

Частное образовательное учреждение высшего образования  
**Приамурский институт агроэкономики и бизнеса**

---

Кафедра экономики предприятия и менеджмента



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Уровень высшего образования:

**БАКАЛАВРИАТ**

направление подготовки:

**38.03.01 Экономика**

профиль подготовки:

**Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

Форма обучения: заочная

**Хабаровск  
2016 г.**

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины* (темы)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	<b>Раздел 1.</b> Инновационные аспекты социально-экономического развития экономических систем	ОК-4, ОК-5, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-4, ПК-9, ПК-10, ПК-11	КР
	Тема 1. Инновация как механизм социально-экономического развития экономических систем		Р
	Тема 2. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и перспективы развития.		Э
2	<b>Раздел 2.</b> Инновации в деятельности фирмы		КР
	Тема 1. Нововведения как объект инновационного управления.		Э
	Тема 2. Инновационные стратегии		Ко
	Тема 3. Особенности организационных форм инновационной деятельности		Т
	Тема 4. Управление изменениями в системе инновационного менеджмента		ДЗ
	Тема 5. Инновационная деятельность как объект инвестирования		Ко Т
	Тема 6. Формирование портфелей новшеств и инноваций		ДЗ
3	<b>Раздел 3.</b> Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности.		КР
	Тема 1. Государственное регулирование инновационной деятельности		Р
	Тема 2. Комплексное обеспечение инновационной деятельности		ДЗ

## **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Деловая игра 1. В погоне за волшебством.**

#### Описание проблемы

Молодая продюсерская группа из Санкт-Петербурга создает совершенно новый формат иллюзионного шоу, которое будет идти на одной из питерских концертных площадок с периодичностью один-два раза в неделю на протяжении шести-восьми месяцев в году. Открытие шоу в конце февраля 2012 года. Количество посадочных мест в зале – 500. Продолжительность шоу полтора часа. Стоимость билетов – 700-1500 руб. Целевая аудитория: мужчины и женщины 20-60 лет, любящие развлечения, интересующиеся магией и искусством иллюзиона, с доходом от 25 тыс. руб. в месяц.

#### Возможности:

- Повышающийся в последнее время интерес к фокусам, иллюзионному искусству. Особенно это заметно после выхода на телеэкраны первого и второго выпусков шоу «Удиви меня» на ТВ-3 (автор идеи – Дмитрий Александров, один из учредителей «Лаборатории магии»). Еще одно подтверждение тому – информация об увеличении продаж от владельцев «магазинов фокусов» в Москве и Питере.

- Отсутствие в Санкт-Петербурге постоянного «большого» иллюзионного шоу. Сейчас этот жанр представлен индивидуальными выступлениями местных фокусников большей частью в формате корпоратива.

- Знание командой «Лаборатории магии» иллюзионной «темы», знакомство с людьми из этой сферы.

- Большой рынок потребителей развлечений: более чем пятимиллионное население Санкт-Петербурга, не считая почти такого же количества российских и иностранных туристов, посещающих город.

#### Сложности:

ограниченный бюджет (бизнес развивается на собственные средства),

ограниченное время на промоушн нового шоу: 2,5 – 3 месяца (в классическом варианте требуется не менее пяти-шести месяцев), сложности в размещении наружной рекламы в самых популярных местах (отсутствие

свободных рекламных носителей либо очень высокая цена), высокая конкуренция в индустрии развлечений города.

#### Задачи:

1. Создать повышенный интерес к шоу за 2,5 – 3 месяца до его открытия;
2. Обеспечить продажу не менее 80 % билетов на протяжении пяти-семи месяцев после открытия;
3. За пять-семь месяцев подготовить устойчивые предпосылки для успешного развития других форматов шоу под общим брендом.

Несомненно, в такой ситуации нужны какие-то нестандартные инструменты рекламы и продвижения из области «партизанского» и «вирусного» маркетинга.

### **Деловая игра 2. Загадка из алюминия.**

Российская компания «Колтек Интернешнл» производит химические реагенты для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей. В штате около 400 человек, годовая выручка составляет в среднем 3 млрд руб., а прибыль позволяет вкладывать средства в создание новых материалов на основе инновационных технологий.

Один из проектов компании — разработка способа промышленного производства пеноалюминия — композитного материала, обладающего уникальным набором свойств. Он легкий, но в то же время очень прочный и жесткий, способен эффективно поглощать шум и энергию удара, обладает низкой тепло- и электропроводностью. «Другие композиты могут превосходить пеноалюминий по отдельно взятым характеристикам, но подобным комплексом свойств ни один из них не обладает», — рассказывает директор по маркетингу «Колтек Интернешнл» Леонид Колеров. Кроме того, материал экологичен и может производиться из вторичного сырья.

Пеноалюминий был изобретен достаточно давно, активный интерес к нему проявляют производители военной техники, судостроители и железнодорожники. Материал можно использовать в машиностроении, энергетике и системах безопасности. Декоративные свойства пеноалюминия используют дизайнеры для оформления промышленных выставок и создания мобильных объектов. Предприятия готовы его покупать, но им нужен продукт гарантированного качества, при этом его стоимость не должна превышать стоимость альтернативных материалов «в разы».

Над технологией производства качественного и недорогого пеноалюминия работают несколько лабораторий в Северной Америке и Европе, в том числе один из департаментов «Колтек Интернешнл». В этот проект компания вложила уже около \$6 млн, и Колеров полагает, что «Колтек» ближе к успеху, чем конкуренты. При увеличении объемов производства россияне вполне могут выпускать продукт с приемлемой себестоимостью.

Стадия испытаний должна закончиться весной 2012 года, после чего компания планирует строить завод и выходить на рынки России и Европы, США и Канады. Но до сих пор руководители «Колтек Интернешнл» уделяли основное внимание созданию продукта, теперь же назрела необходимость решать маркетинговые задачи. Своей сбытовой структуры у департамента пока нет, но искать покупателей надо быстро: во многих отраслях использование новых материалов требует длительного периода тестирования.

«Мировой опыт показывает, что период разработки инновационных продуктов составляет от 15 до 25 лет. Потом продукт или технология «выстреливают», и тот, кто сумеет выйти на рынок с готовым коммерческим предложением, оказывается в выигрыше», — рассуждает Колеров.

#### Наука и деньги

Для производства пеноалюминия «Колтек Интернешнл» привлекает на работу лучшие научные кадры, заказывает исследования и разработки в российских институтах и зарубежных лабораториях. «Печи для нагрева сырья мы смогли создать с помощью специалистов Санкт-Петербургского НИИ токов высокой частоты, правильно подготовить сырье помогли ученые Московского института стали и сплавов», — рассказывает Леонид. Все разработки компания, естественно, защищает патентами.

Само производство — самый сложный процесс, состоящий из нескольких этапов, в нем используются даже нанопроцессы. В технологической цепочке есть множество подводных камней, и нужно найти эффективные решения, позволяющие быстро и качественно их обходить. «Сейчас многие разработчики научились получать более или менее однородную ячеистую структуру материала. Но гораздо сложнее — добиваться однородности для изделий большой площади. Самый востребованный рынком продукт — прямоугольные панели размером 1,2 x 2,5 м. Мы долго искали способ равномерно распределять порошок на большой площади поверхности, изучали разные

технологии, обращались к разным специалистам. В конце концов нашли решение у одной фармацевтической компании», — рассказывает Леонид.

Другая задача, которую успешно решили «Колтек Интернешнл», а также ряд других производителей, — создание слоистых материалов, то есть внедрение в пеноалюминий цельных металлических пластин из алюминия, титана, нержавеющей стали. Этот процесс называется плакировкой.

Но основная цель разработчиков — не только сделать качественный продукт. Важно еще и выпускать его по конкурентной стоимости.

#### Пена из алюминия

В мире сегодня выпускают не более 1 тыс. тонн пеноалюминия в год. Опыт применения материала есть на многих рынках, но массово закупать его компании пока не готовы. «Пенопанели могут быть использованы при строительстве мостов вместо бетонных панелей, они лучше подойдут для создания стен и потолков в транспортных средствах, чем используемые сейчас материалы. Во многих областях этот композит имеет безусловные преимущества, но если альтернативные материалы продаются по цене от \$80 до \$200 за 1 кв. м, то до недавнего времени себестоимость квадратного метра пеноалюминия аналогичной толщины без плакировки составляла более \$200», — рассказывает Колеров.

По расчетам Колерова, конкурентная цена на плакированный пеноалюминий находится на уровне \$150 за 1 кв. м. Достичь же низкой себестоимости можно только выпуская не менее 500–800 тонн в год. На своем опытном заводе, построенном совместно с партнерами в Канаде, «Колтек Интернешнл» может производить 1 кв. м материала в минуту. «Для сравнения: конкурентам на это требуется не менее получаса», — говорит Леонид. Кроме того, автоматизированная линия, разработанная специалистами «Колтек Интернешнл», может выпускать уже 10 кв. м в минуту. При такой производительности нужные объемы вполне достижимы.

«Пока мы серьезно опережаем конкурентов в технологии, но они тоже активизировались. Если все пойдет, как рассчитываем, нам надо сразу активно выходить на рынок, начинать строительство первого завода, рассчитанного на 10 тыс. тонн продукции в год», — говорит директор по маркетингу.

#### Технологии навывнос

Стоимость килограмма пеноалюминия, производимого по технологии «Колтек Интернешнл», по расчетам Колерова, должна составить около \$10. Если произвести и продать 10 тыс. тонн материала, проект окупится уже в течение года.

Удобнее всего было бы организовать производство в России, но строительство предприятия обойдется здесь в \$35–60 млн, а, например, в Канаде дешевле как минимум на \$10 млн. К тому же там у компании уже есть партнер, а в России надо искать инвестора.

«Сливки при внедрении инновационных технологий всегда снимает первый, поэтому нам придется активно и быстро осваивать рынки в США и Канаде, в России и Европе и, возможно, надо будет сразу строить и второй завод», — говорит Леонид. При этом североамериканский рынок компании в принципе понятен (партнеры «Колтек Интернешнл» провели там исследования), то российский пока нет, известны только основные области применения.

«Мы можем производить панели толщиной до 9 см, и они могут успешно использоваться в любых передвижных конструкциях. Например, если плита из бетона и арматуры весит около 1,5 тонны, то плита из пеноалюминия не больше 30 кг, и поднять ее могут двое рабочих. Из пеноалюминия можно делать двери и бетонные перегородки, лифты и контейнеры, контактные

крепления в энергетике, шумозащитные экраны, которые ставят вдоль трасс и открытых участков метрополитена. Существующие панели, как правило, звук отражают, пеноалюминий же его поглощает. Композит может быть использован при изготовлении посуды, ведь свойства материала позволяют достичь равномерного нагревания всех поверхностей кастрюль и сковородок»,— перечисляет Колеров.

«Колтек Интернешнл» демонстрирует свою продукцию на профессиональных выставках и чувствует большой интерес со стороны транспортников, военных, строителей. Однако в этих отраслях срок тестирования нового материала (помимо тестов, которые проводит сам «Колтек Интернешнл») составляет несколько лет. Колеров хотел бы найти «быстрые» и емкие рынки, на которых можно было бы продавать продукт сразу. В качестве примера он приводит мирового лидера химической промышленности — компанию DuPont. Она получила сверхприбыли на изобретении лайкры, которая используется при изготовлении женских колготок и одежды.

«Может быть, мы также сумеем найти интересную и новую сферу для пеноалюминия»,— надеется Леонид.

В следующем году владельцы компании планируют потратить на маркетинг и продвижение около \$100 тыс. Как получить максимальную отдачу? Какую стратегию продвижения инновационного материала выбрать? Какие отрасли применения пеноалюминия стоит рассматривать прежде всего, ведь движение во многих направлениях потребует больших затрат времени и средств? Стоит ли компании искать в России инвестора или, может, лучше подумать о продаже технологии?

#### Критерии оценки деловой игры

<b>Балльнорейтинговая оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
<b>5 баллов</b>	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
<b>4 балла</b>	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
<b>3 балла</b>	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
<b>0 баллов</b>	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

## **КЕЙС - ЗАДАЧИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Кейс – задача №1**

В процессе реализации проектов в ОАО «Сатурн» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели.

В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Задание к ситуации: Обсудить решение задачи реинжиниринга в «Сатурне».

### **Кейс – задача №2 Опыт IBM Credit.**

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в 11 сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании.

Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Задание к ситуации: Обсудить шаги решения данной проблемы и возможное перепроектирование процесса обработки.

### **Кейс – задача №3**

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось. Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

Задания к ситуации:

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу –хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности 16 инновационной стратегии?

**Кейс – задача №4 «Поиск партнеров»**

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Задания к ситуации:

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).
2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.
4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

**Кейс – задача №5 «Атлас»**

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие.

Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

Задания к ситуации:

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?
2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?
3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?
4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

**Критерии оценки кейса**

<b>Балльнорейтинговая оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
<b>5 баллов</b>	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
<b>4 балла</b>	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых



	решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
<b>3 балла</b>	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
<b>0 баллов</b>	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения кейса.

## КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Теоретическая часть:

1. Укажите различия, достоинства и недостатки монотонного и инновационного развития в разных отраслях экономики, на разных этапах жизненного цикла товара.
2. Определите значение теории «длинных волн» Кондратьева в экономике и управлении.
3. Докажите актуальность активизации инновационной деятельности.
4. Определите роль новаторов и консерваторов в теории Шумпетера.
5. Изучите причины кризисного положения, сложившегося в наукоемком секторе экономики.
6. Исследуйте эволюцию технологических укладов:
  - 6.1. тенденция изменения потенциала страны в соответствии с эволюцией технологических укладов;
  - 6.2. наряду с технологической революцией в промышленно развитых странах, какие тенденции наблюдаются в их гуманитарном развитии?
  - 6.3. место России в современной системе международных экономических связей;
  - 6.4. основные источники экономического развития страны;
  - 6.5. преобладанием какого источника характеризуется экономика стран технологического ядра?<sup>8</sup>
7. Найдите причину возникновения межстадийных противоречий в цикле «наукапроизводство».
8. Определите задачи инновационного менеджмента.
9. Определите понятие «инновационная культура».
10. Исследуйте рычаги инновационного роста.
11. Перечислите и поясните примерами основные признаки инноваций и типичные изменения, относящиеся к инновациям (по Дж.Шумпетеру). Что является движущей силой инновационного процесса?
12. Изучите сущность учения Й.Шумпетера о циклах деловой активности, о созидательном разрушении.
13. Изучите роль инновационного менеджмента в развитии международной мобильности
14. Определите, в чем заключается интенсификация в общеэкономическом смысле и в инновационном менеджменте?
15. Охарактеризуйте экстенсивный и интенсивный путь развития.
16. Объясните суть противоречия между функционированием и развитием.
17. Охарактеризуйте каждый из источников инноваций.
18. Исследуйте концептуальную модель «обучающейся организации» (приложение 1).
19. Изучите причины антиинновационной установки некой группы.
20. Исследуйте набор стереотипов антиинновационного восприятия.
21. Определите основные принципы управления развитием.
22. Исследуйте факторы, способствующие и препятствующие новаторству.
23. Приведите примеры изобретений, товарных знаков, торговых марок, "ноу-хау". Что объединяет эти понятия?
24. Изучите взаимосвязь стандартизации деятельности организации и осуществления инновационных процессов.

25. Охарактеризуйте интенсивное нововведение.

26. Выясните, в чем заключаются причины антиинновационной установки некой социальной группы

Практическая часть.

### Задача 1

Инновационная фирма собирается заключить контракт на разработку нового наукоёмкого прибора с Министерством обороны. Если основной конкурент фирмы не станет одновременно претендовать на заключение контракта, то вероятность получения контракта оценивается в 0,45; в противном случае – в 0,25. По оценкам экспертов компании, вероятность того, что конкурент выдвинет свои предложения по заключению контракта, равно 0,40.

Чему равна формула полной вероятности?

$$P(A/H1)=0,45.$$

$$P(A/H2)=0,25.$$

$$P(H2)=0,40.$$

$$P(H1)=1-0,40=0,60. P(A)=P(A/H1) \times P(H1) + P(A/H2) \times P(H2)=0,45 \times 0,6 + 0,25 \times 0,40=0,37. P(A) - \text{полная вероятность заключения контракта.}$$

### Задача 2

Экономист-аналитик условно подразделяет экономическую ситуацию в стране на «хорошую», «посредственную» и «плохую» и оценивает их вероятность для данного момента времени в 0,15, 0,70 и 0,15 соответственно. Индекс распродаж нового товара возрастает с вероятностью -0,6, когда ситуация «хорошая», с вероятностью 0,3, когда «посредственная» и с вероятностью 0,1, когда «плохая».

Пусть в настоящее время индекс распродаж товара вырос. Какова вероятность того, что экономика страны на подъеме?

$$P(H1)=0,15, P(H2)=0,70, P(H3) = 0,15. P$$

(A) – вероятность возрастания продаж.

$$P(A/H1)=0,6, P(A/H2)=0,50, P$$

$$(A/H3)=0,1.$$

$$P(H1/A) = P(A/H1) \times P(H1) / P(A) = 0,6 \times 0,15 / (0,6 \times 0,15 + 0,3 \times 0,7 + 0,15 \times 0,1) = 0,09 / 0,315 = 0,2857$$

### Задача 3.

В результате внедрения новшества 80 % рабочих предприятия стали работать на 25 % производительнее. На сколько процентов возросла производительность труда на предприятии в целом?

### Задача 4.

Три работника внесли последовательно рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое предложение экономит 35 % ресурсов, второе – 50 %, третье - 15 %. Какова экономия от всех трех рационализаторских предложений?

### Задача 5.

Инновационное предприятие приступает к освоению нового промышленного продукта в следующей ситуации:

- рыночная реальная безрисковая ставка процента составляет 0,5% в месяц;
- ожидаемый годовой темп инфляции оценивается как 10%;
- рыночная премия за риск – 12 % годовых;
- рентабельность продукта-заменителя отклоняется за год от своего среднего значения в 1,2 раза больше, чем рентабельность продукции в промышленности в целом;
- стартовые инвестиции составляют 400 тыс. руб.;

- ожидаемые на конец последующих лет денежные потоки, соответственно 60 тыс. руб., 150 тыс. руб., 300 тыс. руб., 400 тыс. руб., 350 тыс. руб.

- Вопросы:

а) Каков чистый дисконтированный доход проекта освоения нового промышленного продукта? Стоит ли осваивать новшество?

б) Каков чистый дисконтированный доход проекта освоения нового промышленного продукта, если 40 % начального капитала взято в кредит (с условием погашения на пятый год) под 18 % годовых, ставка налога с прибыли 24 %? Стоит ли осваивать новшество?

с) Какова будет прогнозируемая на момент после окончания второго (с начала освоения продукта) года инвестиционная стоимость инновационного предприятия?

д) Венчурный инвестор анализирует перспективы перепродать свою долю (50 %) в проекте. Стартовые инвестиции на 60 % обеспечиваются за счет собственного капитала предприятия и на 40 % - за счет долгосрочного кредита (с погашением на четвертый год после предоставления) выданного из расчета годовой ставки ссудного процента в 18 %. Какова будет максимальная цена, которую венчурный инвестор может сейчас надеяться выручить за свою долю в данном предприятии, предлагая ее к продаже спустя 3 года после приобретения ее за соответствующий учредительский взнос.

е) Какую цену за свою половинную долю в описанном инновационном предприятии будет готов предложить не использующий заемных средств венчурный инвестор, если он имеет возможность за максимально обоснованную цену перепродать приобретаемую долю спустя 4 года после участия в учреждении данного предприятия.

#### **Задача 6.**

Инновационный проект, рассчитанный на 15 лет, требует инвестиций в размере 150 000 \$. В первые 5 лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 10 лет ежегодный доход составит 50 000 \$. Следует ли принять этот проект при цене капитала 15 %?

#### **Задача 7.**

Вы инвестировали свои средства в новый проект. Каков Ваш выбор – получение 5000 \$ через год или 12000 \$ через 6 лет, при цене капитала: а) 0 %, б) 12 %, в) 20 %.

Рекомендации: следует сравнить настоящую стоимость ожидаемых в будущем сумм и выбрать большую величину при соответствующей цене капитала.

#### **Задача 8.**

На рынке существует две модификации требуемого для внедрения новой технологической линии станка. М1 стоит 15000 \$, М2 стоит 21000 \$. Прогнозируемая прибыль на единицу продукции М1 – 20 \$, М2 – 24 \$.

Спрос на продукцию складывается в объеме 1200 единиц с вероятностью 0,4 и 2000 единиц с вероятностью 0,6. Какой станок предпочтительнее выбрать?

#### **Задача 9.**

Инновационный проект, требующий инвестиций в размере 160 000 \$, предполагает получение годового дохода в размере 30 000 \$ на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции при цене капитала 15 %.

#### **Задача 10.**

При венчурном инвестировании в два инновационных предприятия на выбор следует учитывать, что первая инвестиция допускает потерю инвестором 1 млн. руб. с вероятностью 0,5; вторая инвестиция допускает потерю 2 млн. руб. с вероятностью 0,3. Какое решение сопряжено с наименьшим риском?

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» (4 балла) выставляется студенту, если студент понял смысл задачи, полно и правильно выполнил ее решение, проявил высокий уровень всех требуемых для выполнения заданий знаний и умений;
- оценка «хорошо» (3 балла) выставляется студенту если он понял смысл задачи, выполнил решение правильно с незначительными ошибками.
- оценка «удовлетворительно» (2 баллов) выставляется студенту, если он понял смысл задачи, но смог выполнить задание лишь частично, проявив недостаточный уровень знаний и умений для выполнения заданий.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае, если задача решена неправильно и не он продемонстрировал сформированность требуемых для выполнения заданий умений.

Т

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Стратегия инновационного развития и экономическая безопасность России.
2. Цели и стратегии инновационной деятельности предприятия.
3. Особенности организационных форм инновационной деятельности.
4. Информационное обеспечение и статистика инноваций.
5. Правовое и нормативно-методическое обеспечение инновационной деятельности.
6. Показатели инновационной активности организации.
7. Патентно-лицензионная деятельность инновационного предприятия.
8. Реинжиниринг как инструмент повышения организационно-технологического уровня производства.
9. Человеческий фактор в инновационной стратегии фирмы.
10. Взаимодействие малого и крупного бизнеса в инновационной сфере.
11. Малый бизнес в инновационной системе РФ.
12. Риски в инновационной системе предприятия.
13. Венчурный бизнес в России и за рубежом.
14. Роль государственно-частного партнерства в становлении инновационной экономики.
15. Проблемы прогнозирования социальных и экологических последствий инноваций.
16. Научно-техническая база инновационного развития РФ.
17. Роль ФПП в финансировании инноваций в отечественной экономике.
18. Государственные корпорации в экономике современной России.
19. Формы организации инновационной деятельности.
20. Формы финансирования инновационной деятельности.
21. Маркетинга инноваций.
22. Становление российского рынка информационных продуктов и услуг.
23. Человеческий капитал в глобальной экономике знаний.
24. Подготовка, отбор и оценка проектов НИОКР.
25. Международные технологические альянсы в условиях глобализации.
26. Создание и развитие национальных инновационных систем.
27. Государственное регулирование инновационных процессов в РФ.
28. Понятие интеллектуальной собственности, ее охрана и правовое регулирование.
29. Патентная защита прав участников процесса нововведений.
30. Лицензионная деятельность при коммерциализации нововведений.
31. Инновационный потенциал организации и его оценка.
32. Организационные инновации.
33. Технологические инновации.
34. Маркетинговые инновации.
35. Инновационные программы и проекты.
36. Финансирование инновационной деятельности и его источники.
37. Оценка экономической эффективности инноваций.
38. Управление рисками в системе инновационной деятельности.
39. Корпоративная культура инновационных организаций.
40. Бенчмаркинг и инжиниринг (реинжиниринг) в системе приемов, воздействующих на создание, коммерциализацию и диффузию инноваций.
41. Стратегии инновационных организаций.

42. Инновационные стратегии и источники финансирования некоммерческих организаций.
43. Инновационная функция малого предпринимательства.
44. Методологические вопросы маркетинга инноваций.
45. Преимущества и недостатки различных организационных структур управления инновациями.
46. Характеристика основных форм инновационных предприятий.
47. Модели кластерной политики в инновационной экономике.
48. Методы инновационного менеджмента и их классификация.
49. Управление качеством в инновационном проекте.
50. Управление персоналом в инновационном проекте.
51. Особенности и принципы инновационных организаций.
52. Организация и порядок выполнения НИОКР.
53. Информационное обеспечение и статистика инноваций.
54. Современные тенденции и формы инновационного менеджмента.
55. Инновационное развитие как механизм модернизации экономики России.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

## Темы эссе по дисциплине «Инновационный менеджмент»

1. Инновация, как объект инновационного менеджмента.
2. Классификация инноваций. Инновационный процесс и его основные характеристики.
3. Государственная поддержка инновационной деятельности.
4. Сущность инновационного менеджмента, его цели, функции, принципы.
5. Управление инновационными предприятиями.
6. Современная классификация инновационных предприятий.
7. Организация инновационных процессов.
8. Новые организационные формы инновационных предприятий.
9. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий.
10. Методы поиска и приемы инновационных идей.
11. Задачи и основные приемы экспертизы инновационных проектов.
12. Разработка бизнес-плана.
13. Основные методы оценки эффективности инноваций.
14. Система оценочных показателей эффективности инноваций.
15. Методы оценки эффективности инноваций, основанные на дисконтировании.
16. Управление созданием и использованием новой техники и новой технологии.
17. Технопарк. Инкубатор. Инновационно-технологический центр.
18. Финансово-промышленная группа и принципы ее организации.
19. Технологическая цепочка, критерии оценки эффективности ее функционирования.
20. Структура бизнес-плана.
21. Основные показатели эффективности инновационной деятельности.
22. Рынок интеллектуальной собственности.
23. Венчурный инновационный бизнес.
24. Маркетинг инноваций.
25. Интеллектуальная собственность, как объект инновационного предпринимательства.
26. Риски в инновационном предпринимательстве

### Критерии оценки эссе:

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

## БАНК ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Различают три формы инновационного процесса:



а) Простой внутриорганизационный (натуральный);

б) Простой межорганизационный (товарный);

в) Узкий;

г) Расширенный.

2. Две фазы перехода простого инновационного процесса в товарный:

а) Создание новшества и его распространение;

б) Создание новшества;

в) Проектирование новшества;

г) Диффузия нововведения.

3. Продукция, выпускаемая фирмой занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию:

а) роста;

б) стратегию ограниченного роста.

4. Диффузия инноваций – это:

а) Процесс передачи нововведения во времени;

б) Процесс передачи нововведения в пространстве;

в) Производственный процесс передачи нововведения между членами социальной системы.

5. Инновационный менеджер имеет дело с:

а) составлением бизнес-планов;

б) проектированием новшеств;

в) управлением инновационными процессами.

6. Что является специфическим содержанием инновации?

а) самостоятельный круг проблем;

б) усовершенствование технологического процесса;

в) изменения.

7. Что необходимо для быстрого распространения инновации?

а) сплоченный творческий коллектив;

б) наличие идей;

в) развитая инфраструктура.

8. Что из перечисленного относится к фундаментальным исследованиям?

а) теоретические исследования;

б) проектные работы;

- в) конструкторские разработки.
9. Могут ли фундаментальные исследования привести к отрицательному результату? а) да;  
б) нет.
10. Что из перечисленного ниже является целью фундаментальных исследований?  
а) разработка опытного образца техники;  
б) решение прикладных задач;  
в) познание и развитие процесса.
11. Сразу ли фундаментальные исследования воплощаются в прикладных? а) да;  
б) нет.
12. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:  
а) охватывает технологические изменения продукта;  
б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;  
в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются.
13. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:  
а) новые комбинации факторов производства;  
б) изобретения;  
в) новые технологии.
14. Обязательна ли для инициативного проекта новизна применяемых методов решения содержащихся в нем задач?  
а) да;  
б) нет.
15. Что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе в предприятие:  
а) изменение в выборе и использование сырья и оборудования;  
б) новая технология производства;  
в) создание системы сбыта и дистрибьюции.
16. Бизнес инкубаторы способствуют развитию:  
а) инновационного товара;  
б) инновационного проекта;  
в) инновационной фирмы.
17. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны: а) отменяющие;  
б) замещающие;  
в) радикальные.

18. Первоначальная сумма инвестиций в инновационный проект равна 450 млн. руб. Ежегодный прирост наличности в течение трех лет составляет 160 млн. руб. Процентная ставка 15% ( $i$ ). Чему будет равен коэффициент дисконтирования для второго года? а) 0,909;  
б) 0,826;  
в) 0,756.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Российский рынок инноваций в современных условиях.
2. Основные направления инновационной деятельности.
3. Организация инновационных процессов на предприятии.
4. Оценка результативности работы инновационных организаций.
5. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.
6. Особенности принятия решений в управлениями инновациями.
7. Планирование технологического освоения производства новой продукции.
8. Организация конкурсного выполнения НИОКР.
9. Развитие конкуренции в инновационной деятельности.
10. Понятия, виды и особенности инновационных стратегий.
11. Типы инновационного поведения фирм.
12. Планирование и прогнозирование инновационного цикла
13. Стратегии инновационных исследовательских организаций.
14. Показатели инновационной деятельности организации.
15. Реинжиниринг бизнес – процессов.
16. Методы и участники проекта реинжиниринга.
17. Формирование инновационных подразделений.
18. Формы и стратегии малого инновационного бизнеса.
19. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества.
20. Региональная инновационная политика.
21. Парки и технополисы, их роль в создании инноваций.
22. Инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности.
23. Критерии инвестиционной привлекательности.
24. Обоснование экономической эффективности инновационного проекта.
25. Экспертиза инновационного проекта.
26. Основные понятия и категории управления рисками инновационной деятельности.
27. Общая оценка и методы управления риском инновационного проекта.
28. Формирование портфеля новшеств и инноваций
29. Определение рисков при внедрении инноваций
30. Комплексное обеспечение инновационной деятельности
31. Развитие конкуренции в инновационной деятельности
32. Управление персоналом в инновационной организации
33. Разработка и принятие управленческих решений в инновационном менеджменте
34. Государственное управление инновационной деятельностью
35. Освоение новой продукции в организации.
36. Запуск в производство новых технологий.
37. Инновации в улучшение качества продукции.
38. Техническое перевооружение предприятия, фирмы.
39. Адаптация внутренней среды к нововведениям.
40. Управление процессами создания новых знаний.
41. Управление творческим потенциалом.
42. Управление освоением новшеств.
43. Инновационная деятельность и формы государственной поддержки
44. Социально-психологические аспекты нововведений.
45. Инновационная стратегия: выбор и обоснование.

46. Формирование инновационной культуры организации.
47. Инновации в социальной сфере.
48. Результативность инновационной деятельности.
49. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности организации.
50. Бизнес-план инновационного проекта.

:



**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины* (темы)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	<b>Раздел 1.</b> Инновационные аспекты социально-экономического развития экономических систем	ОК-4, ОК-5, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-4, ПК-9, ПК-10, ПК-11	КР
	Тема 1. Инновация как механизм социально-экономического развития экономических систем		Р
	Тема 2. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и перспективы развития.		Э
2	<b>Раздел 2.</b> Инновации в деятельности фирмы		КР
	Тема 1. Нововведения как объект инновационного управления.		Э
	Тема 2. Инновационные стратегии		Ко
	Тема 3. Особенности организационных форм инновационной деятельности		Т
	Тема 4. Управление изменениями в системе инновационного менеджмента		ДЗ
	Тема 5. Инновационная деятельность как объект инвестирования		Ко Т
	Тема 6. Формирование портфелей новшеств и инноваций		ДЗ
3	<b>Раздел 3.</b> Нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности.		КР
	Тема 1. Государственное регулирование инновационной деятельности		Р
	Тема 2. Комплексное обеспечение инновационной деятельности		ДЗ

## **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Деловая игра 1. В погоне за волшебством.**

#### Описание проблемы

Молодая продюсерская группа из Санкт-Петербурга создает совершенно новый формат иллюзионного шоу, которое будет идти на одной из питерских концертных площадок с периодичностью один-два раза в неделю на протяжении шести-восьми месяцев в году. Открытие шоу в конце февраля 2012 года. Количество посадочных мест в зале – 500. Продолжительность шоу полтора часа. Стоимость билетов – 700-1500 руб. Целевая аудитория: мужчины и женщины 20-60 лет, любящие развлечения, интересующиеся магией и искусством иллюзиона, с доходом от 25 тыс. руб. в месяц.

#### Возможности:

- Повышающийся в последнее время интерес к фокусам, иллюзионному искусству. Особенно это заметно после выхода на телеэкраны первого и второго выпусков шоу «Удиви меня» на ТВ-3 (автор идеи – Дмитрий Александров, один из учредителей «Лаборатории магии»). Еще одно подтверждение тому – информация об увеличении продаж от владельцев «магазинов фокусов» в Москве и Питере.

- Отсутствие в Санкт-Петербурге постоянного «большого» иллюзионного шоу. Сейчас этот жанр представлен индивидуальными выступлениями местных фокусников большей частью в формате корпоратива.

- Знание командой «Лаборатории магии» иллюзионной «темы», знакомство с людьми из этой сферы.

- Большой рынок потребителей развлечений: более чем пятимиллионное население Санкт-Петербурга, не считая почти такого же количества российских и иностранных туристов, посещающих город.

#### Сложности:

ограниченный бюджет (бизнес развивается на собственные средства),

ограниченное время на промоушн нового шоу: 2,5 – 3 месяца (в классическом варианте требуется не менее пяти-шести месяцев), сложности в размещении наружной рекламы в самых популярных местах (отсутствие

свободных рекламных носителей либо очень высокая цена), высокая конкуренция в индустрии развлечений города.

#### Задачи:

1. Создать повышенный интерес к шоу за 2,5 – 3 месяца до его открытия;
2. Обеспечить продажу не менее 80 % билетов на протяжении пяти-семи месяцев после открытия;
3. За пять-семь месяцев подготовить устойчивые предпосылки для успешного развития других форматов шоу под общим брендом.

Несомненно, в такой ситуации нужны какие-то нестандартные инструменты рекламы и продвижения из области «партизанского» и «вирусного» маркетинга.

### **Деловая игра 2. Загадка из алюминия.**



Российская компания «Колтек Интернешнл» производит химические реагенты для нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей. В штате около 400 человек, годовая выручка составляет в среднем 3 млрд руб., а прибыль позволяет вкладывать средства в создание новых материалов на основе инновационных технологий.

Один из проектов компании — разработка способа промышленного производства пеноалюминия — композитного материала, обладающего уникальным набором свойств. Он легкий, но в то же время очень прочный и жесткий, способен эффективно поглощать шум и энергию удара, обладает низкой тепло- и электропроводностью. «Другие композиты могут превосходить пеноалюминий по отдельно взятым характеристикам, но подобным комплексом свойств ни один из них не обладает», — рассказывает директор по маркетингу «Колтек Интернешнл» Леонид Колеров. Кроме того, материал экологичен и может производиться из вторичного сырья.

Пеноалюминий был изобретен достаточно давно, активный интерес к нему проявляют производители военной техники, судостроители и железнодорожники. Материал можно использовать в машиностроении, энергетике и системах безопасности. Декоративные свойства пеноалюминия используют дизайнеры для оформления промышленных выставок и создания мобильных объектов. Предприятия готовы его покупать, но им нужен продукт гарантированного качества, при этом его стоимость не должна превышать стоимость альтернативных материалов «в разы».

Над технологией производства качественного и недорогого пеноалюминия работают несколько лабораторий в Северной Америке и Европе, в том числе один из департаментов «Колтек Интернешнл». В этот проект компания вложила уже около \$6 млн, и Колеров полагает, что «Колтек» ближе к успеху, чем конкуренты. При увеличении объемов производства россияне вполне могут выпускать продукт с приемлемой себестоимостью.

Стадия испытаний должна закончиться весной 2012 года, после чего компания планирует строить завод и выходить на рынки России и Европы, США и Канады. Но до сих пор руководители «Колтек Интернешнл» уделяли основное внимание созданию продукта, теперь же назрела необходимость решать маркетинговые задачи. Своей сбытовой структуры у департамента пока нет, но искать покупателей надо быстро: во многих отраслях использование новых материалов требует длительного периода тестирования.

«Мировой опыт показывает, что период разработки инновационных продуктов составляет от 15 до 25 лет. Потом продукт или технология «выстреливают», и тот, кто сумеет выйти на рынок с готовым коммерческим предложением, оказывается в выигрыше», — рассуждает Колеров.

#### Наука и деньги

Для производства пеноалюминия «Колтек Интернешнл» привлекает на работу лучшие научные кадры, заказывает исследования и разработки в российских институтах и зарубежных лабораториях. «Печи для нагрева сырья мы смогли создать с помощью специалистов Санкт-Петербургского НИИ токов высокой частоты, правильно подготовить сырье помогли ученые Московского института стали и сплавов», — рассказывает Леонид. Все разработки компания, естественно, защищает патентами.

Само производство — самый сложный процесс, состоящий из нескольких этапов, в нем используются даже нанопроцессы. В технологической цепочке есть множество подводных камней, и нужно найти эффективные решения, позволяющие быстро и качественно их обойти. «Сейчас многие разработчики научились получать более или менее однородную ячеистую структуру материала. Но гораздо сложнее — добиваться однородности для изделий большой площади. Самый востребованный рынком продукт — прямоугольные панели размером 1,2 x 2,5 м. Мы долго искали способ равномерно распределять порошок на большой площади поверхности, изучали разные

технологии, обращались к разным специалистам. В конце концов нашли решение у одной фармацевтической компании», — рассказывает Леонид.

Другая задача, которую успешно решили «Колтек Интернешнл», а также ряд других производителей, — создание слоистых материалов, то есть внедрение в пеноалюминий цельных металлических пластин из алюминия, титана, нержавеющей стали. Этот процесс называется плакировкой.

Но основная цель разработчиков — не только сделать качественный продукт. Важно еще и выпускать его по конкурентной стоимости.

#### Пена из алюминия

В мире сегодня выпускают не более 1 тыс. тонн пеноалюминия в год. Опыт применения материала есть на многих рынках, но массово закупать его компании пока не готовы. «Пенопанели могут быть использованы при строительстве мостов вместо бетонных панелей, они лучше подойдут для создания стен и потолков в транспортных средствах, чем используемые сейчас материалы. Во многих областях этот композит имеет безусловные преимущества, но если альтернативные материалы продаются по цене от \$80 до \$200 за 1 кв. м, то до недавнего времени себестоимость квадратного метра пеноалюминия аналогичной толщины без плакировки составляла более \$200», — рассказывает Колеров.

По расчетам Колерова, конкурентная цена на плакированный пеноалюминий находится на уровне \$150 за 1 кв. м. Достичь же низкой себестоимости можно только выпуская не менее 500–800 тонн в год. На своем опытном заводе, построенном совместно с партнерами в Канаде, «Колтек Интернешнл» может производить 1 кв. м материала в минуту. «Для сравнения: конкурентам на это требуется не менее получаса», — говорит Леонид. Кроме того, автоматизированная линия, разработанная специалистами «Колтек Интернешнл», может выпускать уже 10 кв. м в минуту. При такой производительности нужные объемы вполне достижимы.

«Пока мы серьезно опережаем конкурентов в технологии, но они тоже активизировались. Если все пойдет, как рассчитываем, нам надо сразу активно выходить на рынок, начинать строительство первого завода, рассчитанного на 10 тыс. тонн продукции в год», — говорит директор по маркетингу.

#### Технологии навывнос

Стоимость килограмма пеноалюминия, производимого по технологии «Колтек Интернешнл», по расчетам Колерова, должна составить около \$10. Если произвести и продать 10 тыс. тонн материала, проект окупится уже в течение года.

Удобнее всего было бы организовать производство в России, но строительство предприятия обойдется здесь в \$35–60 млн, а, например, в Канаде дешевле как минимум на \$10 млн. К тому же там у компании уже есть партнер, а в России надо искать инвестора.

«Сливки при внедрении инновационных технологий всегда снимает первый, поэтому нам придется активно и быстро осваивать рынки в США и Канаде, в России и Европе и, возможно, надо будет сразу строить и второй завод», — говорит Леонид. При этом североамериканский рынок компании в принципе понятен (партнеры «Колтек Интернешнл» провели там исследования), то российский пока нет, известны только основные области применения.

«Мы можем производить панели толщиной до 9 см, и они могут успешно использоваться в любых передвижных конструкциях. Например, если плита из бетона и арматуры весит около 1,5 тонны, то плита из пеноалюминия не больше 30 кг, и поднять ее могут двое рабочих. Из пеноалюминия можно делать двери и бетонные перегородки, лифты и контейнеры, контактные

крепления в энергетике, шумозащитные экраны, которые ставят вдоль трасс и открытых участков метрополитена. Существующие панели, как правило, звук отражают, пеноалюминий же его поглощает. Композит может быть использован при изготовлении посуды, ведь свойства материала позволяют достичь равномерного нагревания всех поверхностей кастрюль и сковородок»,— перечисляет Колеров.

«Колтек Интернешнл» демонстрирует свою продукцию на профессиональных выставках и чувствует большой интерес со стороны транспортников, военных, строителей. Однако в этих отраслях срок тестирования нового материала (помимо тестов, которые проводит сам «Колтек Интернешнл») составляет несколько лет. Колеров хотел бы найти «быстрые» и емкие рынки, на которых можно было бы продавать продукт сразу. В качестве примера он приводит мирового лидера химической промышленности — компанию DuPont. Она получила сверхприбыли на изобретении лайкры, которая используется при изготовлении женских колготок и одежды.

«Может быть, мы также сумеем найти интересную и новую сферу для пеноалюминия»,— надеется Леонид.

В следующем году владельцы компании планируют потратить на маркетинг и продвижение около \$100 тыс. Как получить максимальную отдачу? Какую стратегию продвижения инновационного материала выбрать? Какие отрасли применения пеноалюминия стоит рассматривать прежде всего, ведь движение во многих направлениях потребует больших затрат времени и средств? Стоит ли компании искать в России инвестора или, может, лучше подумать о продаже технологии?

#### Критерии оценки деловой игры

<b>Балльнорейтинговая оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
<b>5 баллов</b>	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
<b>4 балла</b>	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
<b>3 балла</b>	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
<b>0 баллов</b>	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

## **КЕЙС - ЗАДАЧИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Кейс – задача №1**

В процессе реализации проектов в ОАО «Сатурн» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели.

В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Задание к ситуации: Обсудить решение задачи реинжиниринга в «Сатурне».

### **Кейс – задача №2 Опыт IBM Credit.**

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в 11 сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании.

Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Задание к ситуации: Обсудить шаги решения данной проблемы и возможное перепроектирование процесса обработки.

### **Кейс – задача №3**

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не необходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось. Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовало в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

Задания к ситуации:

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу –хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности 16 инновационной стратегии?

**Кейс – задача №4 «Поиск партнеров»**

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Задания к ситуации:

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).
2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?
3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.
4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?
5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

**Кейс – задача №5 «Атлас»**

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие.

Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

Задания к ситуации:

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?
2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?
3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?
4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

**Критерии оценки кейса**

<b>Балльнорейтинговая оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
<b>5 баллов</b>	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
<b>4 балла</b>	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых

	решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
<b>3 балла</b>	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
<b>0 баллов</b>	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения кейса.

## КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Теоретическая часть:

1. Укажите различия, достоинства и недостатки монотонного и инновационного развития в разных отраслях экономики, на разных этапах жизненного цикла товара.
2. Определите значение теории «длинных волн» Кондратьева в экономике и управлении.
3. Докажите актуальность активизации инновационной деятельности.
4. Определите роль новаторов и консерваторов в теории Шумпетера.
5. Изучите причины кризисного положения, сложившегося в наукоемком секторе экономики.
6. Исследуйте эволюцию технологических укладов:
  - 6.1. тенденция изменения потенциала страны в соответствии с эволюцией технологических укладов;
  - 6.2. наряду с технологической революцией в промышленно развитых странах, какие тенденции наблюдаются в их гуманитарном развитии?
  - 6.3. место России в современной системе международных экономических связей;
  - 6.4. основные источники экономического развития страны;
  - 6.5. преобладанием какого источника характеризуется экономика стран технологического ядра?<sup>8</sup>
7. Найдите причину возникновения межстадийных противоречий в цикле «наукапроизводство».
8. Определите задачи инновационного менеджмента.
9. Определите понятие «инновационная культура».
10. Исследуйте рычаги инновационного роста.
11. Перечислите и поясните примерами основные признаки инноваций и типичные изменения, относящиеся к инновациям (по Дж.Шумпетеру). Что является движущей силой инновационного процесса?
12. Изучите сущность учения Й.Шумпетера о циклах деловой активности, о созидательном разрушении.
13. Изучите роль инновационного менеджмента в развитии международной мобильности
14. Определите, в чем заключается интенсификация в общеэкономическом смысле и в инновационном менеджменте?
15. Охарактеризуйте экстенсивный и интенсивный путь развития.
16. Объясните суть противоречия между функционированием и развитием.
17. Охарактеризуйте каждый из источников инноваций.
18. Исследуйте концептуальную модель «обучающейся организации» (приложение 1).
19. Изучите причины антиинновационной установки некой группы.
20. Исследуйте набор стереотипов антиинновационного восприятия.
21. Определите основные принципы управления развитием.
22. Исследуйте факторы, способствующие и препятствующие новаторству.
23. Приведите примеры изобретений, товарных знаков, торговых марок, "ноу-хау". Что объединяет эти понятия?
24. Изучите взаимосвязь стандартизации деятельности организации и осуществления инновационных процессов.

25. Охарактеризуйте интенсивное нововведение.

26. Выясните, в чем заключаются причины антиинновационной установки некой социальной группы

Практическая часть.

### Задача 1

Инновационная фирма собирается заключить контракт на разработку нового наукоёмкого прибора с Министерством обороны. Если основной конкурент фирмы не станет одновременно претендовать на заключение контракта, то вероятность получения контракта оценивается в 0,45; в противном случае – в 0,25. По оценкам экспертов компании, вероятность того, что конкурент выдвинет свои предложения по заключению контракта, равно 0,40.

Чему равна формула полной вероятности?

$$P(A/H1)=0,45.$$

$$P(A/H2)=0,25.$$

$$P(H2)=0,40.$$

$$P(H1)=1-0,40=0,60. P(A)=P(A/H1) \times P(H1) + P(A/H2) \times P(H2)=0,45 \times 0,6 + 0,25 \times 0,40=0,37. P(A) - \text{полная вероятность заключения контракта.}$$

### Задача 2

Экономист-аналитик условно подразделяет экономическую ситуацию в стране на «хорошую», «посредственную» и «плохую» и оценивает их вероятность для данного момента времени в 0,15, 0,70 и 0,15 соответственно. Индекс распродаж нового товара возрастает с вероятностью -0,6, когда ситуация «хорошая», с вероятностью 0,3, когда «посредственная» и с вероятностью 0,1, когда «плохая».

Пусть в настоящее время индекс распродаж товара вырос. Какова вероятность того, что экономика страны на подъеме?

$$P(H1)=0,15, P(H2)=0,70, P(H3)=0,15. P$$

(A) – вероятность возрастания продаж.

$$P(A/H1)=0,6, P(A/H2)=0,50, P$$

$$(A/H3)=0,1.$$

$$P(H1/A)=P(A/H1) \times P(H1)/P(A)=0,6 \times 0,15 / (0,6 \times 0,15 + 0,3 \times 0,7 + 0,15 \times 0,1) = 0,09 / 0,315 = 0,2857$$

### Задача 3.

В результате внедрения новшества 80 % рабочих предприятия стали работать на 25 % производительнее. На сколько процентов возросла производительность труда на предприятии в целом?

### Задача 4.

Три работника внесли последовательно рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое предложение экономит 35 % ресурсов, второе – 50 %, третье - 15 %. Какова экономия от всех трех рационализаторских предложений?

### Задача 5.

Инновационное предприятие приступает к освоению нового промышленного продукта в следующей ситуации:

- рыночная реальная безрисковая ставка процента составляет 0,5% в месяц;
- ожидаемый годовой темп инфляции оценивается как 10%;
- рыночная премия за риск – 12 % годовых;
- рентабельность продукта-заменителя отклоняется за год от своего среднего значения в 1,2 раза больше, чем рентабельность продукции в промышленности в целом;
- стартовые инвестиции составляют 400 тыс. руб.;



- ожидаемые на конец последующих лет денежные потоки, соответственно 60 тыс. руб., 150 тыс. руб., 300 тыс. руб., 400 тыс. руб., 350 тыс. руб.

- Вопросы:

a) Каков чистый дисконтированный доход проекта освоения нового промышленного продукта? Стоит ли осваивать новшество?

b) Каков чистый дисконтированный доход проекта освоения нового промышленного продукта, если 40 % начального капитала взято в кредит (с условием погашения на пятый год) под 18 % годовых, ставка налога с прибыли 24 %? Стоит ли осваивать новшество?

c) Какова будет прогнозируемая на момент после окончания второго (с начала освоения продукта) года инвестиционная стоимость инновационного предприятия?

d) Венчурный инвестор анализирует перспективы перепродать свою долю (50 %) в проекте. Стартовые инвестиции на 60 % обеспечиваются за счет собственного капитала предприятия и на 40 % - за счет долгосрочного кредита (с погашением на четвертый год после предоставления) выданного из расчета годовой ставки ссудного процента в 18 %. Какова будет максимальная цена, которую венчурный инвестор может сейчас надеяться выручить за свою долю в данном предприятии, предлагая ее к продаже спустя 3 года после приобретения ее за соответствующий учредительский взнос.

e) Какую цену за свою половинную долю в описанном инновационном предприятии будет готов предложить не использующий заемных средств венчурный инвестор, если он имеет возможность за максимально обоснованную цену перепродать приобретаемую долю спустя 4 года после участия в учреждении данного предприятия.

#### **Задача 6.**

Инновационный проект, рассчитанный на 15 лет, требует инвестиций в размере 150 000 \$. В первые 5 лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 10 лет ежегодный доход составит 50 000 \$. Следует ли принять этот проект при цене капитала 15 %?

#### **Задача 7.**

Вы инвестировали свои средства в новый проект. Каков Ваш выбор – получение 5000 \$ через год или 12000 \$ через 6 лет, при цене капитала: а) 0 %, б) 12 %, в) 20 %.

Рекомендации: следует сравнить настоящую стоимость ожидаемых в будущем сумм и выбрать большую величину при соответствующей цене капитала.

#### **Задача 8.**

На рынке существует две модификации требуемого для внедрения новой технологической линии станка. М1 стоит 15000 \$, М2 стоит 21000 \$. Прогнозируемая прибыль на единицу продукции М1 – 20 \$, М2 – 24 \$.

Спрос на продукцию складывается в объеме 1200 единиц с вероятностью 0,4 и 2000 единиц с вероятностью 0,6. Какой станок предпочтительнее выбрать?

#### **Задача 9.**

Инновационный проект, требующий инвестиций в размере 160 000 \$, предполагает получение годового дохода в размере 30 000 \$ на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции при цене капитала 15 %.

#### **Задача 10.**

При венчурном инвестировании в два инновационных предприятия на выбор следует учитывать, что первая инвестиция допускает потерю инвестором 1 млн. руб. с вероятностью 0,5; вторая инвестиция допускает потерю 2 млн. руб. с вероятностью 0,3. Какое решение сопряжено с наименьшим риском?

**Критерии оценки:**

- оценка «отлично» (4 балла) выставляется студенту, если студент понял смысл задачи, полно и правильно выполнил ее решение, проявил высокий уровень всех требуемых для выполнения заданий знаний и умений;
- оценка «хорошо» (3 балла) выставляется студенту если он понял смысл задачи, выполнил решение правильно с незначительными ошибками.
- оценка «удовлетворительно» (2 баллов) выставляется студенту, если он понял смысл задачи, но смог выполнить задание лишь частично, проявив недостаточный уровень знаний и умений для выполнения заданий.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае, если задача решена неправильно и не он продемонстрировал сформированность требуемых для выполнения заданий умений.

Т

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Стратегия инновационного развития и экономическая безопасность России.
2. Цели и стратегии инновационной деятельности предприятия.
3. Особенности организационных форм инновационной деятельности.
4. Информационное обеспечение и статистика инноваций.
5. Правовое и нормативно-методическое обеспечение инновационной деятельности.
6. Показатели инновационной активности организации.
7. Патентно-лицензионная деятельность инновационного предприятия.
8. Реинжиниринг как инструмент повышения организационно-технологического уровня производства.
9. Человеческий фактор в инновационной стратегии фирмы.
10. Взаимодействие малого и крупного бизнеса в инновационной сфере.
11. Малый бизнес в инновационной системе РФ.
12. Риски в инновационной системе предприятия.
13. Венчурный бизнес в России и за рубежом.
14. Роль государственно-частного партнерства в становлении инновационной экономики.
15. Проблемы прогнозирования социальных и экологических последствий инноваций.
16. Научно-техническая база инновационного развития РФ.
17. Роль ФПП в финансировании инноваций в отечественной экономике.
18. Государственные корпорации в экономике современной России.
19. Формы организации инновационной деятельности.
20. Формы финансирования инновационной деятельности.
21. Маркетинга инноваций.
22. Становление российского рынка информационных продуктов и услуг.
23. Человеческий капитал в глобальной экономике знаний.
24. Подготовка, отбор и оценка проектов НИОКР.
25. Международные технологические альянсы в условиях глобализации.
26. Создание и развитие национальных инновационных систем.
27. Государственное регулирование инновационных процессов в РФ.
28. Понятие интеллектуальной собственности, ее охрана и правовое регулирование.
29. Патентная защита прав участников процесса нововведений.
30. Лицензионная деятельность при коммерциализации нововведений.
31. Инновационный потенциал организации и его оценка.
32. Организационные инновации.
33. Технологические инновации.
34. Маркетинговые инновации.
35. Инновационные программы и проекты.
36. Финансирование инновационной деятельности и его источники.
37. Оценка экономической эффективности инноваций.
38. Управление рисками в системе инновационной деятельности.
39. Корпоративная культура инновационных организаций.
40. Бенчмаркинг и инжиниринг (реинжиниринг) в системе приемов, воздействующих на создание, коммерциализацию и диффузию инноваций.
41. Стратегии инновационных организаций.

42. Инновационные стратегии и источники финансирования некоммерческих организаций.
43. Инновационная функция малого предпринимательства.
44. Методологические вопросы маркетинга инноваций.
45. Преимущества и недостатки различных организационных структур управления инновациями.
46. Характеристика основных форм инновационных предприятий.
47. Модели кластерной политики в инновационной экономике.
48. Методы инновационного менеджмента и их классификация.
49. Управление качеством в инновационном проекте.
50. Управление персоналом в инновационном проекте.
51. Особенности и принципы инновационных организаций.
52. Организация и порядок выполнения НИОКР.
53. Информационное обеспечение и статистика инноваций.
54. Современные тенденции и формы инновационного менеджмента.
55. Инновационное развитие как механизм модернизации экономики России.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

## Темы эссе по дисциплине «Инновационный менеджмент»

1. Инновация, как объект инновационного менеджмента.
2. Классификация инноваций. Инновационный процесс и его основные характеристики.
3. Государственная поддержка инновационной деятельности.
4. Сущность инновационного менеджмента, его цели, функции, принципы.
5. Управление инновационными предприятиями.
6. Современная классификация инновационных предприятий.
7. Организация инновационных процессов.
8. Новые организационные формы инновационных предприятий.
9. Значение стратегического управления для инновационных предприятий. Виды инновационных стратегий.
10. Методы поиска и приемы инновационных идей.
11. Задачи и основные приемы экспертизы инновационных проектов.
12. Разработка бизнес-плана.
13. Основные методы оценки эффективности инноваций.
14. Система оценочных показателей эффективности инноваций.
15. Методы оценки эффективности инноваций, основанные на дисконтировании.
16. Управление созданием и использованием новой техники и новой технологии.
17. Технопарк. Инкубатор. Инновационно-технологический центр.
18. Финансово-промышленная группа и принципы ее организации.
19. Технологическая цепочка, критерии оценки эффективности ее функционирования.
20. Структура бизнес-плана.
21. Основные показатели эффективности инновационной деятельности.
22. Рынок интеллектуальной собственности.
23. Венчурный инновационный бизнес.
24. Маркетинг инноваций.
25. Интеллектуальная собственность, как объект инновационного предпринимательства.
26. Риски в инновационном предпринимательстве

### Критерии оценки эссе:

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

## БАНК ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Различают три формы инновационного процесса:

а) Простой внутриорганизационный (натуральный);

б) Простой межорганизационный (товарный);

в) Узкий;

г) Расширенный.

2. Две фазы перехода простого инновационного процесса в товарный:

а) Создание новшества и его распространение;

б) Создание новшества;

в) Проектирование новшества;

г) Диффузия нововведения.

3. Продукция, выпускаемая фирмой занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию:

а) роста;

б) стратегию ограниченного роста.

4. Диффузия инноваций – это:

а) Процесс передачи нововведения во времени;

б) Процесс передачи нововведения в пространстве;

в) Производственный процесс передачи нововведения между членами социальной системы.

5. Инновационный менеджер имеет дело с:

а) составлением бизнес-планов;

б) проектированием новшеств;

в) управлением инновационными процессами.

6. Что является специфическим содержанием инновации?

а) самостоятельный круг проблем;

б) усовершенствование технологического процесса;

в) изменения.

7. Что необходимо для быстрого распространения инновации?

а) сплоченный творческий коллектив;

б) наличие идей;

в) развитая инфраструктура.

8. Что из перечисленного относится к фундаментальным исследованиям?

а) теоретические исследования;

б) проектные работы;

- в) конструкторские разработки.
9. Могут ли фундаментальные исследования привести к отрицательному результату? а) да;  
б) нет.
10. Что из перечисленного ниже является целью фундаментальных исследований?  
а) разработка опытного образца техники;  
б) решение прикладных задач;  
в) познание и развитие процесса.
11. Сразу ли фундаментальные исследования воплощаются в прикладных? а) да;  
б) нет.
12. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:  
а) охватывает технологические изменения продукта;  
б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;  
в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются.
13. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:  
а) новые комбинации факторов производства;  
б) изобретения;  
в) новые технологии.
14. Обязательна ли для инициативного проекта новизна применяемых методов решения содержащихся в нем задач?  
а) да;  
б) нет.
15. Что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе в предприятие:  
а) изменение в выборе и использование сырья и оборудования;  
б) новая технология производства;  
в) создание системы сбыта и дистрибьюции.
16. Бизнес инкубаторы способствуют развитию:  
а) инновационного товара;  
б) инновационного проекта;  
в) инновационной фирмы.
17. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны: а) отменяющие;  
б) замещающие;  
в) радикальные.

18. Первоначальная сумма инвестиций в инновационный проект равна 450 млн. руб. Ежегодный прирост наличности в течение трех лет составляет 160 млн. руб. Процентная ставка 15% ( $i$ ). Чему будет равен коэффициент дисконтирования для второго года? а) 0,909;  
б) 0,826;  
в) 0,756.



## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Российский рынок инноваций в современных условиях.
2. Основные направления инновационной деятельности.
3. Организация инновационных процессов на предприятии.
4. Оценка результативности работы инновационных организаций.
5. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности.
6. Особенности принятия решений в управлениями инновациями.
7. Планирование технологического освоения производства новой продукции.
8. Организация конкурсного выполнения НИОКР.
9. Развитие конкуренции в инновационной деятельности.
10. Понятия, виды и особенности инновационных стратегий.
11. Типы инновационного поведения фирм.
12. Планирование и прогнозирование инновационного цикла
13. Стратегии инновационных исследовательских организаций.
14. Показатели инновационной деятельности организации.
15. Реинжиниринг бизнес – процессов.
16. Методы и участники проекта реинжиниринга.
17. Формирование инновационных подразделений.
18. Формы и стратегии малого инновационного бизнеса.
19. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества.
20. Региональная инновационная политика.
21. Парки и технополисы, их роль в создании инноваций.
22. Инвестиционная привлекательность проектов и программ в инновационной деятельности.
23. Критерии инвестиционной привлекательности.
24. Обоснование экономической эффективности инновационного проекта.
25. Экспертиза инновационного проекта.
26. Основные понятия и категории управления рисками инновационной деятельности.
27. Общая оценка и методы управления риском инновационного проекта.
28. Формирование портфеля новшеств и инноваций
29. Определение рисков при внедрении инноваций
30. Комплексное обеспечение инновационной деятельности
31. Развитие конкуренции в инновационной деятельности
32. Управление персоналом в инновационной организации
33. Разработка и принятие управленческих решений в инновационном менеджменте
34. Государственное управление инновационной деятельностью
35. Освоение новой продукции в организации.
36. Запуск в производство новых технологий.
37. Инновации в улучшение качества продукции.
38. Техническое перевооружение предприятия, фирмы.
39. Адаптация внутренней среды к нововведениям.
40. Управление процессами создания новых знаний.
41. Управление творческим потенциалом.
42. Управление освоением новшеств.
43. Инновационная деятельность и формы государственной поддержки
44. Социально-психологические аспекты нововведений.
45. Инновационная стратегия: выбор и обоснование.

46. Формирование инновационной культуры организации.
47. Инновации в социальной сфере.
48. Результативность инновационной деятельности.
49. Формирование и развитие инфраструктуры инновационной деятельности организации.
50. Бизнес-план инновационного проекта.

:

