

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна

Должность: Исполнительный директор

Дата подписания: 11.12.2025 00:37:41

Уникальный программный ключ:

01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ed87d0876c Настоящее 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 - 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.

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

ОПК-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.

ОПК-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 организаций.

Рязань 2025

Закрытые задания на установление соответствие

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
A Административная	1 А. Файоль
B Научного управления	2 Ф. Тейлор
C Человеческих отношений	3 Э. Мэйо
D Бюрократическая	4 М. Вебер

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	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:

A	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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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 заем	4 Долговой инструмент с купоном

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V	G

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:

A	B	V

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:

A	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:

A	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:

A	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: прочтайте 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 политico-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.

- A** Диффузия и масштабирование
- B** Формирование идеи
- C** Разработка прототипа
- D** 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).

- A** Сбор первичных данных (затраты, персонал, патенты)
- B** Нормирование показателей (0–1)
- C** Взвешивание по значимости
- D** 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).

- A** Посев (Seed)
- B** 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.

- A** Пре-инкубация (идея → прототип)
- B** Инкубация (MVP + первые продажи)
- C** Акселерация (масштабирование)
- D** Градация выпускника (graduation)

Запишите соответствующую последовательность букв слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Установите порядок процедур 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.

- A** Идентификация групп влияния
- B** Оценка интересов и ожиданий
- C** Классификация по матрице «влияние-интерес»
- D** 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.

- A Экономическая оценка (profit)**
- B Экологическая оценка (planet)**
- C 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 управлеченческого 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 неокупаемости 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 мультифункциональные 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: СVC 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 неопределенности 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 компаний 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: прочтайте 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 **сituационного (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

- B) 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 компаний

Ответ:

Обоснование:

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

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

Варианты ответа:

- A) 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:

- A) Повышенный налог на прибыль
- B) Супервычет (R&D tax credit)
- B) Таможенные пошлины на оборудование
- G) 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:

- A) Авторитарный
- B) Транзакционный
- B) Трансформационный
- G) 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» неопределенности рынка (Knightian uncertainty)?

Варианты ответа:

- A) 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:

- A) 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	NIOKP-портфель характеризуется высокой неопределенностью; IRR даёт количественное основание, позволяя менеджеру оценить последствия (финансовые и социальные) и принять решение о продолжении или закрытии проекта.
5	А	GII 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 управлеченческих 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 управлеченческих решений.
15	А	Индекс «зелёных» ИС применяется ЕС и WIPO для оценки вклада фирм в SDG-цели. Это даёт объективную метрику последствий управлеченческих 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. Объем 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 (ТАМ)
- 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) Наличию 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 компаний, создавая рабочие места в R&D и новые ценности для пользователей.
5	1, 3, 5	Ориентировка на output-КПИ 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.

