

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МУРМАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГАОУ ВО «МГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой цифровых
технологий, математики и экономики

Ю.В. Романовская / Романовская Ю.В./

«21» июня 2021 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ
И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

при изучении дисциплины (модуля)
Б1.О.15 Управление инновационной деятельностью

Направление подготовки

27.03.05 Инноватика

код и наименование направления подготовки/специальности

Направленность (профиль)

«Управление инновационной деятельностью»

наименование направленности (профиля)/ специализации

Разработчик

Чечурина М.Н., профессор, д.э.н., профессор

ФИО, должность, ученая степень (звание)

Мурманск
2021

Фонд оценочных средств дисциплины (модуля)

1. Характеристика результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции (части компетенции)	Этапы (индикаторы) освоения компетенций	Уровень освоения компетенции			
		<i>Ниже порогового</i>	<i>Пороговый</i>	<i>Продвинутый</i>	<i>Высокий</i>
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-1 _{УК-1} : - знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Фрагментарные знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Общие, но не структурированные знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Сформированные систематические знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач
	ИД-2 _{УК-1} : - умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Частично освоенное умение анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	В целом успешное, но не систематическое умение анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы в анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Сформированное умение анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности

	ИД-3ук-1: - владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	Фрагментарное владение навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	В целом успешное, но не систематическое владение навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	Успешное и систематическое владение навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач
ОПК-4 Способен осуществлять оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	ИД-1опк-4: - знает основы оценки эффективности систем управления	Фрагментарные знания по основам оценки эффективности систем управления	Общие, но не структурированные знания по основам оценки эффективности систем управления	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по основам оценки эффективности систем управления	Сформированные систематические знания по основам оценки эффективности систем управления
	ИД-2опк-4: - умеет производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Частично освоенное умение производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	В целом успешное, но не систематическое умение производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы в умении производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Сформированное умение производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов
	ИД-3 опк-4: - владеет навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Фрагментарное владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	В целом успешное, но не систематическое владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Успешное и систематическое владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью

2. Фонд оценочных средств включает:

2.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости:

- кейсы;
- комплект заданий для выполнения практических работ семинарского типа.

2.2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), в том числе курсовым работам (проектам)/ НИР в форме¹:

- экзамена.

Перечень компетенций (части компетенции)	Этапы формирования (индикаторы достижений) компетенций	Оценочные средства текущего контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-1_{УК-1}: - знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Задания ПР	Экзаменационные билеты
	ИД-2_{УК-1}: - умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Задания ПР	
	ИД-3_{УК-1}: - владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	Задания ПР	
ОПК-4. Способен осуществлять оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	ИД-1_{ОПК-4}: - знает основы оценки эффективности систем управления	Задания ПР	Экзаменационные билеты
	ИД-2_{ОПК-4}: - умеет производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Задания ПР	
	ИД-3_{ОПК-4}: - владеет навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задания ПР	

¹ Указывается форма промежуточной аттестации, предусмотренная учебным планом

3. Критерии и шкала оценивания заданий текущего контроля знаний, умений, навыков

3.1. Критерии и шкала оценивания практических работ

С целью развития умений и навыков в рамках формируемых компетенций по дисциплине предполагается выполнение практических работ, что позволяет расширить процесс познания, раскрыть понимание прикладной значимости осваиваемой дисциплины.

Перечень практических работ, описание порядка выполнения и защиты работы, требований к результатам работы, структуре и содержанию отчета и т.п. представлен в методических указаниях по дисциплине.

Компетенция УК-1, формируемая и оцениваемая на практических работах № 1, 2, 3, 4, 5,6,7			
Уровень сформированности этапа компетенции			Критерии оценивания
Знаний	Умений	Навыков	
Сформированные систематические знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Сформированное умение анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Успешное и систематическое владение навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	Задание выполнено полностью и правильно. Отчет по практической работе подготовлен качественно в соответствии с требованиями. Полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы.
Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы в умении анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы владения научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений. Все требования, предъявляемые к работе, выполнены.
Общие, но не структурированные знания по принципам сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	В целом успешное, но не систематическое умение анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	В целом успешное, но не систематическое владение навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач.	Задания выполнены частично с ошибками. Демонстрирует средний уровень выполнения задания на практическую работу. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
Фрагментарные знания по принципам сбора, отбора и обобщения	Частично освоенное умение анализировать и систематизировать	Фрагментарное владение навыками научного поиска и практической	Задание не выполнено ИЛИ Задание выполнено со

информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	значительным количеством ошибок на низком уровне. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены
Компетенция ОПК-4, формируемая и оцениваемая на практических работах № 1, 2, 3, 4, 5,6,7			
Уровень сформированности этапа компетенции			Критерии оценивания
Знаний	Умений	Навыков	
Сформированные систематические знания по основам оценки эффективности систем управления	Сформированное умение анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Успешное и систематическое владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задание выполнено полностью и правильно. Отчет по лабораторной/практической работе подготовлен качественно в соответствии с требованиями. Полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы.
Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания по основам оценки эффективности систем управления	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы в умении анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов новшеств.	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы владения навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задание выполнено полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена незначительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений. Все требования, предъявляемые к работе, выполнены.
Общие, но не структурированные знания по основам оценки эффективности систем управления	В целом успешное, но не систематическое умение анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	В целом успешное, но не систематическое владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задания выполнены частично с ошибками. Демонстрирует средний уровень выполнения задания на практическую работу. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
Фрагментарные знания по роли и функции основам оценки эффективности систем управления	Частично освоенное умение анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Фрагментарное владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задание не выполнено ИЛИ Задание выполнено со значительным количеством ошибок на низком уровне. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
Общие, но не структурированные знания по основам оценки эффективности систем управления	В целом успешное, но не систематическое умение анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	В целом успешное, но не систематическое владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задания выполнены частично с ошибками. Демонстрирует средний уровень выполнения задания на практическую работу. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.

Фрагментарные знания по основам оценки эффективности систем управления	Частично освоенное умение анализировать и производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Фрагментарное владение навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	Задание не выполнено ИЛИ Задание выполнено со значительным количеством ошибок на низком уровне. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
--	--	---	--

4. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при проведении промежуточной аттестации

4.1. Критерии и шкала оценивания результатов освоения дисциплины с экзаменом

Для дисциплин, заканчивающихся экзаменом, результат промежуточной аттестации складывается из баллов, набранных в ходе текущего контроля и при проведении экзамена:

В ФОС включен список вопросов и заданий к экзамену.

Список вопросов и заданий к экзамену

1. Исторические этапы формирования теории инноваций.
2. Концепция инновационной экономики.
3. Структура и содержание инновационной среды.
4. Особенности инновационной деятельности.
5. Сущность и модели инновационной деятельности.
6. Стратегии инновационной деятельности.
7. Типы инновационных стратегий.
8. Принципы и методы системного анализа.
9. Система комплексного экономического анализа инновационной деятельности.
10. Источники информационной базы анализа инновационной деятельности.
11. Методика проведения анализа инновационной деятельности.
12. Анализ результатов инновационной деятельности.
13. Виды эффектов инноваций и инновационной деятельности.
14. Показатели результатов инновационной деятельности.
15. Особенности оценки инноваций, инновационной деятельности и их эффективности.
16. Инновационный потенциал предприятия.
17. Способы оценки уровня инновационного потенциала предприятия.
18. Факторы восприимчивости предприятия к инновациям.

Ответы на экзаменационные вопросы оцениваются по критериям и шкале, представленным в таблице:

Оценка	Баллы²	Критерии оценки ответа на экзамене
Отлично	20 баллов	Обучающийся владеет знаниями и умениями дисциплины в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать, и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное; устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, решает задачи повышенной сложности.
Хорошо	15 баллов	Обучающийся владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать средней сложности задачи.
Удовлетворительно	10 баллов	Обучающийся владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Обучающийся способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний.
Неудовлетворительно	Менее 10	Обучающийся не освоил обязательного минимума знаний по дисциплине, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

Оценка, полученная на экзамене, переводится в баллы («5» – 20 баллов, «4» – 15 баллов, «3» – 10 баллов) и суммируется с баллами, набранными в ходе текущего контроля:

Уровень сформированности компетенций (части компетенций)	Итоговая оценка по дисциплине³	Суммарные баллы по дисциплине, в том числе⁴	Критерии оценивания
<i>Высокий</i>	<i>Отлично</i>	91 – 100	Выполнены все контрольные точки текущего контроля на высоком уровне. Экзамен сдан
<i>Продвинутый</i>	<i>Хорошо</i>	81 – 90	Выполнены все контрольные точки текущего контроля. Экзамен сдан
<i>Пороговый</i>	<i>Удовлетворительно</i>	70 – 80	Контрольные точки выполнены в неполном объеме. Экзамен сдан
<i>Ниже порогового</i>	<i>Неудовлетворительно</i>	69 и менее	Контрольные точки не выполнены или не сдан экзамен

² Баллы соответствуют технологической карте, указанной в РП дисциплины

³ Баллы соответствуют технологической карте, указанной в РП дисциплины

⁴ Баллы соответствуют технологической карте, указанной в РП дисциплины

5. Задания для внутренней оценки уровня сформированности компетенций

Оценочные материалы содержат задания для оценивания знаний, умений и навыков, демонстрирующие уровень сформированности компетенций.

Контрольные задания соответствуют принципам валидности, однозначности, надежности и позволяют объективно оценить результаты обучения и уровни сформированности компетенций.

Код и наименование компетенции (части компетенции) ⁵	Этапы формирования (индикаторы достижений) компетенций	Задание для оценки сформированности компетенции ⁶
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-1_{УК-1}: - знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач	Тестовые вопросы
	ИД-2_{УК-1}: - умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности	Тестовые задания в виде кейсов
	ИД-3_{УК-1}: - владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений поставленных задач	
ОПК-4. Способен осуществлять оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	ИД-1_{ОПК-4}: - знает основы оценки эффективности систем управления	Тестовые вопросы
	ИД-2_{ОПК-4}: - умеет производить оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	Тестовые задания в виде кейсов
	ИД-3_{ОПК-4}: - владеет навыками оценки эффективности систем управления, в том числе инновационной деятельностью	

⁵ В соответствии с учебным планом

⁶ Комплекс заданий составляется в нескольких вариантах

5.1. Комплекс заданий сформирован таким образом, чтобы осуществить процедуру проверки одной компетенции у обучающегося в течение 5-10 минут в письменной или устной формах.

Содержание комплекса заданий по вариантам:

Тестовые задания в виде кейсов

Вариант 1

Кейс «Комбат»

В 2000 г. в Санкт-Петербурге дизайнерская студия «Стиль» разрабатывает новый автомобиль «Комбат».

К основным характеристикам автомобиля относятся следующие.

1. Бронировка (три уровня защиты). Кузов выполнен в виде цельнометаллической конструкции из высоколегированной стали по безрамной схеме, обеспечивающей максимальные прочностные параметры кузова и конструкции автомобиля в целом. Оболочка «Комбата» – двойная (корпус в корпусе) создается по технологии «металлокерамический сэндвич с сотовым наполнением». Эта технология позволяет добиться более высокого уровня защиты, чем на современных гражданских бронированных автомобилях. Остекление 50 мм выдерживает выстрел из снайперской винтовки с бронебойным патроном. «Комбат» защищен от взрывов мин и в любом исполнении способен противостоять тарану.

2. Вес – 3,5 т.

3. Двигатель – 5,7 л, 7,4 л, турбодизель 6,5 л.

4. Дорожный просвет – 31,5 см.

5. Коробка-автомат.

6. Максимальная скорость – 150–160 км/ч.

7. Дополнительное оборудование автомобиля:

а) люк увеличенного размера как для эвакуационных целей, так и для установки спецкомплектации;

б) система полной герметизации салона, а также система активной вытяжки и ФВУ (фильтровентиляционная установка) от поражающего действия отравляющих газов;

в) бойницы, обеспечивающие ведение ответного огня из автоматического оружия с системой отсоса пороховых газов, бойницы могут быть оборудованы электроприводом открывания-закрывания;

г) боковое стекло водителя может быть опускаемым при условии толщины стекла до 50 мм (уровень до В5/С4);

д) подушки безопасности (одна либо две);

е) кондиционер либо климатическая установка;

ж) автоматически закрывающиеся бронешалязи радиатора;

з) электроприводы и подогрев кресел;

и) предпусковой подогреватель двигателя и система автономного подогрева салона с программированием или дистанционным пультом;

к) лебедка на переднем и заднем бампере.

8. Агрегаты.

Шасси автомобиля выполнено с применением узлов и агрегатов американского производства фирмы *General Motors*, таких как передняя и задняя подвеска, рулевое управление и двигатель с трансмиссией. Аналогичные применяются на тяжелых внедорожниках *Suburban 2500* усиленной серии и малотоннажных грузовиках *C/K* серии компании *GM*. Так же аналогичный двигатель и трансмиссия устанавливаются на армейский автомобиль *Hammer*.

9. Салон.

Отделка салона производится на заказ: возможны варианты VIP. Основное отличие заключается в применении различных отделочных материалов, приборов и систем электрооборудования. В комплектации VIP в отделке салона применяются только натуральная кожа и дерево, полный электропакет, аудиосистема, специальная высококачественная покраска кузова.

10. Обслуживание.

Диагностика и обслуживание автомобиля полностью адаптированы к сервисной базе *General Motors* в России и за рубежом.

Прямой конкурент

Прямым аналогом является военный джип «Хаммер» производителя *GM*, который был выпущен на гражданский рынок в начале 1990-х гг. Гражданский вариант позиционируется на мировом рынке как автомобиль с высокой степенью надежности, проходимости и комфорта. Выделяется также простота в обслуживании и современный «мужской» дизайн.

Ценовые конкуренты – джипы (цены на 2000 г.):

«Гранд Чероки» (4,7 л) – 45 тыс. долл. США; «Додж Дурэнго» (5,9 л) – 41 тыс.; «Линкольн Навигатор» (5,4 л) – 53 тыс.; «Мерседес Бенц» (5 л) – 77 тыс.; «Форд Экспешн» (6,8 л) – 58 тыс.; «Шевроле Субурбан» (5,5 л) – 55 тыс.; «Хаммер» (5,5 л) – 100 тыс. долл. США.

Проект «Комбат»

ООО «АВТОКАД» занимается проектированием и производством бронированных автомобилей. Компания предоставляет услуги по бронированию автомобилей заказчика. «АВТОКАД» производит полный комплекс работ по бронированию таких автомобилей, как *Mercedes-BenzG*, *ToyotaLandCruiser*, *Chevrolet*. «АВТОКАД» осуществляет профессиональный ремонт бронированных автомобилей. На производственных мощностях предприятия производится: специализированный кузовной ремонт, замена бронестекол, петель, амортизаторов и т.д., обновление и рестайлинг интерьера салона автомобиля и др.

В организационную структуру «АВТОКАДа» входит Конструкторское бюро Дмитрия Парфенова, деятельность которого сфокусирована на создании перспективных автомобилей. Специалистами КБ были спроектированы: семейство спортивных автомобилей «ЛАУРА», минивэн «ОХТА», вошедший

в десятку лучших прототипов на Женевском автосалоне 1988 г., джип «ПРОТО», предвосхитивший появление моды на пляжные автомобили, джип «Тантор».

В 2001 г. «АВТОКАД» принимает решение о целесообразности производства полноприводного джипа «Комбат». Производство джипа было решено организовать на площадях Кировского завода – крупнейшего на Северо-Западе России производителя тракторов и другой техники.

Задания к кейсу

1. Определите возможные целевые рынки и варианты позиционирования данного товара для потребителей.
2. Оцените потенциал нового российского джипа «Комбат».

Вариант 2

«Лаборатория Касперского»

«Лаборатория Касперского» была основана в 1997 г. Всего через год после основания компания получает титул «пионер технологий». Основателя компании Евгения Касперского называют вирусологом № 1, а его антивирусная программа была признана лучшей в мире. Сегодня «Лаборатория Касперского» – самый известный в России разработчик большого спектра программных продуктов для обеспечения информационной

безопасности. Компания имеет статус международной. Ее штаб-квартира находится в России, открыты представительства в Великобритании, Франции и США. Партнерская сеть объединяет 500 компаний по всему миру. А начиналось все с увлечения...

История компании

История «Лаборатории Касперского» началась в 1989 г., когда основатель будущей компании Евгений Касперский впервые столкнулся с проблемой компьютерных вирусов и разработал первую версию продукта. В то время он работал в оборонном НИИ и в свободное время занимался созданием компьютерных программ.

С 1991 г. научно-практическая деятельность Е. Касперского получила свое развитие в проекте *AVP* в рамках антивирусного отдела крупной отечественной компьютерной компании «Ками». В 1994 г. руководство отделом приняла Наталья Касперская. В это время было положено начало сотрудничеству с рядом западных антивирусных компаний: подписаны договоры с *F-Secure* (Финляндия), *G-Data* (Германия), *Vintage Solutions* (Япония) об использовании программного ядра Антивируса Касперского в их антивирусных программах. Необходимо отметить, что до 1994 г. включительно разработчики посылали свои программы фактически бесплатно многим потенциальным пользователям с единственной целью – получить признание и имя.

В 1997 г. была образована независимая организация ЗАО «Лаборатория Касперского». Тогда в ее штате насчитывалось всего 19 человек под руко-

водством генерального директора Натальи Касперской. Евгений Касперский возглавил направление антивирусных исследований. Основными задачами компании стали разработка и совершенствование программного обеспечения по защите компьютеров и компьютерных сетей от вирусного вторжения. Основными продуктами стали программы *A VP Silver*, *A VP Gold*, *A VP Platinum*, которые быстро завоевали популярность у российских и зарубежных пользователей.

Благодаря надежности выпускаемых продуктов и использованию инновационных технологий в 1999 г. «Лаборатория Касперского» стала ведущим российским разработчиком антивирусного программного обеспечения (ПО). За три года существования компания завоевала от 50 до 60% российского рынка ПО (до 1994 г. монополистом на рынке была компания «Диалог-Наука» – 95% рынка антивирусных программ), доля на мировом рынке достигла 1%, рост доходов составил 250–300%. При этом продажи *A VP* за рубежом составили 60% от общих продаж фирмы. Среди клиентов компании фигурируют *Microsoft*, *Ford*, *Nokia* и др. К 2000 г. штат расширился до 110 человек.

Однако существовали и проблемы...

Необходимость реструктуризации бизнеса

По мере развития отечественного рынка антивирусного программного обеспечения «Лаборатория Касперского», несмотря на уникальность своего продукта, столкнулась с ужесточением конкурентной борьбы. Проблема заключалась в том, что, с точки зрения рыночной стратегии, компания стремилась создавать самый технологически совершенный продукт и стать лучшей. В то же время конкуренты избрали более приземленную стратегию – производить просто качественный продукт, причем доступный и дифференцированный.

Таким образом, внутри «Лаборатории Касперского» возник конфликт научно-исследовательских целей, которые преследовали разработчики, и коммерческих целей организации как рыночного субъекта.

С этого момента начинается новый этап развития компании. Если вначале это была команда разработчиков, затем появилась должность коммерческого и технологического директоров, то третий этап реструктуризации радикально изменил организационную структуру компании. Теперь компания строилась по матричному принципу, где были созданы программно-целевые группы во главе с руководителями проектов, которые подчинялись высшему руководству компании.

Фундаментальные и прикладные исследования были выделены в самостоятельные подразделения, где разработчики могли полностью удовлетворять свои научные амбиции. Работа этого подразделения финансируется из общей прибыли компании в размере 20 – 30 %, а также за счет получения государственных субсидий. Для развития исследовательского направления планируется также создание венчурных фондов.

Производство основного продукта было частично переориентировано с исключительной разработки ядра на создание антивирусных программ для конечного потребителя. Для удобства сбыта и прямой связи рынком была использована система организационного построения по региональному принципу.

Основными стратегическими целями обновленной компании стало завоевание 90 % российского рынка антивирусного ПО. Осуществление намеченных долгосрочных планов строится на основе активного сотрудничества с НИИ и университетами и установления прямых связей с клиентами.

В основу успеха нового бизнеса легла стратегия продвижения нового корпоративного бренда «Антивирус Касперского» и зонтичного бренда *Kaspersky Security*.

В 2001 г., в связи с быстрым развитием информационных технологий и Интернета «Лаборатория Касперского» разработала новую продуктовую линию, представив на рынок продукты для домашних пользователей, среднего и малого бизнеса, корпоративных заказчиков. Новые целевые группы получили возможность выбора наиболее подходящего антивирусного решения для своего бизнеса.

Одновременно с совершенствованием своих антивирусных продуктов компания начала развитие нового направления – разработку систем информационной безопасности на основе использования таких технологий, как межсетевые экраны, представив на рынок свою бета-версию.

Создание стратегических альянсов

Еще одной стратегической целью «Лаборатории Касперского» является увеличение доли на международном рынке до 5 %. Для достижения этого показателя планируется поднять до 70 % долю зарубежных операций от общего объема продаж компании.

Важнейшую роль здесь играет создание стратегических альянсов с западными компаниями – производителями антивирусных программ, с одной стороны, и конечными потребителями – с другой.

Уже несколько лет компания сотрудничает с *Microsoft*, где антивирусная программа Касперского используется на стадии предварительного тестирования продукции. «Лаборатория Касперского» получила официальный статус *Microsoft Solution Partner*.

Реализуются совместные проекты с крупными западными консалтинговыми компаниями для обеспечения полного описания бизнес-процессов компаний и определения списка потенциальных угроз информационной безопасности предприятия-заказчика.

Помимо этого, технологии «Лаборатории Касперского» лицензированы в продуктах других компаний. Антивирусное ядро, разработанное специалистами компании, лицензировано для ряда западных компаний, в числе которых *F-Secure* (Финляндия), *G-Data* (Германия), *Sybari* (США), *Deerfield* (США), *Nokia ICG* (США), *Alt-N* (США), *Microworld* (Индия), *BorderWare* (Канада) и др.

Таким образом, в результате активной инновационной политики компания упрочила позиции лидера на рынке антивирусных программ. «Лаборатория Касперского» сегодня – это компания со штатом в 250 человек, имеющая представительства во многих западных странах. Это компания, которая превращает новые угрозы в возможности, постоянно совершенствуя старые и создавая новые продукты. Благодаря постоянному изучению внешней среды «Лаборатория Касперского» предвидит будущие изменения и заблаговременно обеспечивает пользователей защитой от новых видов вирусных атак.

Задания к кейсу

1. Подумайте, правильно ли с рыночной точки зрения была выбрана стратегия развития бизнеса компании.

2. Проанализируйте, какого типа инновационной стратегии придерживается компания и какие факторы влияют на этот выбор.

Вариант 3

ЗМ – как стимулировать инновативность и творчество у служащих¹

Minnesota Mining & Manufacturing Company (ЗМ) является одной из крупнейших американских компаний и имеет почти столетнюю историю. ЗМ производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это продукция и для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле – столице Миннесоты.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны постеры. Вот багровый закат и парящий над горами, американский орел, ниже крупным шрифтом набрано: «ЦЕЛЬ», – и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную команду, которая позволяет добиться цели.

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую заработную плату (доход менеджера среднего звена составляет 200 тыс. долл. США в год), медицинскую страховку, крупную пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице.

Миссия компании ЗМ сформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинается с озвучивания миссии.

Смысл деятельности *ЗМ* в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка.

Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т.д. Тесный контакт с потребителями помогает *ЗМ* постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей.

Теперь уже трудно сказать, кому пришла в голову мысль сделать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и *ЗМ*. Компании осталось только изобрести такую пленку.

Компания *ЗМ* является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов.

Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную **систему поощрения новаторства** для служащих. В основе кадровой политики *ЗМ* лежит принцип **Вильяма Макнайта**, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник *ЗМ*. Философия Макнайта подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах. Первое состоит в том, что компания использует различные *методики оценки инновативности* для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству. Второе правило – *правило 15 %* – заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15 % своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты.

Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экс-

пертизу и отсеивают примерно 20 % проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет.

Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливيو Де Симоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался не перспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя *правило 15 %*, группа сумела завершить проект и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка *Thinsulate* – непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ливيو Де Симоне через несколько лет стал председателем совета директоров компании *ЗМ*.

Сейчас в составе *ЗМ* 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень *децентрализации* и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, количестве занятых в проектах и формах оплаты труда, необходимых инвестициях в оборудование и сбытовой политике и даже расширении производства, которое финансируется из центра.

Важно, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и технологии во многих дивизионах одновременно.

Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляется одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции.

Единственная сфера, где *ЗМ* не является новатором, – это финансы. У компании не типично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «...одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

Задания к кейсу

1. Сформулируйте основные принципы политики стимулирования новаторства служащих компании *ЗМ*.

2. Подумайте, какие из этих принципов можно использовать:

- в малых и средних фирмах;
- российских компаниях.

Вариант 4

ОАО «Елочка» – стратегия инновативного роста

ОАО «Елочка» – крупнейший в России производитель елочных украшений из стекла.

Предприятию присвоен статус «Предприятие народно-художественных промыслов России» – нет налога на добавленную стоимость.

На сегодняшний день ОАО «Елочка» выпускает более 500 наименований изделий ручной выдувки и росписи. Это верхушки, фигурки, подвески, шары различных размеров, наборы, гирлянды и бусы. Средний годовой оборот составляет около 100 млн руб. Среднегодовая производительность – 1,5 млн изделий.

Позиционирование: «Наши изделия бережно хранят русские традиции и отвечают требованиям современного покупателя. Елочные игрушки и украшения от ОАО "Елочка" – замечательные творения рук человеческих – украсят вашу елку и ваш интерьер, сделают Новогодние праздники волшебными и яркими и помогут вам ощутить сказочный аромат самого любимого праздника Детства!..»

История развития

ОАО «Елочка» – старейшее специализированное предприятие по выпуску стеклянных елочных украшений в России.

Возникновение Клинского стеклодувного промысла и его развитие в деревнях относится к XIX в., когда в 1848 г. князь А. С. Меншиков получает разрешение на открытие в своем имении Александрово Стекольного завода для производства ламп, бутылок, изделий из цветного стекла. Изначально изделия из литого стекла использовались в качестве женских украшений. С появлением обычая наряжать елку не только подарками, но и игрушками из картона, ваты и стекла, там же впервые начали выдувать бусы как елочные украшения. Доступность сырья, простота изготовления и увеличивающийся спрос на елочные игрушки подтолкнули наиболее предприимчивых крестьян заняться индивидуальным ремеслом в своих домах. В период национализации кустари-одиночки начинают объединяться в артели. Сократившийся за время войны стекольный промысел к 1950-м гг. достиг довоенного уровня. С подъемом промышленности происходит объединение артелей в фабрики, строятся новые помещения, улучшаются условия работы, обновляется технология и расширяется ассортимент.

В 1970-е гг. проводятся организационные мероприятия по объединению Высоковской, Решетниковской и Круговской фабрик в объединение «Елочка», позднее присоединяется Клинская фабрика. В 1990-х гг. в результате проведения приватизации создается акционерное общество открытого типа «Елочка».

Производство

Производство работает 11 месяцев в году (июль – профилактический месяц). На нем занято около 150 человек, включая управленческое звено.

Производство строится на функционировании пяти основных цехов: стеклодувный, вакуумный, красильный, два рисовальных цеха. Имеется также упаковочный и подсобный вспомогательные цеха.

Стеклодувный цех. Продукция данного цеха делится на две группы: формовой выдувки и шары. В зависимости от сложности изделия устанавливается норма выработки. В среднем каждый мастер (15–20 человек) выдувает от 60 до 180 изделий в день. Работа полностью ручная. Навыки и технология передаются от мастера к мастеру.

Вакуумный цех. Оснащен достаточно современным оборудованием (износ около 30%), позволяющим обеспечить вакуумную металлизацию готовых форм, поступающих из стеклодувного цеха. Получающееся в результате покрытие относительно неустойчивое, поэтому из данного цеха изделия сразу же поступают в красильный цех.

Красильный цех. Состоит из нескольких участков, на каждом из которых используется различная краска и технология. Первый способ покраски состоит в помещении изделия в емкость с краской, а затем высушивания его в сушильной камере. Сушильные камеры представляют собой наполненные песком емкости, где окрашенное изделие подвергается тепловой обработке. Данная технология достаточно примитивна и не требует ни квалифицированного труда, ни модернизации.

Второй метод окраски является пульверизаторным и позволяет осуществлять сложное окрашивание (сочетание различного цвета, эффект размывания).

Рисовальные цеха. Здесь присутствует полностью ручной труд, основанный на таланте и мастерстве художников. По сути, каждое изделие уникально. Норма выработки зависит от сложности рисунка и формы изделия. Самая простая ассортиментная группа – это игрушки с аппликацией, соответственно самая сложная – полностью разрисованный шар большого диаметра – объемная картина. Иногда на такое произведение может уходить 2–3 ч. Все мастера имеют художественное образование и являются самыми высокооплачиваемыми рабочими.

Упаковка

Важным конкурентным преимуществом компании (аналог есть только у европейских производителей) является индивидуальная упаковка каждого изделия, выполняющая важные функции:

- сохранность;
- идентификация производителя;
- презентабельность продукции.

Лаборатория по разработке дизайна продукции

В зависимости от рыночных тенденций, изменения вкуса покупателей и наличия собственных инновативных разработок лаборатория каждый год обновляет ассортимент елочных игрушек. Обязательно присутствует следующая тематика: русская зима, новогодние герои, зверюшки, герои русских сказок, русские узоры, матрешки, чайники и самоварчики, тематика года по китайскому календарю. Также в ассортименте присутствуют нетематические дизайны (шары, колокольчики и т.д. различных цветов).

С недавнего времени разрабатывается также европейское направление – елка в едином цвете. Выпущена серия «Фаберже».

Основной проблемой в области инновативности является мгновенное копирование новых дизайнерских разработок конкурентами.

Конкурентная среда

Компания имеет около 40 % рынка в сегменте стеклянных елочных украшений. Основные конкуренты в данном сегменте:

- 1) украинские производители, предлагающие более низкое качество и низкие цены;
- 2) западные производители (в основном из Германии), действующие на премиальном сегменте и имеющие эксклюзивный подарочный ассортимент;
- 3) китайские производители, с 2005 г. начавшие выпуск стеклянных игрушек.

В целом на российском рынке представлен значительный ассортимент дешевых пластиковых елочных украшений, 80% которых китайского и тайваньского производства.

Сбытовая политика

Продажи начинаются в ноябре. Компания поставляет продукцию под заказ крупнейшим розничным сетям Москвы и Санкт-Петербурга, а также работает с региональными дистрибьютерами. Крупным заказчикам предоставляются дополнительные скидки с отпускной цены.

Основные оптовые каналы:

- 1) московский офис продаж ООО «Снегурочка»;
- 2) г. Алма-Ата, Казахстан, ТОО «Мир воздушных шаров»;
- 3) г. Новосибирск, ООО «Сибирь Экспресс Сервис»;
- 4) г. Кемерово, ООО «Волна»;
- 5) г. Санкт-Петербург, ООО «Компания Веста»;
- 6) г. Челябинск.

Розничные продажи в Московском регионе:

- сеть магазинов «Ашан»;
- сеть магазинов «Метро»;
- сеть магазинов «Рамстор»;
- сеть магазинов «Перекресток»;
- сеть магазинов «Гудвин»;
- сеть магазинов «Детский мир-центр»;

- сеть магазинов «Московский дом книги»;
- сеть магазинов «Билла»;
- сеть магазинов «Спар»;
- универмаг «Перовский».

В 2006–2007 гг. было запланировано открыть в Клину ярмарку игрушек, работающую в новогодний сезон, где можно приобрести продукцию по ценам, ниже розничных.

Компания работает также под индивидуальные корпоративные заказы.

Коммуникационная политика

1. ОАО «Елочка» ежегодно принимает участие не только во всероссийских выставках («Игры и игрушки», «Мир детства»), но и в международных, таких как *Amdiente*, *ChristmasWorld*, *Christmas Time*. Стекланные елочные украшения неоднократно получали высокие оценки и дипломы на многих всероссийских и международных выставках.

2. Организация экскурсий на предприятия. История развития стеклодувного промысла со всеми его традициями наглядно показана в образцах елочных украшений, представленных в выставочном зале предприятия. Планируется создание единого комплекса, включающего в себя показ производства елочной игрушки на старинном оборудовании на всех стадиях, мастер-класс по росписи игрушки, театрализованное представление у рождественской елки, продажу изделий ОАО «Елочка».

3. Сайт в Интернете.

4. Прямой маркетинг.

Ценовая политика

В настоящий момент компания не использует стратегию дифференцированного маркетинга, предлагая единый уровень цен на стандартную продукцию. Исключение составляют договорные цены на изделия, специально спроектированные под корпоративные заказы.

Средняя маржа компании по стандартной продукции – 13 – 14 %. Цены на изделия даны в прейскуранте.

Задание к кейсу

Разработайте стратегию инновативного роста компании на основе SWOT-анализа с выходом на международный рынок стекланных елочных украшений.

Шкала оценивания комплексного задания

<i>Оценка (баллы)</i>	<i>Критерии оценки</i>
5 «отлично»	Кейс проанализирован полно и обоснованно
4 «хорошо»	Анализ кейса выполнен полно, но обоснования решения недостаточны, допущена одна негрубая ошибка или два-три недочета в выкладках.
3 «удовлетворительно»	В анализе допущено более одной грубой ошибки или более двух-трех недочетов в выкладках, но обучающийся владеет обязательными умениями проводить анализ.
2 «неудовлетворительно»	Процедура анализа показала полное отсутствие обязательных знаний и умений проводить анализ и делать выводы.

Примерные наборы тестовых вопросов

Вариант 1

1. На какие стадии конкуренции, по М. Портеру, должна ориентироваться Россия в настоящее время:

факторы производства;

- 1) инвестиции;
- 2) инновации;
- 3) богатство.

2. На чем основана концепция инновационного управления в отличие от рационалистической концепции менеджмента:

- 1) приспособляемость к изменению внешней среды через разработку и внедрение инноваций;
- 2) необходимость роста производительности труда;
- 3) рациональность организации производства;
- 4) снижение издержек производства.

3. Что представляет собой методика исследования ВИД:

- 1) последовательность операций по использованию методов исследования;
- 2) совокупность методов и принципов исследования;
- 3) комплекс методологических положений, используемых при исследовании;
- 4) система взглядов, идей и принципов исследования.

4. Какие традиционные направления инновационной деятельности организации включает организация нового бизнеса:

- 1) использование новых каналов продвижения товаров;
- 2) сокращение инвестиций в основной и оборотный капитал;
- 3) производство новых продуктов;
- 4) выход на новые рынки.

5. Какая особенность характеризует инновационную стратегию бизнеса:
- 1) чем больше возможностей для будущего, тем лучше;
 - 2) утонешь или выплывешь;
 - 3) чем больше, тем лучше;
 - 4) чем шире, тем лучше;
 - 5) сохранить основные виды деятельности на плаву;
 - 6) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

Вариант 2

1. Какая особенность характеризует стратегию диверсификации:
- 1) чем больше возможностей для будущего, тем лучше;
 - 2) утонешь или выплывешь;
 - 3) чем больше, тем лучше;
 - 4) чем шире, тем лучше;
 - 5) сохранить основные виды деятельности на плаву;
 - 6) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.
2. Какая особенность характеризует стратегию выборочного роста:
- 1) чем больше возможностей для будущего, тем лучше;
 - 2) утонешь или выплывешь;
 - 3) чем больше, тем лучше;
 - 4) чем шире, тем лучше;
 - 5) сохранить основные виды деятельности на плаву;
 - 6) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.
3. Какой тип структуры открывает наибольшие возможности для разработки и внедрения инноваций:
- 1) линейный;
 - 2) штабной;
 - 3) функциональный;
 - 4) матричный.
4. Какие организационные характеристики не соответствуют инновационной организации:
- 1) традиционная;
 - 2) децентрализованная;
 - 3) индивидуалистическая;
 - 4) органистическая.
5. Для какой модели инновационного процесса инновация определяется как коммерциализированное новшество:
- 1) модель технологического толчка;
 - 2) модель рыночного притяжения;
 - 3) цепная модель инновационного процесса.

Вариант 3

1. Какие стратегические инновации не соответствуют стратегическим инновациям на основе теории операционных издержек:

- 1) использование аутсорсинга;
- 2) использование аутстаффинга;
- 3) использование цепочки ценностей с включением на нее ритейлеров;
- 4) построение цепочки ценностей;
- 5) концентрация на производстве существующих продуктов инвестиции в увеличение производственной мощности.

2. Какие недостатки стратегического альянса наиболее ярко проявляются в России:

- 1) неудовлетворительный менеджмент;
- 2) низкий технический уровень оборудования;
- 3) низкая квалификация персонала;
- 4) несоответствие международным стандартам качества;
- 5) все вышеперечисленное.

3. Какие инновации могут обеспечить успех новому бизнесу:

- 1) поддерживающие;
- 2) подрывные.

4. Какой показатель не используется для оценки эффективности инновационного проекта:

- 1) срок окупаемости;
- 2) коэффициент эффективности;
- 3) абсолютная величина объема продаж.

5. Какое определение мировой экономики более правильное:

- 1) глобальный экономический организм, в котором взаимозависимо действуют национальные экономики разных стран мира;
- 2) совокупность стран мира Организации объединенных наций;
- 3) совокупность экономик стран мира;
- 4) совокупность национальных экономик мира, участвующих в международном разделении труда.

Вариант 4

1. Какие традиционные направления инновационной деятельности организации включает организация нового бизнеса:

- 1) использование новых каналов продвижения товаров;
- 2) сокращение инвестиций в основной и оборотный капитал;
- 3) производство новых продуктов;
- 4) выход на новые рынки.

2. Какой тип структуры открывает наибольшие возможности для разработки и внедрения инноваций:

- 1) линейный;
- 2) штабной;
- 3) функциональный;
- 4) матричный.

3. Какая особенность характеризует инновационную стратегию бизнеса:

- 1) чем больше возможностей для будущего, тем лучше;
- 2) утонешь или выплывешь;
- 3) чем больше, тем лучше;
- 4) чем шире, тем лучше;
- 5) сохранить основные виды деятельности на плаву;
- 6) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

4. Инновационная деятельность это —
.....
.....

5. Какие инновации могут обеспечить успех новому бизнесу:

- 1) поддерживающие;
- 2) подрывные.

Вариант 5

1. Для какой модели инновационного процесса инновация определяется как коммерциализированное новшество:

- 1) модель технологического толчка;
- 2) модель рыночного притяжения;
- 3) цепная модель инновационного процесса.

2. Управление инновационной деятельностью включает:
.....
.....
.....

3. Какой тип структуры открывает наибольшие возможности для разработки и внедрения инноваций:

- 1) линейный;
- 2) штабной;
- 3) функциональный;
- 4) матричный.

4.Какая особенность характеризует стратегию выборочного роста:

- 1) чем больше возможностей для будущего, тем лучше;
- 2) утонешь или выплывешь;
- 3) чем больше, тем лучше;
- 4) чем шире, тем лучше;
- 5) сохранить основные виды деятельности на плаву;
- 6) концентрируйся на основных действиях, продай все остальное.

5. Какие традиционные направления инновационной деятельности организации включает организация нового бизнеса:

- 1) использование новых каналов продвижения товаров;
- 2) сокращение инвестиций в основной и оборотный капитал;
- 3) производство новых продуктов;
- 4) выход на новые рынки.

Шкала оценивания комплексного задания

Оценка (баллы)	Критерии оценки
5 «отлично»	5 правильных ответов
4 «хорошо»	4 правильных ответа
3 «удовлетворительно»	3 правильных ответа
2 «неудовлетворительно»	2 и менее правильных ответа

5.2. Критерии и шкала оценки сформированности компетенций

Этапы формирования (индикаторы достижений) компетенций	Оценочное средство	Результаты оценивания задания *	Результат оценивания этапа формирования компетенции **	Результат оценивания сформированности компетенции (части компетенций)***
Компетенция УК-1				
ИД-1 _{ук-1}	Тестовые вопросы	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов
ИД-2 _{ук-1}	Тестовые задания в виде кейсов	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	
ИД-3 _{ук-1}		От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	
Компетенция ОПК-4				
ИД-1 _{опк-4}	Тестовые вопросы	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов
ИД-2 _{опк-4}	Тестовые задания в виде кейсов	От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	
ИД-3 _{опк-4}		От 2 до 5 баллов	От 2 до 5 баллов	

* Оценка результатов выполнения каждого задания проводится по шкале от 2 до 5 баллов: (5 - «отлично», 4 - «хорошо», 3 - «удовлетворительно» и 2 - «неудовлетворительно»).

** Оценка сформированности компетенции по каждому этапу (индикатору) предполагает расчет среднего арифметического баллов, набранных по всем заданиям проверки этапа сформированности компетенции.

*** Результаты оценивания сформированности компетенции в целом или ее части (согласно РП) определяются как среднее арифметическое баллов, набранных по всем этапам формирования компетенции.

Уровень сформированности компетенции в целом или ее части оценивается по шкале от 2 до 5 баллов:

менее 2,5 баллов – уровень сформированности компетенции ниже порогового;

2,5-3,4 балла – пороговый (базовый) уровень сформированности компетенции;

3,5-4,4 балла – продвинутый уровень, компетенция сформирована в полном объеме;

4,5-5 баллов – высокий уровень сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенций (части компетенции)	Характеристика уровня
<i>Высокий</i> <i>(отлично)</i>	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. ИЛИ набрано 5 баллов по тестовым вопросам и (или) 4 балла по анализу кейсов
<i>Продвинутый</i> <i>(хорошо)</i>	Содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками ИЛИ набрано 4 балла по тестовым вопросам и (или) 3 балла по анализу кейсов
<i>Пороговый</i> <i>(удовлетворительно)</i>	Содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, не-

	<p>которые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки ИЛИ набрано 3 балла по тестовым вопросам и (или) 2 балла по анализу кейсов</p>
<p><i>Ниже порогового (неудовлетворительно)</i></p>	<p>Содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки ИЛИ набрано 2 и менее баллов по тестовым вопросам и (или) 1-0 баллов по анализу кейсов</p>