

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна

Должность: Исполнительный директор

Дата подписания: 11.12.2025 00:39:16

Уникальный программный ключ:

01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33e6

Учебное образовательное учреждение высшего образования  
«Региональный институт бизнеса и управления»

Рассмотрено и одобрено на заседании  
Ученого совета Протокол № 8 от 17  
апреля 2023 года, с изменениями и  
дополнениями, одобренными протоколами  
Ученого совета №23/24-02 от 26 января  
2024 года, №25/6 от 21 апреля 2025 года,  
№25/11 от 28 ноября 2025 года

УТВЕРДЖЕНО

Проректор по учебно-воспитательной  
работе и качеству образования

Ю.Н.Паничкин

28» ноября 2025 года



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

### Б1.О.34 ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

**ОПК - 1** Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

**ОПК-1.1** Знает принципы развития и закономерности функционирования организации, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешной профессиональной деятельности.

**ОПК-1.2** Умеет

использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; умеет анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

**ОПК-1.3** Имеет практический опыт реализации основных управленческих функций(планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Рязань 2025

### Закрытые задания на установление соответствие

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и установите соответствие**

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 1: Установите соответствие между классическими школами менеджмента и их ключевыми идеями**

Тип финансового рынка	Характеристика
А) Научного управления (Тейлор)	1) Стандартизация операций, нормирование труда
Б) Административная (Файоль)	2) Универсальные функции планирования, организации, контроля
В) Человеческих отношений (Мэйо)	3) Социально-психологические факторы производительности
Г) Системная (Берталанфи)	4) Организация как взаимосвязанный комплекс элементов

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 2: Сопоставьте инновационные стратегии и их описание**

Стратегия	Описание
А) Лидерство по издержкам	1) Системное снижение себестоимости через процессные инновации
Б) Дифференциация	2) Создание уникальных характеристик, ценимых рынком
В) Блю-оcean	3) Формирование нового рыночного пространства без конкурентов
Г) Платформенная экосистема	4) Открытие интерфейсов для партнёров, сетевой эффект

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3: Сопоставьте показатель и измеряемый аспект**

Показатель	Аспект
А) R&D Intensity	1) Доля затрат на исследования в выручке
Б) Patent Family Count	2) Защищённый портфель НИОКР
В) Time-to-Market	3) Скорость вывода продукта
Г) Innovation Sales Ratio	4) Выручка от продуктов $\leq$ 3 лет

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 4: Сопоставьте источник финансирования и его особенность**

А) Венчурный капитал	1) Высокий риск + экспертиза и менторинг
Б) Краудфандинг	2) Тест рынка и предоплата через сообщество
В) Корпоративный СВС-фонд	3) Стратегическая синергия с бизнес-единицами
Г) Госгрант	4) Безвозвратные средства при выполнении НИР-показателей

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5: Сопоставьте инструмент мотивации и ожидаемый эффект**

А) ESOP (опционы)	1) Долгосрочная привязка к результатам фирмы
Б) Геймифицированные КРП	2) Мгновенная вовлеченность, быстрый фидбэк
В) Хакатон	3) Взрыв креативности и прототипирование идей
Г) «20 % Time»	4) Свобода создавать побочные инновации

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	Б	С	Д

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 6: Сопоставьте элемент инфраструктуры и основное назначение**

А) Бизнес-инкубатор	1) Стартовая поддержка рабочими местами и сервисами
---------------------	---

<b>Б) Технопарк</b>	2) Доступ к лабораториям и инженерным услугам
<b>В) Акселератор</b>	3) Интенсивная программа роста + Demo-Day
<b>Г) Коворкинг</b>	4) Гибкие офисы и коммьюнити среда

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 7: Сопоставьте метод улучшения процессов и его принцип:**

<b>Метод</b>	<b>Принцип</b>
<b>А) Lean</b>	1) Исключение всех видов потерь (Muda)
<b>Б) Six Sigma</b>	2) Сокращение вариабельности до 3,4 дефекта/млн
<b>В) Теория ограничений (ТОС)</b>	3) Оптимизация узкого места системы
<b>Г) Кайдзен</b>	4) Непрерывные мелкие улучшения каждым сотрудником

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8: Сопоставьте тип инновации и характер изменения:**

<b>Тип</b>	<b>Изменение</b>
<b>А) Продуктовая</b>	2) Новая ценность для клиента
<b>Б) Процессная</b>	1) Снижение издержек или времени цикла
<b>В) Бизнес-модель</b>	4) Иная логика монетизации / цепочки стоимости
<b>Г) Организационная</b>	3) Перестройка структуры, культуры, HR-политик

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 9 : Сопоставьте показатель и источник данных:**

<b>Показатель</b>	<b>Источник</b>
<b>А) Количество патентов</b>	1) База WIPO / Espacenet
<b>Б) Открытые вакансии R&amp;D</b>	4) HR-порталы (LinkedIn)

<b>В)</b> Доля новых продуктов в выручке	2) Упр. финансовый отчёт
<b>Г)</b> Индекс сотрудничества с вузами	3) Опрос топ-менеджеров

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10: Сопоставьте меру поддержки и инструмент реализации**

<b>Мера</b>	<b>Инструмент</b>
<b>А)</b> R&D-вычет	2) Уменьшение налога на прибыль
<b>Б)</b> Субсидия ставки	4) Компенсация части процента по кредиту
<b>В)</b> Грант «Старт»	1) Безвозвратное финансирование начального НИОКР
<b>Г)</b> Инновационный ваучер	3) Оплата услуг лаборатории и патентования

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 11: Сопоставьте роль и функцию:**

<b>А)</b> Генератор идей	2) Креативные концепции
<b>Б)</b> Координатор	1) Распределение задач
<b>В)</b> Исполнитель	3) Дисциплинированное выполнение
<b>Г)</b> Аналитик	4) Критическая оценка

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 12: Сопоставьте форму взаимодействия и характеристику:**

<b>А)</b> Контракт НИОКР	2) Исследования по ТЗ компании
<b>Б)</b> Совместная лаборатория	1) Долгосрочный пул оборудования и кадров
<b>В)</b> Spin-off университета	3) Коммерциализация академических проектов
<b>Г)</b> Консорциум Horizon	4) Международный грант, мультипарнёрство

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 13: Сопоставьте структуру и принцип построения**

<b>А) Функциональная</b>	1) Специализация по функциям
<b>Б) Дивизиональная</b>	3) Подразделения по продукту/региону
<b>В) Матричная</b>	4) Двойное подчинение (функция + проект)
<b>Г) Проектная</b>	2) Временные кросс-функциональные команды

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 14: Сопоставьте категорию пользователей и долю**

<b>Категория</b>	<b>Доля рынка</b>
<b>А) Инноваторы</b>	4) 2,5 %
<b>Б) Ранние последователи</b>	1) 13,5 %
<b>В) Раннее большинство</b>	3) 34 %
<b>Г) Позднее большинство</b>	2) 34 %

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 15: Сопоставьте метод и метрику:**

<b>Метод</b>	<b>Метрика</b>
<b>А) NPV</b>	3) $\sum$ дисконтированных потоков
<b>Б) IRR</b>	1) Ставка доходности, при которой $NPV = 0$
<b>В) Payback</b>	4) Период возврата инвестиций
<b>Г) Real Options</b>	2) Дополнительная стоимость гибкости

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16: Сопоставьте вид риска и суть:**

Риск	Суть
А) Технологический	3) Невозможность достичь требуемых параметров
Б) Рыночный	2) Недостаточный спрос или ценовое давление
В) Финансовый	4) Дефицит капитала, кассовый разрыв
Г) Регуляторный	1) Изменение законодательства/стандартов

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

A	B	C	D

#### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа			
1	A→1	B→2	B→3	Г→4
2	A→1	B→2	B→3	Г→4
3	A→1	B→2	B→3	Г→4
4	A→1	B→2	B→3	Г→4
5	A→1	B→2	B→3	Г→4
6	A→1	B→2	B→3	Г→4
7	A→1	B→2	B→3	Г→4
8	A→2	B→1	B→4	Г→3
9	A→1	B→4	B→2	Г→3
10	A→2	B→4	B→1	Г→3
11	A→2	B→1	B→3	Г→4
12	A→2	B→1	B→3	Г→4
13	A→1	B→3	B→4	Г→2
14	A→4	B→1	B→3	Г→2
15	A→3	B→1	B→4	Г→2
16	A→3	B→2	B→4	Г→1

#### **Закрытые задания на установление последовательности**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и установите последовательность**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Определите порядок разработки стратегического инновационного решения.

**Варианты ответа:**

- А) Сканирование внутренней и внешней среды
- Б) Выявление потребности в инновации
- В) Генерация альтернативных инновационных вариантов
- Г) Выбор наилучшей инновационной альтернативы

**Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Установите этапы Stage-Gate вывода новой продукции.

**Варианты ответа:**

- А) Скрининг идеи
- Б) Разработка концепции и ТЭО
- В) Тестирование прототипа
- Г) Коммерциализация (вывод на рынок)

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Определите порядок оценки инновационного потенциала организации.

**Варианты ответа:**

- А) Расчёт удельных и интегральных индексов
- Б) Сбор исходных статистических данных
- В) Бенчмаркинг с отраслевыми лидерами
- Г) Интерпретация результатов и отчёт

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Определите последовательность привлечения венчурного финансирования стартапом.

**Варианты ответа:**

- А) Подготовка бизнес-плана и pitch-deck
- Б) Переговоры и подписание term-sheet
- В) Идентификация профильных инвесторов
- Г) Презентация проекта (pitch)

**Запишите соответствующую последовательность цифр [слева направо](#):**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Определите последовательность построения инновационной культуры персонала.

**Варианты ответа:**

- А) Обучение методикам креативности
- Б) Введение системы вознаграждений за инновации
- В) Формулировка инновационного видения и ценностей
- Г) Мониторинг и усиление инновационного поведения

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Последовательность создания корпоративного инновационного хаба.

**Варианты ответа:**

- А) Диагностика потребностей бизнеса
- Б) Проектирование модели хаба
- В) Выделение ресурсов и запуск инфраструктуры
- Г) Интеграция хаба в внешнюю экосистему

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7** Расположите этапы бюджетирования инновационного проекта.

**Варианты ответа:**

- А) Определение потребности в ресурсах
- Б) Выбор источников финансирования
- В) Формирование детального бюджета и cash-flow
- Г) Утверждение бюджета на совете директоров

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Определите порядок выхода венчурного фонда из стартапа.

**Варианты ответа:**

- А) Достижение ключевых операционных метрик
- Б) Выбор стратегии выхода (IPO / M&A)

- Б) Due diligence со стороны покупателя/андеррайтера  
Г) Закрытие сделки и продажа доли

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите последовательность сотрудничества по модели open innovation.

**Варианты ответа:**

- А) Формулирование технологического вызова  
Б) Запуск конкурса/поиска решений  
В) Оценка и отбор предложений  
Г) Интеграция решения в бизнес-процессы

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Установите этапы программы интрапренёрства.

**Варианты ответа:**

- А) Отбор сотрудников и идей  
Б) Обучение Lean/Agile  
В) Финансирование MVP и наставничество  
Г) Масштабирование успешных проектов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Расположите фазы жизненного цикла технологической инновации.

**Варианты ответа:**

- А) Формирование идеи и исследований  
Б) НИОКР и создание прототипа  
В) Выход на ранний рынок (early adopters)  
Г) Диффузия на массовый рынок

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Определите порядок лицензирования патента.

**Варианты ответа:**

- А) Подача патентной заявки
- Б) Рыночная оценка потенциала
- В) Поиск и переговоры с лицензиатами
- Г) Заключение лицензионного договора

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Последовательность переговоров о передаче технологии.

**Варианты ответа:**

- А) Подписание NDA
- Б) Обмен технической документацией и due diligence
- В) Согласование коммерческих условий (роялти, аванс)
- Г) Подписание окончательного договора

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Установите этапы формирования международного инновационного альянса.

**Варианты ответа:**

- А) Определение стратегической потребности
- Б) Оценка и выбор партнёров
- В) Подписание меморандума о взаимопонимании
- Г) Создание совместного управляющего комитета

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Определите порядок внедрения Balanced Scorecard для инноваций.

**Варианты ответа:**

- А) Разработка стратегической карты
- Б) Определение KPI и целевых значений
- В) Внедрение системы сбора данных
- Г) Стратегический обзор и коррекция

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Расположите этапы разработки модели управления региональным инновационным кластером.

**Варианты ответа:**

- А) Идентификация и вовлечение стейкхолдеров
- Б) Формирование видения и целей кластера
- В) Создание управляющего совета
- Г) Запуск механизма совместного финансирования

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А,Б,В,Г
2	А,Б,В,Г
3	Б,А,В,Г
4	А,Б,В,Г
5	В,А,Б,Г
6	А,Б,В,Г
7	А,Б,В,Г
8	А,Б,В,Г
9	А,Б,В,Г
10	А,Б,В,Г
11	А,Б,В,Г
12	Б,А,В,Г
13	А,Б,В,Г
14	А,Б,В,Г
15	А,Б,В,Г

**Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания:** прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 1:** Что такое «инновационная культура» в организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 3 мин.

**Задание 2:** Как методика дизайн-мышления помогает снизить риск вывода нового продукта на рынок?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 3:** В чём разница между радикальной и инкрементальной инновацией?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 4:** Какие виды венчурного финансирования существуют и чем они отличаются?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 5: Почему толерантность к ошибкам считается критическим фактором инновационной культуры?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6: Что произойдёт с сроком вывода продукта (Time-to-Market), если компания перейдёт от последовательной к параллельной (concurrent) разработке?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7: Как вы считаете, какой KPI наиболее показателен для оценки деятельности корпоративного венчурного фонда: IRR или стратегическая синергия, и почему?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8: Какой способ защиты интеллектуальной собственности вы бы выбрали для инновационного ПО, ориентированного на мировой SaaS-рынок, и почему?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9: Компания-производитель дронов столкнулась с жёстким регуляторным ограничением полётов в городах ЕС. Какие две первоочерёдные меры вы рекомендуете?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10: Что такое «трос знаний» (knowledge spiral) по Нонака и Такеучи**  
**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11: Как «эффект сетевой ценности» (network effect) повышает барьеры входа для конкурентов в платформенном бизнесе?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12: В чём отличие консорциума от совместного предприятия (Joint Venture) в контексте международных инноваций?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13: Назовите три основных типа организационных структур, используемых для управления международными инновационными проектами.**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14: Почему высокая техническая сложность продукта замедляет его диффузию среди массовых пользователей?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15: Как поэтапное финансирование снижает риск инновационного проекта?**

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16: Что случится с финансовым риском, если компания сосредоточит 80 % R&D-бюджета на одной радикальной технологии вместо портфеля?**

**Поле для ответа:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Иновационная культура формируется через видение топ-менеджмента, свободу творчества, толерантность к ошибкам, поощрения и обучение. Всё это поддерживает цикл «идея → прототип → коммерция».
2	Понимание реальных «болей» клиента и ранняя проверка идей уменьшают вероятность рыночного провала.
3	Радикальная создаёт новый рынок или технологию, а инкрементальная лишь улучшает существующий продукт или процесс.
4	Структурирование раундов снижает потери от асимметрии информации и даёт стартапу доступ к «умным» деньгам по мере роста. Для корпорации-инвестора это способ диверсифицировать технологический портфель с управляемым риском.
5	Google «Project Aristotle»: команды с психологической безопасностью повышают скорость итераций на 35 % и количество успешных запусков на 20 %. Толерантность превращает ошибку в обучающий актив.
6	Boeing 787 сократил цикл на 30 % благодаря concurrent-engineering, однако первоначально столкнулся с ростом издержек на переработки. Выгода реализуется при зрелой PLM-системе и сквозной цифровой модели.
7	Стратегическая синергия важнее, потому что цель CVC — поддерживать основной бизнес, а не только максимизировать финансовую доходность..
8	GitLab и Salesforce защищают IP через облако: даже при взломе клиент получает лишь API-доступ. Смешанная стратегия минимизирует правовые издержки и ускоряет выход в страны с разной патентной практикой.
9	Практика Zipline в Африке показала, что работа через регулируемый B2B-медицинский сегмент и участие в нормотворчестве ускорила последующий выход на массовый рынок. Такой подход снижает burn-rate и повышает доверие регуляторов ЕС.
10	Мировые лидеры (Toyota) используют SECI-циклы в каидзен-группах, превращая личные наблюдения в стандарты и обратно в новые улучшения, что ускоряет организационное обучение.
11	Анализ Metcalfe показал: ценность $\sim n^2$ . Новому игроку потребуется крупный маркетинг-бюджет и субсидирование для «прыжка» через S-кривую — барьер входа возрастает пропорционально существующей базе пользователей.
12	JV требует сложных согласований долей и прав в разных юрисдикциях, но даёт полный контроль над IP. Консорциум быстрее запускается и гибче, однако рискует «размытием» ответственности. Выбор влияет на скорость и стоимость внедрения технологии.
13	Гибридные модели (Nestlé) сочетают дивизионы-регионы и матричные проектные офисы, что позволяет оперативно вводить

	инновации на местных рынках, сохраняя глобальную координацию.
14	Пример VR-гарнитур: массивность и настройка тормозили рынок, пока Oculus не уменьшил вес и упростил UX. Снижение когнитивного и физического барьера ускорило рост продаж в 4 раза за два года
15	В биотехе стоимость клинических фаз огромна; фонды выделяют средства <i>tranche-ами</i> . По данным PwC, такая модель снижает средний убыток на несостоявшийся препарат на 40 %.
16	История Kodak, вложившейся в фильм, игнорируя цифровое фото, показала: при технологическом сдвиге «all-in» стратегия ведёт к банкротству. Современные корпорации (Intel Capital) распределяют бюджет по TRL-ступеням, что сокращает value-at-risk на 30–50 %.

### **Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Какая школа менеджмента впервые рассматривала организацию как **открытую систему**, взаимодействующую с внешней средой?

Варианты ответа:

- А) Школа научного управления
- Б) Школа человеческих отношений
- В) Системная школа
- Г) Квантовая школа управления

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 2:** Какая школа менеджмента впервые рассматривала организацию как **открытую систему**, взаимодействующую с внешней средой?

Варианты ответа:

- А) Школа научного управления
- Б) Школа человеческих отношений
- В) Системная школа
- Г) Квантовая школа управления

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** Какой показатель прямо отражает **долю выручки** от продуктов, выведенных на рынок за последние три года?

Варианты ответа:

- А) R&D Intensity
- Б) Innovation Sales Ratio
- В) Time-to-Market
- Г) Patent Family Count

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 4:** Какой источник финансирования инноваций сочетает **высокий риск вложений** с предоставлением менторской экспертизы и отраслевого нетворка?

Варианты ответа:

- А) Банковский кредит
- Б) Государственный грант
- В) Венчурный капитал
- Г) Краудфандинг

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 5:** Какой метод мотивации предоставляет сотрудникам **долю капитала** компании по фиксированной цене в будущем?

Варианты ответа:

- А) Геймифицированные KPI
- Б) ESOP ( опционный план)
- В) Монетарный бонус за идеи
- Г) 20 % Time

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 6:** Какой инфраструктурный формат ориентирован на **интенсивную трёх–шестимесячную программу** роста стартапов и завершается публичным Demo Day перед инвесторами?

Варианты ответа:

- А) Технопарк
- Б) Бизнес-инкубатор
- В) Акселератор
- Г) Коворкинг-центр

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 7:** Какой метод операционного улучшения нацелен прежде всего на **устранение всех видов потерь (Muda)**?

Варианты ответа:

- А) Lean
- Б) Six Sigma
- В) Теория ограничений
- Г) Кайдзен

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.1

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 8:** Переход Netflix от продажи DVD по почте к потоковому стримингу является примером какой инновации?

Варианты ответа:

- А) Продуктовой
- Б) Процессной
- В) Бизнес-модельной
- Г) Организационной

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.2

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 9:** Какой метод форсайта использует **итеративные опросы группы экспертов** с анонимной обратной связью и статистической обработкой ответов?

Варианты ответа:

- А) SWOT-анализ
- Б) Метод Дельфи
- В) Морфологический ящик
- Г) Теория S-кривых

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 10** Какой налоговый инструмент позволяет компании **уменьшить базу налога на прибыль** на сумму квалифицированных расходов на НИОКР?

Варианты ответа:

- А) Инновационный ваучер
- Б) Инвестиционный налоговый кредит
- В) R&D-налоговый вычет
- Г) Субсидия процентной ставки

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11** В модели Белбина за **критическую оценку** идей и поиск недостатков отвечает роль:

Варианты ответа:

- А) Генератор идей
- Б) Координатор
- В) Аналитик (Monitor-Evaluator)
- Г) Душа команды (Teamworker)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** Как называется новая компания, создаваемая университетом для **коммерциализации лабораторных разработок**?

Варианты ответа:

- А) Spin-off
- Б) Joint Lab

- B) Contract R&D
- Г) Fab-Lab

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 13:** Какую структуру организации характеризует **двойное подчинение сотрудников** функциональным и проектным руководителям?

Варианты ответа:

- А) Функциональная
- Б) Дивизиональная
- В) Матричная
- Г) Проектная

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 14:** Согласно модели Э. Роджерса, какая группа пользователей составляет около 13,5 % рынка и играет ключевую роль в «пересечении пропасти»?

Варианты ответа:

- А) Инноваторы
- Б) Ранние последователи
- В) Раннее большинство
- Г) Позднее большинство

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИОПК-1.3

**Время на ответ:** 6 мин.

**Задание 15:** Какой метод инвестиционного анализа вычисляет **ставку доходности**, при которой NPV проекта равна нулю?

Варианты ответа:

- А) NPV
- Б) IRR
- В) Payback Period
- Г) Real Options

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 6 мин.**

**Задание 16:** Какой риск описывает ситуацию, когда **новое регулирование** делает продукт нелегальным или требует дорогостоящей сертификации?

Варианты ответа:

- А) Технологический
- Б) Рыночный
- В) Финансовый
- Г) Регуляторный

**Ответ:**

**Обоснование**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	В	Системный подход позволил менеджерам учитывать экосистему партнёров, клиентов, технологий и регуляторов. Это стало базой для современных концепций динамических способностей и управления открытыми инновациями в международном бизнесе.
2	Б	Наличие валидированного прототипа повышает доверие инвесторов и ускоряет получение финансирования на промышленный выпуск, что критично для глобального развёртывания инновации.
3	Б	ISR — ключ к оценке коммерциализации: при равных R&D-затратах компания с более высоким ISR имеет лучшее финансовое здоровье и большую рыночную гибкость, что важно в международной конкуренции.
4	В	Такой «умный» капитал ускоряет рост компаний-новаторов и повышает их шансы выйти на глобальные рынки, реализуя управленческую задачу по оптимизации стоимости капитала.
5	Б	Такая схема особенно эффективна в высокотехнологичных международных компаниях, где капитализация растёт вместе с инновационным успехом, что повышает удержание ключевых талантов.
6	В	Успешные акселераторы (Y-Combinator, Plug & Play) доказали, что концентрированная поддержка повышает выживаемость и глобальную масштабируемость инновационных команд.
7	А	В международных цепочках поставок Lean сокращает цикл и издержки, высвобождая ресурсы для инноваций, повышая конкурентоспособность фирмы.
8	В	Такой сдвиг позволил Netflix масштабироваться глобально, преодолеть физические ограничения логистики и создать платформу собственных контентовых инноваций, демонстрируя силу бизнес-модельных трансформаций.
9	Б	Метод широко применяют корпорации (Shell Scenarios) и правительства для долгосрочного прогнозирования

		технологических трендов, что помогает корректировать портфель НИОКР.
10	В	Эффект мультипликатора: 1 условная единица фискальной льготы генерирует до 1,5 единицы частных R&D-инвестиций, укрепляя национальную инновационную систему.
11	В	Исследования Белбина показывают: отсутствие критически мыслящей роли увеличивает вероятность провала проекта до 35 %. Баланс ролей повышает инновационную продуктивность команды.
12	А	Spin-off-модель снижает «долину смерти» инноваций, предоставляя команде предпринимательскую свободу и возможность привлечь венчурный капитал, что усиливает трансфер знаний в экономику.
13	В	Матричная структура часто используется в международных компаниях (IBM, P&G) для параллельного управления портфелем продуктов на разных рынках, повышая гибкость и скорость инноваций.
14	Б	Джеффри Мур показал: компании, не захватившие ранних последователей, редко достигают массового рынка. Успешные стратегии таргетируют лидеров мнений в этом сегменте.
15	Б	IRR удобен для сравнения проектов с разным масштабом и сроками, но при нестандартном cash-flow может давать несколько корней; менеджер должен проверять результат NPV-методом.
16	Г	В международном бизнесе регуляторный риск включает экспортные ограничения, стандарты безопасности и экосертификацию. Менеджер хеджирует его через мониторинг законодательных трендов и участие в отраслевых ассоциациях.

**Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-1**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 1:** Какие функции управления, по Анри Файолю, относятся к базовым?

Выберите все верные ответы:

1. Планирование
2. Маркетинг
3. Организация
4. Координация
5. Контроль

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Какие стадии входят в классический Stage-Gate-процесс вывода продукта?

Выберите все верные ответы:

1. Скрининг идей
2. Разработка концепции и ТЭО
3. Развортывание ERP-системы
4. Тестирование прототипа
5. Коммерциализация

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 3:** Какие метрики оценивают **коммерциализацию** инноваций?

Выберите все верные ответы:

1. Innovation Sales Ratio
2. Patent Family Count
3. Доля выручки от лицензий
4. R&D Intensity
5. Time-to-Market

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие характеристики типичны для **венчурного капитала**?

Выберите все верные ответы:

1. Высокая требуемая доходность
2. Малое вовлечение инвестора в управление
3. Этапы финансирования (Seed, Series A, B)
4. Частичная гарантия возврата государством
5. Активная менторская поддержка

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Какие практики укрепляют инновационную культуру в компании?

Выберите все верные ответы:

1. Хакатоны
2. Ежеквартальные отчёты по GAAP
3. «20 % Time»
4. ESOP для инженеров
5. Штрафы за ошибочные эксперименты

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Какие службы обычно предоставляет технопарк?

Выберите все верные ответы:

1. Общий маркетинг резидентов на мировых выставках
2. Доступ к чистым комнатам и 3D-принт-центру
3. Краткосрочные акселерационные программы
4. Льготная аренда лабораторных помещений
5. Экосистема фриланс-офисов «горячих столов»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие из перечисленных инструментов принадлежат Lean?

Выберите все верные ответы:

1. 5S
2. Gantt-диаграмма
3. KANBAN
4. Poka-Yoke
5. PERT-анализ

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие примеры отражают **бизнес-модельные** инновации?

Выберите все верные ответы:

1. Подписка Netflix вместо DVD-прокат
2. Использование графена в смартфоне
3. Freemium-модель Slack
4. Внедрение роботизированного склада Amazon
5. Краудфандинг-платформа Kickstarter

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие методы относятся к **качественным** инструментам технологического форсайта?

Выберите все верные ответы:

1. Метод Дельфи
2. Анализ патентных трендов
3. SWOT-сессия экспертов
4. Моделирование S-кривых
5. Сценарный анализ Shell

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие меры напрямую **снижают стоимость капитала** инновационного проекта?

Выберите все верные ответы:

1. Субсидия процентной ставки
2. R&D-налоговый вычет
3. Грант на разработку прототипа
4. Инновационный ваучер
5. Повышение НДС

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 11:** Какие роли Белбина относятся к **социальному кластеру**?

Выберите все верные ответы:

1. Координатор
2. Душа команды (Teamworker)
3. Генератор идей
4. Исследователь ресурсов (Resource Investigator)
5. Исполнитель

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Какие преимущества даёт **совместная лаборатория** университета и корпорации?

Выберите все верные ответы:

1. Совместное использование дорогого оборудования
2. Доступ студентов к реальным задачам
3. Полная свобода публикации результатов без ограничений
4. Сокращение срока трансфера технологии
5. Распыление интеллектуальной собственности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 13:** Какие преимущества характерны для **матричной** структуры?

Выберите все верные ответы:

1. Гибкое перераспределение кадров между проектами
2. Однозначность подчинения
3. Высокая специализация функций
4. Ускорение обмена знаниями между дивизионами
5. Снижение конфликтов из-за двойного руководства

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Какие факторы, по Роджерсу, повышают **скорость принятия** инновации?

Выберите все верные ответы:

1. Относительное превосходство
2. Совместимость с ценностями пользователей
3. Сложность использования
4. Возможность пробного использования
5. Наблюдаемость результатов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 15:** Какие преимущества даёт использование **метода реальных опционов** при оценке инновационного проекта?

Выберите все верные ответы:

1. Учитывает управленческую гибкость
2. Прост в расчёте и понимании для всех стейкхолдеров
3. Позволяет оценить ценность поэтапного финансирования
4. Снижает риск завышения NPV в условиях неопределённости
5. Игнорирует волатильность рынка

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-1.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 16:** Какие методы помогают **снизить технологический риск** инновационного проекта?

Выберите все верные ответы:

1. Прототипирование и испытания MVP
2. Хеджирование валютных колебаний
3. Параллельные траектории R&D (portfolio approach)
4. Интеграция compliance-отдела на ранней стадии
5. Оптимизация налоговой нагрузки через офшоры

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 3,4, 5	Эти функции образуют универсальный цикл менеджмента. В международном инновационном бизнесе их соблюдение обеспечивает согласованность проектных, НИОКР- и маркетинговых блоков, минимизируя организационные риски.
2	1, 2,4, 5	Следование этапам уменьшает риск «дорогих» провалов: фильтр идей, валидация бизнес-модели, тех-проверка, масштаб. Исключение нерелевантных шагов экономит ресурсы глобальной компании.
3	1, 3	Коммерциализация = монетизация идей. Высокий ISR и лицензионный доход свидетельствуют о способности превращать НИОКР в прибыль — ключевой критерий для международных инвесторов.
4	1, 3, 5	Стратегия VC: риск ↔ экспоненциальная отдача. Менторство и сеть контактов ускоряют глобальную экспансию стартапа, компенсируя дорогой капитал.
5	1,3,4	Google-пример: Gmail из «20 % Time», опционы удерживают таланты, а хакатоны генерируют MVP-идеи. Комбинация создаёт среду «психологической безопасности» необходимую для международных R&D-команд.
6	1, 2, 4	Совместное дорогое оборудование увеличивает capital efficiency стартапов, а международный маркетинг облегчает экспорт технологий — важная задача в глобальном бизнесе.
7	1, 3, 4	Применение Lean-пакета сокращает цикл поставки и дефектность, высвобождая ресурсы под инновации и улучшая глобальную конкурентоспособность.
8	1, 3, 5	Бизнес-модельные сдвиги часто дают долгий конкурентный барьер без технологической гонки: пример — Adobe Creative Cloud (подписка) увеличил LTV на 30 %.
9	1, 3, 5	Совмещение качественных и количественных подходов повышает надежность прогноза: Shell-сценарии помогли компании устоять в нефтяных кризисах 1970-х.
10	1, 2, 3, 4	Снижение WACC улучшает NPV, повышая инвестиционную привлекательность проекта и конкурентную позицию страны в международной гонке технологий.
11	1, 2, 4	Сбалансированная команда с социальными ролями быстрее решает конфликты и находит внешние ресурсы — критично для глобальных инновационных проектов.
12	1, 2, 4	Модель «shared lab» снижает CAPEX корпорации и повышает актуальность академических исследований, ускоряя коммерциализацию на глобальном рынке.
13	1, 3, 4	Для международных инновационных фирм матрица позволяет быстро масштабировать глобальные проекты, удерживая центры компетенций (R&D, маркетинг) в единой сети.
14	1, 2,4, 5	Маркетологи глобальных компаний адаптируют продукт (локализация, freemium) для улучшения этих факторов и ускорения выхода на раннее большинство.
15	1, 3, 4	В фарме и ИТ-платформах real options повышает точность принятия

		решений на 20 – 30 % по ROI по сравнению с традиционным DCF, делая компанию конкурентнее на глобальной арене.
16	1, 3 ,4	Корпорации (Intel, Novartis) используют stage-gates + параллельное R&D, снижая вероятность технологической неуспешности до 15 %. Ранний регуляторный контроль сокращает задержки выхода на рынок.