

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Инновационный менеджмент»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

| <b>Код контролируемой компетенции</b>  | <b>Способ оценивания</b>    | <b>Оценочное средство</b>  |
|--|-----------------------------|--|
| ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций | Курсовая работа;<br>экзамен | Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для экзамена |

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Инновационный менеджмент».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Инновационный менеджмент» используется 100-балльная шкала.

| <b>Критерий</b>   | <b>Оценка по 100-балльной шкале</b> | <b>Оценка по традиционной шкале</b> |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы. | 75-100                              | <i>Отлично</i>                      |
| Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.  | 50-74                               | <i>Хорошо</i>                       |
| Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.                              | 25-49                               | <i>Удовлетворительно</i>            |
| Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами   | <25                                 | <i>Неудовлетворительно</i>          |

|  |  |  |
|--|--|--|
| достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно. |  |  |
|--|--|--|

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1. Практическая ситуация 1*

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>  |
|---|--|
| ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций | ОПК-4.3 Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности |

# Фонд оценочных средств (контролирующие материалы, оценочные средства) для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

## 1 Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине «Инновационный менеджмент»

### Пример теста промежуточной аттестации по дисциплине «Инновационный менеджмент»

|  |
|--|
| <b>Билет №1</b><br><b>«Инновационный менеджмент»</b><br><b>Институт Экономики и Управления</b><br><b>Кафедра «Менеджмент»</b>  |
| <b>Проверяемая компетенция – ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</b><br><b>Индикатор - ОПК-4.3 «Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности»</b>   |
| <b>Задание 1</b>   |
| <b>Бизнес-планирование инновационной деятельности</b>  |
| <b>Задание 2</b>   |
| <p>ООО "Российские колбасы" в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.</p> <p>До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.</p> <p>Как и у других отечественных компаний, развитие "Российских колбас" шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора "давайте попробуем вот это" было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.</p> <p>Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие "правила игры" для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.</p> <p>Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания "приводила в порядок" новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители "дочек" считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло "размывание" прежней идеи фирмы - выпускать "российские колбасы для российских покупателей".</p> <p>Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.</p> |
| <b>Задание:</b><br>Оцените новые рыночные возможности для создания и развития новых направлений деятельности предприятия   |

**Заведующий кафедрой М д.э.н., профессор**  
**Директор ИЭиУ д.э.н., профессор**

**И.Н. Сычева**  
**И.Н. Сычева**

## Кейс №2

### Дисциплина «Инновационный менеджмент»

**Проверяемая компетенция – ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»**

**Индикатор - ОПК-4.3 «Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности»**

Вас зовут Дарья, вам 22 года. Живете в Москве в съемной двухкомнатной квартире. Вы 2 года замужем, у вас прекрасная годовалая дочка. В настоящее время вы не работаете, занимаетесь воспитанием ребенка и домашним хозяйством. Ваш любящий муж (старше вас на 6 лет) работает в небольшой строительной компании на руководящей позиции, его заработки разнятся в зависимости от времени года, но в целом их вполне хватает на все необходимое, а также остается на то, чтобы пару раз в год съездить в отпуск, вести насыщенную жизнь и понемногу откладывать на большие цели. Муж, кстати, как и вы – любитель активных видов спорта: серфинг, лыжи, вейкбординг, мотоспорт и т. д., работа в строительстве ему уже порядком надоела, но он понимает всю ответственность перед семьей, поэтому продолжает работать по специальности. Вы понимаете, что дочка уже в том возрасте, когда можно позволить уделять больше времени себе, возможно пойти работать на полставки (например 3 дня в неделю), тем более, что вас ждут на старом месте, да и есть возможность обратиться за помощью с ребенком к маме-пенсионерке или нанимать периодически няню. Стоит отметить также то, что у вас уже давно закончился декретный отпуск, когда вы получали пособие по уходу за ребенком, поэтому в целом денег сейчас в вашей семье стало меньше, чем когда вы работали и у вас не было расходов на ребенка.

На сегодняшний день ваша жизненная ситуация выглядит следующим образом:

- Стоимость аренды вашей квартиры – 44 тыс. руб. в мес.
- Зарплата вашего мужа в среднем составляет 146 тыс. руб. в мес.
- Ваши общие с мужем накопления составляют 800 тыс. руб. и лежат на депозите в банке под 10% годовых.
- В вашей семье есть автомобиль – старенький, но еще довольно бодрый джип Mitsubishi Pajero.
- Когда вы работали в рекламном агентстве, то получали около 60 тыс. руб. в мес.
- У вас есть опыт работы с интернет-магазинами, соцсетями и пр., вы представляете себе, как осуществляется процесс покупок в Интернете.
- Вы на себе прочувствовали, что стоимость товаров для детей в Москве очень высокая – среднего качества вещи, которые можно заказать в азиатском интернет-магазине, стоят в 4–5 раз больше закупочной цены.
- Вы также увлекаетесь рукоделием, умеете шить и вязать, делать украшения. Друзьям очень нравятся ваши поделки.

Исходя из вышеизложенной информации, вы решили в ближайшее время определиться и выбрать себе занятие по душе так, чтобы оно приносило доход и позволило в будущем осуществить ваши глобальные финансовые цели (заработать на квартиру, образование для ребенка и т. д.). Поэтому Вы думаете все же попробовать себя в качестве предпринимателя.

Задание:

1. Определите бизнес-идею и проверьте ее жизнеспособность с помощью продуманного бизнес-плана.
2. Смоделируйте основные этапы реализации инновационного процесса, которые могла пройти Debbie от принятия решения о создании новой фирмы до полученных результатов.

## 2. Практическая ситуация 2

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>  |
|---|--|
| ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций | ОПК-4.3 Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности |

## Кейс №1

### Дисциплина «Инновационный менеджмент»

**Проверяемая компетенция – ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»**

**Индикатор - ОПК-4.3 «Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности»**

Когда в 1997 г. Петерсон приобрел Humane Manufacturing, он совершенно четко осознал необходимость перемены стратегии развития бизнеса.

На протяжении 90 лет компания занималась производством стального оборудования и резиновой продукции для молочных ферм. К 1998 г. Петерсон продает подразделение по производству стальных конструкций и закупает новые дополнительные мощности для производства резиновых матов.

Для определения нового ассортимента президент Humane Manufacturing инвестирует в маркетинговые исследования потенциальных покупателей.

Будучи руководителем не крупной фирмы и не имея собственного отдела маркетинга, Петерсон сам начинает исследовать рынок и проводит большую часть времени в поездках и визитах к покупателям. Личные встречи президента компании с клиентами оказались очень эффективными: «Если вы посылаете агентов по продажам, то вся информация, которая до вас доходит, вторична. Персонал очень часто не обращает внимания на те или иные слова покупателей, которые на самом деле могут быть архиактуальными... С другой стороны, очень мало руководителей компаний можно встретить в „полях“, общающимися с клиентами. Присутствие президента ведет к заключению контрактов в 75–80 % случаев», – говорит Петерсон.

Президент компании стал выезжать вместе с торговым персоналом и, в то время как шла продажа, Петерсон слушал и беседовал с заказчиками об их бизнесе, проблемах и пожеланиях. Выводы, сделанные на основе такой информации, позволили повысить эффективность во многих областях функционирования, начиная с разработки новой продукции и заканчивая сбытом и продвижением товаров фирмы.

Петерсон не ограничился только изучением покупательских предпочтений, а подошел к вопросу комплексно. Он стал активно собирать информацию от поставщиков, дистрибьюторов и даже конкурентов.

Например, участвуя в выставке, президент все время проводил «в толпе», общаясь с другими участниками. В результате одного разговора с потенциальным конкурентом у Петерсона даже появилась идея нового продукта. «Удивительно, какой важной информацией готовы поделиться с вами конкуренты! Достаточно просто их об этом попросить», – говорит руководитель Humane Manufacturing.

Сейчас Петерсон уверен, что одной из важнейших функций CEO малого и среднего бизнеса является прямое общение с потребителем. Около 60 % своего рабочего времени он проводит либо продавая продукцию, либо посещая потенциальных клиентов, и считает это главным фактором успеха его фирмы.

В 2001 г. президент компании Humane Manufacturing решил, что каждый сотрудник должен быть вовлечен в процесс изучения и общения с потребителем. Начал он достаточно просто. Подчиненные были обязаны писать на специальных листах все, что им говорят потребители, конкуренты, поставщики и др. Затем полученная информация за день сортировалась по соответствующим источникам. Причем сотрудник в обязательном порядке должен был в течение дня внести хотя бы одну заметку по одному из секторов информации.

В настоящее время эта идея не нова, однако данный процесс не всегда эффективен, так как не имеет должного продолжения. Президенту Humane Manufacturing удалось «заставить идею работать». Он сообщил своим служащим, что раз в неделю по пятницам они будут встречаться для обсуждения и анализа полученной информации. «Встречи не будут отменяться даже в случае, когда ни один человек не найдет что сказать... Очевидно, что никто не захотел быть этим человеком», – говорит Петерсон. Через два года это нововведение стало неотъемлемой частью внутрифирменной культуры и воспринимается служащими как нечто само собой разумеющееся. Визиты к клиентам длятся на несколько минут дольше за счет ненавязчивых вопросов: «Как развивается ваш бизнес? Чем мы можем помочь? Что нового?» и т. д.

### **Новые идеи**

Такой метод исследования, как наблюдение, может быть очень информативным. Один клиент никак не мог правильно сложить части мата, чтобы создать нужную конструкцию. (Маты, которые производит компания Humane Manufacturing, собираются по принципу «puzzle», что создает более надежное соединение частей на полу.) Клиент пожаловался, что если бы к продукции прилагалась подробная инструкция, было бы намного легче.

Следующая партия товара была усовершенствована. На каждом секторе мата с обратной стороны была проставлена цифра, а инструкция поясняла в какой последовательности соединять сектора.

В результате данной инновации у фирмы резко сократилось количество жалоб и возврата продукции, связанных с проблемой в установке.

### **Новое позиционирование**

Общение и визиты к клиентам помогли определить компании с ее основными конкурентами. Если ранее в качестве конкурентов рассматривались другие производители матов для ферм, а в позиционировании говорилось о таких преимуществах, как качество и цена, то теперь было осуществлено репозиционирование. Дело в том, что фактически компании приходилось конкурировать с альтернативными вариантами застила – песком и ковровым покрытием. Соответственно в новом позиционировании стали делать упор на преимущества матов перед прочими видами покрытия.

### **Более эффективное продвижение**

Компания тратит значительные средства на национальную рекламу. Информация от потребителей позволила оптимизировать выбор средств размещения рекламы, а также использование BTL-технологий.

Например, после визита к одному из ведущих розничных дилеров Петерсон узнал, что возможность размещения его продукции на полках магазина полностью исключена в связи с большим весом и размером матов. Таким образом, маты складываются на подсобной площади, что не позволяет клиентам визуализировать продукт. Эта информация сделала очевидным необходимость осуществления мероприятий по мерчендайзингу продукции. Были заказаны плакаты и прочие рекламные материалы для размещения на полках магазина. Результатом стало резкое увеличение количества заказов.

### **Итоги**

Пять лет спустя продажи Humane Manufacturing увеличились более чем вдвое. Компания расширила существовавшие и вышла на новые рынки сбыта – крупнейшие зоопарки San Diego Zoo и Busch Gardens, конные фермы. Почти вдвое возросли продажи в фитнес-сектор. За один только год (2001–2002) продажи увеличились на 20 %.

Безусловно, акцент на изучение потребителя не был единственной причиной успеха компании, но явился определяющим фактором.

И если спросить у главы компании, насколько рентабельными были вложения в изучение, анализ и использование потребительских мнений, ответ будет «МАКСИМАЛЬНО».

Задание:

1. Оцените рыночные возможности предприятия. Могут ли возникнуть негативные последствия от того, что президент фирмы берет на себя функции по осуществлению маркетинговых полевых исследований?

2. Смоделируйте основные этапы реализации инновационного процесса, которые могла пройти Debbie от принятия решения о создании новой фирмы до полученных результатов.

### **3. Практическая ситуация 3**

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>  |
|---|--|
| ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций | ОПК-4.3 Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности |

### Кейс №3

#### Дисциплина «Инновационный менеджмент»

**Проверяемая компетенция – ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»**

**Индикатор - ОПК-4.3 «Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности»**

ООО "Российские колбасы" в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие "Российских колбас" шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора "давайте попробуем вот это" было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие "правила игры" для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания "приводила в порядок" новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители "дочек" считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло "размывание" прежней идеи фирмы - выпускать "российские колбасы для российских покупателей".

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Задание:

Оцените новые рыночные возможности для создания и развития новых направлений деятельности предприятия



**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**