6	18	ПК-6
9	ПК-6	19	ПК-6
10	ПК-8	20	ПК-8

## Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1	11	3
2	2	12	1
3	1	13	123
4	3	14	2
5	2	15	245
6	1	16	4
7	1	17	1-1;2-4;3-3;4-2
8	4	18	2
9	1	19	24
10	3	20	123

**Задание № 1.**

Что означает интеграция разработчиков, производителей и потребителей:

Ответ:

1. взаимообусловленное участие разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий;
2. делегирование полномочий разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий;
3. иерархия подразделений разработчиков, производителей и потребителей в работах по проектированию новых изделий.

**Задание № 2.**

Высокая способность производства приобретать состояние, обеспечивающее переход на выпуск новых изделий минимальными потерями времени и средств это:

Ответ:

1. перманентность производства
2. гибкость производства
3. готовность производства

**Задание № 3.**

Какой части не существует в системе ускоренного освоения новых изделий:

Ответ:

1. прикладные исследования;
2. разработка инноваций;
3. определение резервов;
4. развития освоения новой продукции;
5. интенсификация освоения.

**Задание № 4.**

Что означает метод оценка себестоимости по коэффициентам аналогии:

Ответ:

1. определяются удельный вес статьи затрат, выделяются предполагаемые затраты по доминирующей статье для нового изделия;
2. определяется главный параметр, рассчитываются удельные затраты, затем определяют значение главного параметра у нового изделия и рассчитывается себестоимость нового изделия;
3. осуществляется подбор изделия аналога и укрупненное сравнение его важнейших характеристик с предполагаемыми параметрами новой разработки.

#### **Задание №5.**

В чем заключается метод Т.Райта:

Ответ:

1. в том, что существует линейная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;
2. в том, что существует гиперболическая зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;
3. в том, что существует корреляционная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений;
4. в том, что существует регрессионная зависимость между затратами на производство изделия и количеством повторных изготовлений.

#### **Задание № 6.**

Что характеризует коэффициент крутизны кривой освоения:

Ответ:

1. темп относительного снижения экономических показателей, который зависит от новизны и сложности конструкции и технологического процесса, качества проведенной подготовки производства, степени готовности предприятия к освоению изделия;
2. прирост показателя, который показывает во сколько раз уменьшаются условно-постоянные затраты при каждом удвоении числа выпущенных изделий;
3. корреляционная зависимость между нарастанием выпуска новых изделий и изменением экономических показателей.

#### **Задание № 7.**

Для чего применяется коэффициент дисконтирования в инновационном менеджменте:

Ответ:

1. затраты более поздних периодов приводят к текущему моменту;

2. при инфляции учитывается обесценивание денег;
3. для определения периода окупаемости.

### **Задание № 8.**

Отсутствие риска при выборе результата:

Ответ:

1. вероятность получения желаемого результата;
2. вероятность наступления последствий в ходе альтернативного выбора результата;
3. вероятность отклонения от выбранного результата;
4. вероятность получения желаемого результата и наступления неудачи.

### **Задание № 9.**

Что такое финансово-промышленные группы:

Ответ:

1. предприятия во главе с крупной промышленной корпорацией, сформировавшиеся вокруг банка;
2. предприятия во главе с крупной промышленной корпорацией, сформировавшиеся вокруг лизинговой компании;
3. предприятия во главе с крупной промышленной корпорацией, сформировавшиеся вокруг страховой компании.

### **Задание № 10.**

Какие затраты при освоении новых изделий позволяет определить Т. Райт:

Ответ:

1. переменных и постоянных затрат;
2. переменных и необходимых затрат;
3. необходимых и добавочных затрат.

### **Задание №.11**

К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:

Ответ:

1. концерны и ассоциации
2. общественные академии;
3. технопарки.

### **Задание №12.**

Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является

Ответ:

1. Правительственная комиссия по научно-технической политике;
2. Миннауки и технологий РФ;
3. Министерство экономики РФ;
4. Государственная Дума.

### **Задание №13.**

Относительно внутренней среды инновационная стратегия может быть:

Ответ:

1. продуктовая;
2. функциональная;
3. ресурсная;
4. организационно-управленческая;
5. ситуационная.

### **Задание №14.**

Инновация это:

Ответ:

1. новшество;
2. нововведение;
3. инновационный процесс;
4. инновационная деятельность;
5. инновационный потенциал.

### **Задание №15.**

Среди индивидуальных и коллективных методов экспертных оценок выделите коллективные:

Ответ:

1. оценка типа «интервью»
2. метод «мозговой атаки»
3. метод морфологического анализа
4. метод «Дельфи»
5. метод взвешенных оценок.

### **Задание №16.**

Ко второму этапу жизненного цикла инноваций относится:

Ответ:

1. ОКР
2. фундаментальные НИР
3. коммерциализация
4. прикладные НИР.

**Задание №17.**

Установите соответствие понятий между собой

Дистракторы:

1. Венчурная фирма
2. Инжиниринговая фирма
3. Внедренческая фирма
4. Профитцентр

Дистракторы соответствия:

1. 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. 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
3. Представляет собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством
4. Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач

Соответствие: 1 – 1, 2 – 4, 3 – 3, 4 – 2

**Задание №18.**

Для стадии проведения поисковых исследований характерен риск:

Ответ:

1. отказ в сертификации результата;
2. отсутствие результата в установленные сроки;
3. отторжение рынком;
4. более низкие объёмы сбыта по сравнению с запланированными.

**Задание №19.**

Какие из этапов жизненного цикла продукции связаны со значительными рискоинвестициями?

Ответ:

1. снижение объемов производства и продаж;
2. технологическое освоение выпуска новой продукции;
3. стабилизация объемов производства промышленной продукции;
4. исследования и разработки по созданию новой продукции.

**Задание №20.**

К методам научно-технического прогнозирования относятся:

Ответ:

1. экстраполяция;
2. экспертные оценки;
3. моделирование;
4. постулирование;
5. логистический анализ.

**Вариант № 4**

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	№ вопроса	Код компетенции
1	ПК-6	11	ОПК-3
2	ПК-8	12	ПК-6
3	ОПК-3	13	ПК-8
4	ПК-6	14	ОПК-3
5	ПК-8	15	ПК-6
6	ПК-8	16	ПК-8
7	ОПК-3	17	ОПК-3
8	ПК-6	18	ПК-6
9	ПК-6	19	ПК-6
10	ПК-8	20	ПК-8

**Ключ ответов**

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	12	11	1
2	235	12	12
3	1	13	5
4	2	14	2
5	2	15	234
6	2	16	2
7	3	17	1
8	2	18	3
9	3	19	1-2;2-4;3-1;4-3
10	1	20	2

**Задание №1.**

Условиями патентоспособности полезной модели:

Ответ:

1. промышленная применимость;
2. новизна;
3. изобретательский уровень.

**Задание №2.**

К промышленной интеллектуальной собственности НЕ относятся:

Ответ:

1. изобретения;
2. ноу-хау;
3. промышленные секреты;
4. промышленные образцы;
5. научные произведения.

**Задание №3.**

Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений, - это:

Ответ:

1. долгосрочные затраты;
2. текущие затраты;
3. нет правильного ответа.

**Задание №4.**

Инновационный менеджмент:

Ответ:

1. совокупность методов управления персоналом;
2. совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
3. самостоятельная наука.

**Задание №5.**

Разрыв, возникающий между реализацией этих двух типов инноваций получил название - организационного лага.

Ответ:

1. базисная (радикальная. и улучшающая (приростная.);
2. производственная и управленческая;
3. продуктовая и процессная.

**Задание №6.**

Ставка дисконтирования определяется на основе:

Ответ:

1. индекса инфляции;
2. ставки рефинансирования Центрального банка;
3. ставки налога на прибыль.

**Задание №7.**

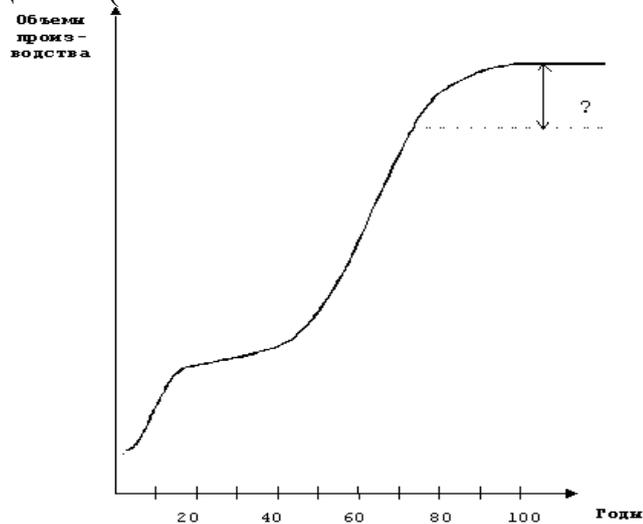
Как называются рисковые фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки?

Ответ:

1. аудиторские;
2. лизинговые;
3. венчурные;
4. потребительские.

**Задание №8.**

Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла. (см. Рис. Развитие технологического уклада)



Ответ:

1. монополия;
2. угасание;
3. зарождение;
4. доминирование.

**Задание №9.**

Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:

Ответ:

1. охватывает технологические изменения продукта;
2. касается использования усовершенствованного технологического процесса;
3. редполагаемая область применения, функциональные характеристики, конструктивные или использованные материалы и компоненты существенно отличаются от ранее использованных продуктов.

**Задание №10.**

Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом:  
"массовое производство нового продукта с опережением конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба"?

Ответ:

1. виолентный;
2. патиентный;
3. эксплерентный;
4. коммутантный.

### **Задание №11.**

Й. Шумпетер понимал под нововведениями:

Ответ:

1. новые комбинации факторов производства;
2. изобретения;
3. новые технологии.

### **Задание №12.**

Функции фрэнчайзиатов:

Ответ:

1. поставки капитала для создания торгового предприятия;
2. руководство торговым предприятием;
3. средство мобилизации капитала;
4. позволяют хозяйствующему субъекту получить основные фонды и начать их эксплуатацию, не отвлекая деньги из оборота.

### **Задание №13.**

Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:

Ответ:

1. метод чистого дисконтированного дохода;
2. метод индекса доходности и рентабельности проекта;
3. метод срока окупаемости;
4. метод внутренней нормы доходности;
5. все перечисленные.

### **Задание №14.**

Выберите правильный ответ. Инновационная инфраструктура- это:

Ответ:

1. искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения

системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта;

2. система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки;

3. система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития ИП и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения.

### **Задание №15.**

Функции государства в инновационной сфере это:

Ответ:

1. аккумуляция средств
2. стимулирование инноваций
3. координация инновационной деятельности
4. правовое обеспечение
5. кадровое обеспечение

### **Задание №16.**

Чем для внешнего инвестора является показатель "цена собственного капитала"

Ответ:

1. нижним пределом рентабельности
2. гарантией возврата вложенных средств
3. единственным критерием для принятия решения о вложении средств.

### **Задание №17.**

Фирмы, которые работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств, - это:

Ответ:

1. пациенты
2. виоленты
3. коммунтанты.

### **Задание №18.**

Дополните предложение: Патент – документ, удостоверяющий авторство изобретения и предоставляющего его владельцу исключительное

(монопольное. право на использование изобретения с даты приоритета в течение:

Ответ:

1. 1 года;
2. неограниченного времени;
3. 20 лет.

### **Задание №19.**

Установите соответствие между методами расчета различных показателей и их содержанием

Дистракторы:

1. Факторный
2. Функциональный
3. Системный
4. Ситуационный

Дистракторы соответствия:

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

Соответствие: 1 – 2, 2 – 4, 3 – 1, 4 – 3

### **Задание №20.**

Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:

Ответ:

1. роста;
2. стратегию ограниченного роста;
3. стратегию отсечения лишнего

## **6. Практические задачи.**

Задача 1.

Процесс освоения заканчивается выпуском 64 шт. изделий. Планируемая трудоемкость изготовления изделия по окончании освоения 2000 нормо-ч/шт. Кривая освоения характеризуется показателями:  $K_{oc} = 0,7$ ;  $b = 0,514$ . На предприятии ежемесячно планируется для изготовления новых изделий объем трудовых затрат, равный 12.000 нормо-ч/мес.

Определить:

1. Планируемый объем трудовых затрат за весь период освоения.
2. Объем необходимых и дополнительных трудовых затрат.
3. Плановую длительность периода освоения.
4. Динамику трудоемкости изготовления изделия через коэффициент освоения. Построить кривую освоения.

*Методические указания*

1. Определить объем производства после каждого двойного уменьшения количества выпускаемой продукции, начиная с его конечного значения.

$$N_i = \frac{N_k}{2^{1+A}},$$

где  $N_i$ ,  $N_k$  — конечное и искомое значение объема производства;

$A$  — число удвоений выпуска изделий.

2. Определить коэффициент крутизны кривой освоения для аналогичной продукции, освоенной на данном предприятии.

$$K_{oc} = \frac{t_{2i}}{t_i},$$

где  $t_i$  — трудоемкость изделия;

$t_{2i}$  — трудоемкость изделия после удвоения числа выпускаемых изделий.

Определить трудоемкость изделия, начиная с первой партии и в дальнейшем после каждого удвоения объема выпуска продукции.

$$t_1 = \frac{t_k}{K_{oc}^A},$$

где  $t_1$  — трудоемкость изделия;

$t_k$  — трудоемкость  $k$ -го изделия;

$K_{oc}$  — коэффициент освоение;

$A$  — число удвоений выпуска изделий.

Коэффициент освоения ( $K_{oc}$ ) рассчитывается для каждого отрезка кривой отдельно, а затем находится среднее арифметическое значение всех отрезков ( $K_{oc\text{cp}}$ ).

$$K_{oc\text{ ср}} = \sum_1^A \frac{K_{oc}}{A},$$

Коэффициент освоения показывает, во сколько раз уменьшается трудоемкость при каждом удвоении числа выпущенных изделий. Существует взаимная зависимость коэффициента крутизны кривых и коэффициента освоения.

$$b = -\frac{\lg K_{oc}}{\lg 2} = -\frac{\lg K_{oc}}{0.301},$$

3. Определить трудоемкость изделия, начиная с первой партии и в дальнейшем после каждого удвоения объема выпуска продукции.

$$t_1 = t_k \times \left(\frac{N_1}{N_k}\right)^{-b},$$

где  $N_i, N_k$  — искомое и конечное значение объема производства;

$b$  — коэффициент крутизны кривой освоения.

4. Построить кривую освоения, характеризующую зависимость трудоемкости изделия от объема выпуска продукции, используя результаты расчета.

5. Определить общую ожидаемую трудоемкость всех изделий, запланированных к выпуску в течение года.

$$t_{\Sigma} = t_1 \times N_1 + \frac{t_k \times N_k^b}{1-b} \times (N_k^{1-b} - N_1^{1-b}),$$

6. Определить повышенные затраты труда, обусловленные особенностями процесса освоения.

$$\Delta t_{\Sigma} = t_{\Sigma} - t_k \times N_k,$$

Затраты труда на производство изделия в процессе освоения представляют собой сумму необходимых и добавочных затрат. Необходимые затраты рассчитываются на основе прогрессивных технически обоснованных норм в условиях установившегося производства. Добавочные затраты — это повышенные расходы, которые возникают в процессе освоения новых изделий и обусловлены особенностями этого процесса.

Задача 2.

В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат. Станка дохода 10 % Исходные данные приведены в (табл. ).

Таблица

## Исходные данные

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Результаты, млн р.	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты, млн р.	996	4233	10211	18140	18396	20148
Коэффициент дисконтирования $D = \frac{1}{(1+n)^t},$ где $n$ — процентная ставка $t$ — период						

## Задача 3.

В результате осуществления инновационного проекта дополнительная прибыль в 2024г. составила 75 млн р. Уставный капитал акционерного общества разделен на акции номинальной стоимостью 2500 р. В 2024г необходимо было погасить инновационный кредит размером 5 млн р. под 30 % годовых, уплатив накопленные проценты. Акционерный капитал равен 125 млн р.

Определить — прибыль на одну акцию, которую принес акционерам реализованный в 2024г. проект, если ставка налога на прибыль 24 %, а инновационный кредит был получен в начале 2021г.

## Задача 4.

Ожидается, что инвестирование инновационного проекта предприятию обойдется в 45.000 тыс. р. При этом срок функционирования нового оборудования 5 лет. Ликвидационная стоимость 5.000 тыс. р. Расчетная ставка 14 % годовых. Определить эффективность инвестиций в проект, рассчитав чистую текущую стоимость денежных поступлений. Результаты расчетов отразить в (табл.).

Таблица

## Исходные данные

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
Объем реализации, шт.	10000	14000	18000	12000	1000
Цена реализации, р.	2300	2500	2500	2800	2800
Средние переменные издержки, р.	1000	1000	1200	1200	1400

## Методические указания

Инвестиционная привлекательность проекта связана с оценкой эффективности инвестиций, вложенных в него. Более правильным при оценке эффективности инвестиций считается использовать показатель чистых денежных поступлений от реализации проекта, поскольку события последних лет покалывают, что можно быть прибыльным по данным

бухгалтерского учета и одновременно испытывать затруднения в оборотных средствах

Чистые денежные поступления

$$ЧДП = ЧП + И ,$$

где  $ЧП$  — чистая прибыль;

$И$  — износ по используемым основным средствам.

Чистая прибыль

$$ЧП = НП - НР ,$$

где  $НП$  — налогооблагаемая прибыль;

$НР$  — налог на прибыль.

Налогооблагаемая прибыль

$$НП = ДП - ТР - И ,$$

где  $ДП$  — денежные поступления от реализации,

$ТР$  — текущие денежные расходы

Метод расчета чистого приведенного эффекта (  $NPV$  ) основан на сопоставлении величины исходных инвестиций с общей суммой дисконтирования, чистых денежных поступлений. Если делается прогноз, что инвестиции будут приносить в течение  $n$  лет годовые доходы в размере  $P_1, P_2 \dots P_n$  то общая накопленная величина дисконтированных доходов составит

$$PV = \sum_1^n P_k / (1 + r)^k ,$$

где  $r$  — норма дисконтирования.

$P_k$  — приток денежных средств в  $k$ -ом году,  $k = 1, 2, \dots, n$

Чистый приведенный эффект (  $NPV$  )

$$NPV = \sum_1^n P_k / (1 + r)^k - I ,$$

где  $I$  — первоначальные инвестиции.

Если  $NPV > 0$ , то проект следует принять,  $NPV < 0$  — следует отвергнуть,  $NPV = 0$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Таблица

Расчет чистых денежных поступлений от инвестиций (тыс. р.)

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
1 Выручка от реализации					
2 Переменные издержки					
3 Маржинальная прибыль (величина покрытия)					
4. Налоги	4000	4000	4000	4000	4000
5 Чистые денежные поступления					

Таблица

## Расчет чистой текущей стоимости денежных поступлений

Годы	Платежи по инвестициям	Чистые денежные поступления	Ряд поступлений и платежей	14 %	
				Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость
0					
1					
2					
3					
4					
5					

## Задача 5.

Наиболее ярко особенности эффективной конкуренции проявились при создании рынка персональных компьютеров в США. С. Джобс, создатель первого персонального компьютера, в короткие сроки стал миллионером за счет монопольного положения на рынке. Однако конкурентное преимущество было временным, и в течение последующих лет компания Apple уступила рынок фирме IBM, которая, воспользовавшись идеей выдающегося антрепренера Б. Гейтса о продаже лицензий на производство IBM — совместимых ПК, обеспечила мировой трансферт своей модели компьютера и фактически стала монополистом на рынке персональных компьютеров в глобальном масштабе.

Эта драматическая история связана с созданием операционной системы Windows. В основе технологии работы в данной операционной среде лежит принцип открывания «окон», переключение между которыми осуществляется с помощью манипулятора «мышь». Впервые этот навигационный прием был разработан в компании Хегох для управления множительной техникой. Однако руководство компании посчитало это новшество недостаточно коммерческим и даже не оформило патент на изобретение.

И первым человеком, увидевшим и отметившим перспективы этой инновации, оказался С. Джобс, который приступил к разработке новой операционной системы на базе этого новшества. Однако, не имея возможности ни оформить патент на чужое изобретение, ни приобрести

исключительную лицензию ввиду ее отсутствия, С. Джобс «опоздал» на 3 месяца и вышел на рынок позже своего основного конкурента — компании Microsoft во главе с Б. Гейтсом. Он обратил внимание на технологию Windows, экспонировавшуюся компанией Apple на одной из научно-технических выставок и тотчас приступил к своим разработкам. За короткий срок компания создала операционную систему Windows 3.1 и захватила рынок. С. Джобс, создавший более совершенную операционную систему, но попытавшийся выйти на рынок после своего конкурента, навсегда утратил конкурентные преимущества для своей компании в данной области.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое конкурентная стратегия предприятия? Определите конкурентную стратегию в новаторской сфере, которой придерживается фирма Microsoft?

2. Почему фирма, возглавляемая С. Джобсом, попытавшись выйти на рынок после своего конкурента с более совершенной технологией, потерпела неудачу и вынуждена была навсегда утратить свои позиции на данном рынке?

3. Какие методы конкурентной борьбы вы знаете?