

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 12.06.2025 16:58:46
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec824b837db

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»**

Рассмотрено и одобрено на заседании
Ученого совета
Протокол № 23/2 от 23 августа 2023 г.

УТВЕРЖЕНО
Проректор по учебно-воспитательной
работе и качеству образования

Ю.И. Паничкин
Личная подпись инициалы, фамилия
«23» августа 2023 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 - 3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

ИОПК-3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.

ИОПК-3.2 Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.

ИОПК-3.3 Владеет практическим опытом выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.

Рязань 2023

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 1 : Установите соответствие между классическими школами управления и их основными представителями.

Школа	Представитель
А Административная	1 А. Файоль
Б Научного управления	2 Ф. Тейлор
В Человеческих отношений	3 Э. Мэйо
Г Бюрократическая	4 М. Вебер

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Установите соответствие между типами организационных структур и их характеристическими чертами.

Структура	Черта
1 Функциональная	А Глубокая специализация отделов
2 Дивизиональная	Б Ответственность по продуктам/регионам
3 Матричная	В Двойное подчинение проект-функция
4 Сетевая	Г Аутсорсинг непрофильных звеньев

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Установите соответствие между формами открытых инноваций и их описанием.

Форма	Описание
А Краудсорсинг	1 Массовый онлайн-поиск идей извне
Б Технологический лицензинг	2 Покупка/продажа прав ИС
В Корпоративный акселератор	3 Программа ускорения стартапов внутри компании
Г Совместная НИОКР	4 Кооперация фирм и университетов в разработке

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Установите соответствие между типами инновационных стратегий и условиями их применения.

Стратегия	Условие
1 Лидерские (proactive)	А Высокий технологический потенциал и ресурсы
2 Реагирующие (reactive)	Б Низкие ресурсы, следование за рынком
3 Нишевые	В Узкие сегменты, специализированные компетенции
4 Оборонительные	Г Защита позиции за счёт патентов и маркетинга

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 5: Установите соответствие между метриками инновационного потенциала и их сущностью.

Метрика	Сущность
А R&D Intensity	1 Доля расходов на НИОКР в выручке
Б Patent Portfolio Size	2 Количество действующих патентов
В Time-to-Market	3 Время от идеи до запуска
Г Innovation Revenue Share	4 Доля выручки от новых продуктов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Установите соответствие между уровнями TRL (Technology Readiness Level) и их краткой характеристикой.

Уровень	Характеристика
1 TRL 3	А Доказательство концепции в лаборатории
2 TRL 6	Б Прототип продемонстрирован в релевантной среде
3 TRL 9	В Полномасштабная система в коммерческой эксплуатации
4 TRL 5	Г Компоненты проверены в релевантной среде

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 7: Установите соответствие между источниками финансирования инноваций и их особенностями.

Источник	Особенность
А Венчурный фонд	1 Забирает долю в капитале, высокий риск
Б Краудфандинг	2 Мелкие взносы множества лиц через платформу
В Грант государственного фонда	3 Безвозвратное финансирование под НИОКР
Г Корпоративный облигационный заём	4 Долговой инструмент с купоном

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Установите соответствие между методами оценки стартапа и ключевым параметром.

Метод	Параметр
1 Discounted Cash Flow	А Прогноз свободных денежных потоков
2 Venture Capital Method	Б Целевой ROI для инвестора
3 Scorecard	В Сравнительная бенчмарка по региону
4 Berkus Model	Г Немонетарные факторы (команда, прототип)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 9 : Установите соответствие между мотивирующими факторами и теорией Д. Мак-Клелланда.

Фактор	Потребность
А Желание влиять	1 Власть
Б Стремление к достижениям	2 Успех
В Потребность в принадлежности	3 Принадлежность
Г Низкая толерантность к риску	4 Не относится к модели

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Установите соответствие между методами оценки креативности сотрудников и их характеристикой.

Метод	Характеристика
1 Torrance Test	А Вербальные и фигуративные задания
2 360-градусная оценка	Б Множественная обратная связь коллег
3 Hackathon-метод	В Интенсивная командная разработка идей
4 KPI «идей на человека»	Г Количественный показатель активности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11: Установите соответствие между элементами национальной инновационной системы (НИС) и их ролями.

Элемент	Роль
А Университеты	1 Генерация знаний, подготовка кадров
Б Бизнес-ангелы	2 Посевное финансирование
В Технопарки	3 Инфраструктура и сервисы
Г Государственные фонды	4 Грантовая поддержка НИОКР

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Установите соответствие между типами инновационных кластеров и критерием их классификации.

Тип	Критерий
1 Территориальный	А Географическая близость
2 Виртуальный	Б Связь через цифровые платформы
3 Отраслевой	В Единая технологическая область
4 Трансграничный	Г Участники из разных стран

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Установите соответствие между моделями цифровой трансформации и их ключевыми акцентами.

Модель	Акцент
А 4.0 Индстрим (Industry 4.0)	1 Кибер-физические системы и IoT
Б Digital Twin	2 Виртуальная модель продукта/процесса
В Platform Business	3 Сетевая экосистема многобокового рынка
Г Agile Enterprise	4 Гибкость и непрерывная поставка ценности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Установите соответствие между элементами ESG-стратегии и индикаторами её реализации.

Элемент	Индикатор
1 Environment	А Углеродный след (tCO ₂ /год)
2 Social	Б Доля женщин в руководстве (%)
3 Governance	В Независимые директора в совете (%)
4 Circular Economy	Г Процент переработанных материалов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 15: Установите соответствие между подходами к оценке рисков решений и применяемыми инструментами.

Подход	Инструмент
А Качественный	1 Матрица «вероятность-влияние»
Б Количественный	2 Монте-Карло симуляция NPV
В Финансово-экономический	3 Анализ чувствительности IRR
Г Социальный	4 Stakeholder Impact Matrix

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 2 мин.

Задание 16: Установите соответствие между видом организационного изменения и методом его внедрения.

Изменение	Метод
-----------	-------

Изменение	Метод
А Радикальная реинжиниринг-программа	1 Business Process Re-engineering (BPR)
Б Постепенное улучшение качества	2 Kaizen / Lean
В Цифровизация процессов	3 Low-code / RPA внедрение
Г Культурная трансформация	4 Программа лидерства и ценностей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи к заданиям

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

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: (Закрытый вопрос на установление последовательности)

Определите правильный порядок цикла **PDCA** при разработке управленческого решения.

А Проверка результатов (Check)

Б Корректирующие действия (Act)

В Планирование решения (Plan)

Г Реализация решения (Do)

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Расставьте этапы **процесса ситуационного анализа (P.E.S.T.)** для подготовки решения о выходе на новый рынок.

- 1 Оценка технологических трендов
- 2 Анализ политико-правовой среды
- 3 Анализ социально-культурных факторов
- 4 Анализ экономических показателей

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Определите последовательность **этапов жизненного цикла инновации** внутри организации.

- А Диффузия и масштабирование
- Б Формирование идеи
- В Разработка прототипа
- Г Коммерциализация

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Установите порядок **Stage-Gate-процесса** при разработке высокотехнологичного продукта.

- 1 Gate 1: Скрининг концепции
- 2 Stage 2: Детальное исследование (feasibility)

3 Stage 3: Разработка и валидация прототипа

4 Gate 4: Предзапуск (go / no-go production)

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Расположите шаги **расчёта индекса инновационной активности** (на основе метода Минпромторга РФ).

А Сбор первичных данных (затраты, персонал, патенты)

Б Нормирование показателей (0–1)

В Взвешивание по значимости

Г Агрегация в интегральный индекс

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Установите последовательность **системы сбалансированных показателей (BSC)** для инновационной стратегии.

1 Финансы: ROI от инноваций

2 Клиенты: доля новых продуктов в выручке

3 Внутренние процессы: скорость цикла R&D

4 Обучение/рост: процент сотрудников, прошедших курсы по креативным методикам

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7 Определите порядок **этапов финансирования стартапа** (модель венчурного капитала).

А Посев (Seed)

Б Ранний рост (Series A)

В Расширение (Series B/C)

Г Выход (IPO/стратегическая продажа)

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Расположите шаги при подготовке заявки на грант «Горизонт Европа».

- 1 Формирование международного консорциума
- 2 Определение Work-Packages и бюджета
- 3 Заполнение формы Part A (адм. данные)
- 4 Подготовка Part B (excellence, impact, implementation)

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Определите порядок этапов процесса дизайн-мышления (Design Thinking) для команды R&D.

- А Эмпатия (Empathize)
- Б Формулировка проблемы (Define)
- В Генерация идей (Ideate)
- Г Сбор прототип-отзыв (Prototype-Test)

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Расставьте этапы модели компетенций T-shaped при формировании команды проекта.

- 1 Определение глубинной экспертизы (вертикаль «Т»)
- 2 Оценка дополняющих навыков (горизонт «Т»)
- 3 Мэппинг компетенций на роли в проекте
- 4 Планировка перекрёстного обучения

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Определите правильную последовательность **этапов инкубации стартапа** в технологическом парке.

- А Пре-инкубация (идея → прототип)
- Б Инкубация (MVP + первые продажи)
- В Акселерация (масштабирование)
- Г Градация выпускника (graduation)

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Установите порядок **процедуры технологического трансфера** между университетом и промышленным партнёром.

- 1 Раскрытие изобретения (Invention Disclosure)
- 2 Патентная экспертиза и подача заявки
- 3 Поиск и due-diligence лицензиата
- 4 Заключение лицензионного соглашения

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Определите последовательность **разработки карты стейкхолдеров** при запуске социально значимого инновационного проекта.

- А Идентификация групп влияния
- Б Оценка интересов и ожиданий
- В Классификация по матрице «влияние-интерес»
- Г Планирование коммуникационной стратегии

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14:

Расположите этапы **управления изменениями (ADKAR)** при переходе организации на открытую инновационную платформу.

1 Awareness – осознание необходимости

2 Desire – личная мотивация

3 Knowledge – обучение навыкам

4 Ability – применение

5 Reinforcement – закрепление

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо:**

--	--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Определите последовательность **анализа устойчивого развития инновационного решения** по методике Triple-Bottom-Line.

А Экономическая оценка (profit)

Б Экологическая оценка (planet)

В Социальная оценка (people)

Г Интегральное сбалансированное заключение

Запишите соответствующую последовательность букв **слева направо:**

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Расставьте этапы **сценарного планирования** для разработки управленческого решения в условиях высокой неопределённости рынка высоких технологий.

1 Определение драйверов неопределённости

2 Построение 2×2 матрицы критических неопределённостей

3 Создание нарративов сценариев

4 Разработка стратегий «robust» и опций реального времени

Запишите соответствующую последовательность цифр **слева направо**:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	ВГАБ
2	2431
3	БВГА
4	1234
5	АБВГ
6	4321
7	АБВГ
8	1234
9	АБВГ
10	1234
11	АБВГ
12	1234
13	АБВГ
14	12345
15	БВАГ
16	1234

Открытые задания с развернутым ответом

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

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: Что такое «эффект масштаба управления» в контингентном подходе?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 3 мин.

Задание 2: Как *Stage-Gate-процесс* снижает инвестиционный риск в инновационном проекте?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: В чём разница между *закрытой* и *открытой* моделью инноваций?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Какие *три* основные формы финансирования открытых инноваций применяются корпорациями?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: Что такое *Time-to-Market (TTM)*?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Почему *повышение Time-to-Market* повышает риск некупаемости инновации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Что такое *Super-deduction (супервычет)* на НИОКР?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Как *revenue-based financing (RBF)* снижает конфликт целей между стартапом и инвестором?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: *Что означает термин «T-shaped компетенции»?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: *Какой метод вы бы применили для быстрого рескилинг-обучения персонала под новую технологию и почему?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: *Что такое «фаб-лаб» (Fab-Lab)?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: *Что произойдёт с привлекательностью технопарка, если в регионе откроется международный аэропорт?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: *Как вы считаете, должен ли инновационный проект включать обязательный Life-Cycle Assessment (LCA)?*

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: В чём отличие *реального опциона «отложить»* от классического NPV-анализа?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Какой способ вы бы выбрали для *минимизации Vendor-lock-in* при миграции на облачную платформу и почему?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16 Компания-производитель электроники хочет ввести *обмен старых устройств на скидку*. Какие два ключевых показателя вы бы предложили для оценки эффекта программы?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Исследования Чендлера и Лоуренса–Лорша показали, что масштабы операций определяют временные задержки и информационные перегрузки в цепочке команд. Если не изменить структуру (функциональную → дивизиональную/матричную), социальные последствия проявятся в виде потери мотивации, роста конфликтов и снижении инновационной активности персонала.
2	Механизм порождает дисциплину данных (метрики, протоколы), вовлекает multifunctional комитеты, ограничивает «проектную влюблённость». Это уменьшает вероятность социально-экономических потерь – от увольнений команды до репутационных ударов при провале продукта.
3	В условиях глобализации скорость и стоимость НИОКР делают открытые инновации более эффективными – они снижают дублирование исследований и повышают социальную значимость, распространяя технологии на стартап-экосистему и университеты.
4	Комбинация форм создаёт портфель управления риском: CVC обеспечивает опцион на прорыв, консорциум – стандартизацию отрасли, крауд-конкурс – быстрый скрининг идей, усиливая социальную инклюзию инноваторов.

5	Высокая динамика отраслей (ИТ, биотех) делает ТТМ критическим KPI. Его оптимизация (Agile, цифровое прототипирование) влияет на доход, долю рынка и социальный эффект – пользователи быстрее получают ценность.
6	Замедление ТТМ уменьшает инновационную ренту, усиливая социальные потери (неудовлетворённый клиентский спрос, замедление прогресса) и финансовые – рост постоянных издержек без дохода. Поэтому управленческие решения должны сбалансировать скорость и качество.
7	Политика применялась в Великобритании (2021 – 2023 гг., 130 % вычет). Для государства выгода – рост инвестиционного и социального капитала; для фирмы – повышение после-налоговой NPV проектов.
8	Инвестор получает регулярный cash-flow, стартап избегает разводнения долей. Социальный эффект – устойчивые рабочие места и развитие локальной экономики без «гонки за оценкой».
9	T-shaped-культура повышает коллективную креативность и снижает зависимость от узких специалистов, что особенно важно в международных распределённых командах.
10	Исследования CIPD показывают на 20 % выше удержание знаний при micro-learning. Это снижает затраты, ускоряет внедрение технологий и минимизирует социальный стресс от изменений., и логистику без новой сырьевой цепочки.
11	Фаб-лабы стимулируют локальное предпринимательство и STEM-образование, что повышает социальную инклюзию и инновационную активность региона.
12	Исследования IASP показывают прирост до 25 % студентов-стажёров и 15 % VC-инвестиций в зонах с хаб-аэропортом. Социальный эффект выражается в новых рабочих местах и международной кооперации.
13	Внедрение LCA соответствует ESG-требованиям и принципам ISO 14040/44. Это повышает доверие инвесторов, способствует устойчивому развитию и снижает риск репутационных потерь после выхода продукта.
14	Метод полезен при высокой неопределённости спроса или регуляций. Добавленная стоимость опциона может изменить решение «отклонить» (по NPV<0) на «удерживать» до прояснения, что уменьшает риск отрицательных социально-экономических последствий.
15	Multi-cloud повышает надёжность, расширяет переговорную позицию и уменьшает последствия ценовых/регуляторных изменений для компании и её клиентов.
16	Связка KPI позволяет сбалансировать финансовые преимущества (рост продаж, экономия сырья) и социально-экологические последствия (меньше e-waste). Это даёт прозрачный отчёт инвесторам и регуляторам и подтверждает компетентность менеджмента в оценке последствий решений.

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-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какой принцип лежит в основе **ситуационного (контингентного)** подхода к управлению?

Варианты ответа:

- А) Существует единый набор универсальных управленческих правил
- Б) Эффективность решения зависит от конкретных внутренних и внешних факторов
- В) Максимальная централизация полномочий всегда повышает эффективность
- Г) Решения должны приниматься только на основании финансовых показателей

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 2: Какой инструмент **наиболее подходит** для выявления внутренних сильных и слабых сторон инновационной фирмы?

Варианты ответа:

1. PEST-анализ
2. BCG-матрица
3. SWOT-анализ

Пяти сил Портера **Ответ:**

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: Какой документ **формализует** последовательность фаз от идеи до внедрения в модели Stage-Gate?

Варианты ответа:

- А) Дорожная карта (road-map)
- Б) Бизнес-канвас (Business Model Canvas)
- В) Паспорт проекта (project charter)
- Г) План-график Gantt

- В) Япония
- Г) Бразилия

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1
Время на ответ: 6 мин.

Задание 4: Какой **ключевой показатель** эффективности обычно применяют к портфелю НИОКР, чтобы принять инвестиционное решение?

Варианты ответа:

1. Внутренняя норма доходности (IRR)
2. Период окупаемости (PP)
3. Количество поданных патентов
4. Валовой объём продаж компании

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1
Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: Какой международный индекс **комплексно сравнивает** инновационную активность стран?

Варианты ответа:

- А) Global Innovation Index (GII)
- Б) Human Development Index (HDI)
- В) Ease of Doing Business Index
- Г) Corruption Perceptions Index

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1
Время на ответ: 6 мин.

Задание 6: Какой KPI **наиболее релевантен** для оценки скорости инновационного процесса внутри компании?

Варианты ответа:

1. Число патентов на сотрудника
2. Средний TRL продуктов
3. Time-to-Market

4. Доля выручки от экспорта

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какой налоговый инструмент **чаще всего** используют правительства для стимулирования корпоративных расходов на НИОКР?

Варианты ответа:

- А) Повышенный налог на прибыль
- Б) Супервычет (R&D tax credit)
- В) Таможенные пошлины на оборудование
- Г) Увеличенный НДС

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 6 мин.

Задание 8: Какой вид инвестора **обычно** участвует на стадии **Series A** технологического стартапа?

Варианты ответа:

- 1. Семейные фонды (Family & Friends)
- 2. Бизнес-ангелы
- 3. Венчурные фонды
- 4. Хедж-фонды

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какой стиль лидерства **наиболее способствует** творчеству команды?

Варианты ответа:

- А) Авторитарный
- Б) Транзакционный
- В) Трансформационный
- Г) Либеральный (laissez-faire)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10 Какой метод **лучше всего** подходит для быстрого формирования межфункциональной инновационной команды?

Варианты ответа:

1. Классический Центр оценки (Assessment Center)
2. Списочный отбор резюме HR-службой
3. Хакатон внутри компании
4. Случайное распределение сотрудников

Г) Поведенческий

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11 Какой элемент инфраструктуры **непосредственно обеспечивает** доступ стартапов к лабораторному и производственному оборудованию?

Варианты ответа:

- А) Ко-воркинг-центр
- Б) Фаб-лаб (fab-lab)
- В) Бизнес-инкубатор без мастерских
- Г) Краудфандинговая платформа

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Какой показатель **чаще всего** используют технопарки для оценки своей эффективности?

Варианты ответа:

1. Выручка резидентов
2. Количество парковочных мест
3. Штатный состав управляющей компании
4. Стоимость аренды офиса

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 13: Какой метод **наиболее подходит** для принятия решения при «толстой» неопределённости рынка (Knightian uncertainty)?

Варианты ответа:

- А) Классический DCF
- Б) Реальные опционы
- В) Линейная регрессия трендов
- Г) Сравнительный анализ мультипликаторов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 14: Какой технологический тренд **скорее всего** окажет наибольшее влияние на глобальные цепочки создания стоимости до 2030 г. (данные McKinsey Global Institute)?

Варианты ответа:

- 1. Блокчейн-реестр в логистике
- 2. Искусственный интеллект и машинное обучение
- 3. 3-D печать биотканей
- 4. Квантовые вычисления

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 6 мин.

Задание 15: Какой показатель **лучше всего** отражает интеграцию инноваций и устойчивого развития в корпорации?

Варианты ответа:

- А) Доля «зелёных» патентов в общем портфеле
- Б) Чистая прибыль
- В) Рыночная капитализация
- Г) Коэффициент текучести персонала

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3
Время на ответ: 6 мин.

Задание 16: Какой международный стандарт **рекомендован** для систематизации процессов управления инновациями в организации?

Варианты ответа:

1. ISO 9001
2. ISO 56002
3. ISO 14001
4. ISO 31000

Ответ:

Обоснование

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	В динамичном международном бизнесе компания сталкивается с разными рынками, законодательством, культурой. Применение ситуационного подхода позволяет менеджеру разработать гибкие решения, учитывать социальную значимость (местная занятость, интересы стейкхолдеров) и минимизировать нежелательные последствия.
2	3	SWOT-матрица помогает связать внутренний потенциал с внешней средой, сформировать стратегию, учитывающую социальные последствия (использование сильных компетенций для создания общественной ценности и устранения слабостей, влияющих на сотрудников и партнёров).
3	А	Без дорожной карты сложные инновации теряют фокус; road-map делает решение прозрачным для стейкхолдеров, помогая оценивать последствия (затраты, экологию, рабочие места) до перехода на следующую стадию.
4	1	НИОКР-портфель характеризуется высокой неопределённостью; IRR даёт количественное основание, позволяя менеджеру оценить последствия (финансовые и социальные) и принять решение о продолжении или закрытии проекта.
5	А	ГИ помогает менеджерам МНК выбирать локацию R&D-центров, учитывая социальную значимость (кадры, политика) и оценивать последствия для глобального распределения инвестиций.
6	3	Управленческое решение, ориентированное на снижение ТТМ, содействует быстрому удовлетворению общественных потребностей и более раннему возврату инвестиций, что минимизирует негативные последствия задержек.
7	Б	Опыт ОЭСР показывает, что R&D tax credit эффективнее прямых субсидий: фирма сама решает, какие проекты финансировать, а государство компенсирует часть затрат через налог, минимизируя риск неэффективного распределения.
8	3	Правильный выбор инвестора влияет на последствия: VC привносят не только капитал, но и менторство, сеть партнёров, что

		усиливает социальную пользу инновации (быстрое масштабирование, создание рабочих мест).
9	В	Исследования (Bass, Avolio) показывают корреляцию трансформационного стиля с количеством идей и патентов. Такой лидер акцентирует социальную миссию проекта, повышая вовлечённость и ответственность за последствия решений.
10	3	Метод снижает время и издержки отбора, повышает вовлечённость и социальный эффект (открытая культура, обмен знаниями). Это соответствует компетенции разработки решений в динамичной среде.
11	Б	Решение о размещении в fab-lab снижает барьер входа и способствует социальной значимости (образовательные программы, доступ студентов).
12	1	Выручка резидентов коррелирует с рабочими местами и налогами, оценивая социальные и экономические последствия управленческих решений технопарка.
13	Б	Реальные опционы ценят возможность адаптироваться, минимизируя отрицательные последствия для компании и общества (не запускать неэффективный завод, если рынок не вырос).
14	2	Решения на основе ИИ улучшают социальные и экологические показатели (снижение отходов, повышение доступности продуктов), что соответствует критерию социальной значимости управленческих решений.
15	А	Индекс «зелёных» ИС применяется ЕС и WIPO для оценки вклада фирм в SDG-цели. Это даёт объективную метрику последствий управленческих решений для общества и планеты.
16	2	Применение стандарта позволяет разрабатывать обоснованные решения, учитывая заинтересованные стороны и оценку последствий, что напрямую связано с компетенцией

Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора

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

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 1: Какие утверждения характеризуют **контингентный (ситуационный) подход?**

☒ *Выберите все правильные ответы.*

1. Эффективность структуры зависит от размера организации
2. Существует универсальная «лучшая» структура для всех фирм

3. Технология влияет на оптимальный стиль руководства
4. Внешняя среда определяет требования к централизованности
5. Культура не оказывает влияния на управленческие решения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 2: Какие элементы обязательны при создании дорожной карты (road-map) цифровой трансформации?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) KPI-панель прогресса
- 2) Контрольные «ворота» (decision gates)
- 3) Подробный личный график CEO
- 4) План развития компетенций сотрудников
- 5) Погодный прогноз региона

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 3: Какие формы относятся к открытым инновациям?

☒ Выберите все правильные ответы.

1. Краудсорсинг идей
2. Закрытая НИОКР-лаборатория компании
3. Корпоративный акселератор стартапов
4. Продажа патентов сторонним фирмам
5. Секретные проекты «чёрного ящика»

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Время на ответ: 7 мин.

Задание 4: Какие факторы критичны для выбора стратегии лидерства в инновациях?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) R&D-бюджет выше среднего по отрасли
- 2) Сильный патентный портфель
- 3) Способность быстро копировать чужие решения

- 4) Глобальный доступ к талантам
- 5) Системное избегание риска нововведений

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5: Какие индикаторы являются **выходами (outputs)** инновационной деятельности?

☒ Выберите все правильные ответы.

1. Доля новых продуктов в выручке
2. Объём инвестиций в НИОКР
3. Количество полученных патентов
4. Уровень образования сотрудников R&D

Число лицензий, переданных на рынок**Ответ:**

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: Какие метрики показывают **скорость генерации знаний** в организации?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) Число статей, индексируемых Scopus
- 2) Период окупаемости капитальных вложений
- 3) Коэффициент «патенты / исследователь»
- 4) Количество совместных проектов с университетами
- 5) Коэффициент текущей ликвидности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 7: К **альтернативным** источникам финансирования инноваций относят:

☒ Выберите все правильные ответы.

1. Reward-краудфандинг
2. Венчурные кредиты банка
3. ICO / токен-сейл
4. Revenue-based financing

5. Классический ипотечный заём

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: При due-diligence стартапа венчурный фонд оценивает:

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) Потенциальный объём рынка (TAM)
- 2) Команду основателей
- 3) Стратегию выхода (exit)
- 4) Стоимость офисной мебели
- 5) Правила внутреннего трудового распорядка

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 9: Какие элементы усиливают **креативную мотивацию** сотрудников?

☒ Выберите все правильные ответы.

1. Опции на акции (ESOP)
2. Свободные 20 % времени для собственных идей
3. Ежедневные штрафы за опоздание
4. Hackathon-сессии внутри компании
5. Полный запрет на внешние конференции

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какие методы **ускоряют** командное обучение в условиях быстрых изменений?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) Pair-programming
- 2) Единичная лекция без практики
- 3) Micro-learning-модуль (короткие уроки)
- 4) Сообщества практик (CoP)
- 5) Тестирование раз в пять лет

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 11: Какой сервис **обычно** предоставляют бизнес-инкубаторы?

☒ *Выберите все правильные ответы.*

1. Юридические консультации по ИС
2. Менторскую поддержку
3. Гарантированный госзаказ
4. Доступ к рабочему пространству
5. Оперативную микростипендию сотрудникам Минобороны

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 12: VC-фонд оценивает кластер по:

☒ *Выберите все правильные ответы.*

- 1) Плотности стартапов
- 2) Наличие международного аэропорта
- 3) Государственным схемам co-investment
- 4) Среднему количеству солнечных дней
- 5) Коррупционному индексу

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 13: Какие практики снижают **социальные риски** автоматизации?

☒ *Выберите все правильные ответы.*

1. Рескилинг сотрудников
2. Прозрачная коммуникация
3. Немедленное увольнение без компенсаций
4. Внутреннее предпринимательство
5. Игнорирование профсоюзов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какие элементы входят в принципы ISO 56002?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) Партнёрства и сотрудничество
- 2) Ценностно-ориентированный подход
- 3) Приоритет краткосрочной прибыли
- 4) Ориентация на обучение
- 5) Секретность как базовый принцип

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 15: Какие методы применяют для оценки устойчивого воздействия проекта?

☒ Выберите все правильные ответы.

1. Theory of Change (ToC)
2. Life-Cycle Assessment (LCA)
3. Social Return on Investment (SROI)
4. FIFO-учёт запасов
5. ABC-калькуляция косвенных затрат

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 7 мин.

Задание 16: Какие риски критичны при создании глобальной цифровой платформы?

☒ Выберите все правильные ответы.

- 1) Угрозы кибербезопасности
- 2) Конфликты интеллектуальной собственности
- 3) Ограничения трансграничного обмена данными
- 4) Зависимость от монопольного облачного провайдера
- 5) Цвет фирменного логотипа

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 3, 4	Ситуационная логика позволяет разрабатывать обоснованные решения и минимизировать негативные последствия: менеджер адаптирует орг-дизайн к динамике рынка, учитывает социальный контекст, снижая риск дисфункций персонала и стейкхолдеров.
2	1,2,4	Такая карта обеспечивает прозрачность для стейкхолдеров, способствует социальной приемлемости изменений и снижает риски несвоевременной корректировки.
3	1, 3, 4	Использование внешних источников ускоряет вывод решений, снижает затраты и приносит обществу дополнительную пользу через кооперацию университетов, стартапов и корпораций.
4	1,2,4	Фокусируя ресурсы здесь, менеджер гарантирует конкурентное и социальное лидерство компании, создавая рабочие места в R&D и новые ценности для пользователей.
5	1, 3, 5	Ориентировка на output-KPI позволяет судить о последствиях решений для бизнеса и общества: новые продукты ↔ удовлетворение нужд, лицензии ↔ диффузия технологий.
6	1,3,4	Такие метрики помогают руководителю обосновать решения о развитии исследовательской среды, оценивая долгосрочные социальные эффекты (наука, образование).
7	1, 3, 4	Альтернативные схемы повышают доступ стартапов к капиталу, вовлекая сообщество инвесторов и создавая социальные выгоды (демократизация инвестиций).
8	1,2,3	Рынок, команда и exit-план формируют инвестиционную привлекательность; мебель и трудовой распорядок — нет.
9	1, 2, 4	Три элемента повышают вовлечённость, создают социальную ценность (самореализация).
10	1,3,4	Быстрая адаптация навыков снижает риск устаревания решений, повышает социальную устойчивость занятости.
11	1, 2, 4	Инкубаторы повышают выживаемость стартапов, что создаёт рабочие места и новации.
12	1,2,3	Логистическая доступность улучшает международное сотрудничество, со-финансирование снижает риск, плотность стартапов создаёт синергию знаний.
13	1, 2, 4	Управление изменениями через эти меры сокращает протесты, повышает доверие и способствует устойчивому инновационному климату.
14	1,2,4	Следование ISO 56002 улучшает процессы, снижает негативные последствия решений, повышает доверие стейкхолдеров.
15	1, 2, 3	Применение методик подтверждает социальную значимость решений, снижает репутационные и регуляторные риски.
16	1,2,3,4	Учитывая эти риски, менеджер разрабатывает обоснованное решение (многооблачная стратегия, комплаенс GDPR, защита ИС), минимизируя негатив для пользователей и общества.

