

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Волхонов Михаил Станиславович
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.06.2025 15:07:45
Уникальный программный ключ:
40a6db1879d6a9ee29ec8e0b02f5e4614a0998

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КОСТРОМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Утверждаю:
Декан экономического факультета

_____/ Середа Н.А./
11 июня 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Направление подготовки (специальность)	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль)	<u>Управление предпринимательской деятельностью</u>
Квалификация выпускника	<u>бакалавр</u>
Форма обучения	<u>очная</u>
Срок освоения ОПОП ВО	<u>4 года</u>

Фонд оценочных средств предназначен для оценивания сформированности компетенций по дисциплине «Управление инновациями»

Разработчик:

доцент

Карасёв М.А. _____

Утвержден на заседании кафедры «Менеджмент и право»,
протокол №9 от 29.04.2025 г.

Заведующий кафедрой Котлярова Л.Д. _____

Согласовано:

Председатель методической комиссии экономического факультета

Королева Е.В. _____

Протокол №3 от 04.06.2025

Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 1

№ п/п	Модуль дисциплины	Формируемые компетенции или их части	Оценочные ма- териалы и средства	Количество
1	Основы инновацион- ной деятельности	ПКос-1 Способен осуществ- лять тактическое управление процессами организации производства	Опрос Тестирование	12 55
2	Инновационный мар- кетинг		Опрос Тестирование	8 20
3	Планирование инно- ваций		Опрос Тестирование	10 65
4	Организация иннова- ционной деятельности		Опрос Тестирование	6 20
5	Инновационный про- ект		Опрос Тестирование	8 50
6	Финансирование и оценка эффективности инноваций		Опрос Тестирование	8 21
7	Социальные аспекты инновационной дея- тельности		Опрос Тестирование	11 21
Всего:			-	315

**1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ
ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Таблица 2 – Формируемые компетенции

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Оценочные материалы и средства
ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Основы инновационной деятельности	
	ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	Опрос Тестирование
	Инновационный маркетинг	
	ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	Опрос Тестирование
	Планирование инноваций	
	ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	Опрос Тестирование
	Организация инновационной деятельности	
	ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	Опрос Тестирование
	Инновационный проект	

	<p>ИД-1_{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности</p> <p>ИД-2_{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p>	Опрос Тестирование
	Финансирование и оценка эффективности инноваций	
	<p>ИД-1_{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности</p> <p>ИД-2_{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p>	Опрос Тестирование
	Социальные аспекты инновационной деятельности	
	<p>ИД-1_{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности</p> <p>ИД-2_{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p>	Опрос Тестирование

Оценочные материалы и средства для проверки сформированности компетенций

Тема 1. Основы инновационной деятельности

Вопросы для опроса

1. Содержание понятий «инновативность», «инновации» и «инновационный менеджмент». Классификация инноваций.
2. Понятие «инновативность», «инновации» и «инновационный менеджмент».
3. Основные принципы и функции инновационного менеджмента.
4. Классификация инноваций по степени рыночной новизны.
5. Классификация инноваций по причинам проведения.
6. Классификация инноваций по объекту проведения (продуктовые, маркетинговые, управленческие, технологические).
7. Становление научной концепции инновационного менеджмента.
8. Объективные предпосылки развития инновационной деятельности (внутренняя и внешняя среда). Характеристика внешней среды (взаимосвязанность, подвижность, сложность).
9. Понятие конкурентоспособности.
10. Инновативность как фактор конкурентоспособности фирм.
11. Роль инноваций в факторах конкурентоспособности фирмы.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

Что из перечисленного относится к признакам выделения инноваций?

интеграция фирм

+Глобальный масштаб инноваций

Горизонтальная монополия

Географическая диверсификация

Период времени между появлением новшества и его введением в нововведение называется:

Информационным ложем

Информационным периодом

+Информационным лагом

Информационным курсом

Выберите один из уровней инновационной деятельности:

+Отраслевой уровень

Конкуренты

Финансирование

Услуги

Что является одной из важных задач инновационного менеджмента?

Осуществление обратной интеграции

Монополизация экономики

Контроль фирм

+Формирование среды, которая осуществляет поиск и подготовку нововведений

Инновационный менеджмент – это...

Совокупность научно обоснованных принципов, форм и методов приема и средств управления инновациями в сфере их создания, освоения в производстве и продвижении на рынок с целью получения прибыли

Совокупность работ от зарождения инновационного замысла до его практического воплощения и коммерческого использования новшеств.

+Управленческая деятельность, направленная на осуществление развития организации с помощью инновационных преобразований

Наука о закономерностях инновационных процессов в экономике

Целью дисциплины инновационный менеджмент является:

+Обучение методам и технологиям управления организацией для обеспечения и развития и усиления конкурентных позиций на рынке

Процесс создания и использования инноваций

Оба варианта верны

Правильного ответа нет

Диффузия инноваций – это

Результат творческой деятельности, направленной на совершенствование существующей системы и реализации ее на практике

+Распространение уже однажды освоенной инновации

Разработка новой идеи

Правильного ответа нет

По масштабу инновации разделяются на:

Региональные и глобальные

Локальные и местные

+Глобальные и локальные

Правильного ответа нет

Разработка новой идеи – это

Новшество

Инновация

+Новация

Правильного ответа нет

Результат творческой деятельности, направленной на совершенствование существующей системы и реализации на практике называется:

Инновационным процессом

+Инновацией

Новшеством

Правильного ответа нет

Составляющими инновационного менеджмента являются:

Управление нововведениями и изменениями

Управление изменениями и знаниями

Управление знаниями, интеллектуальной собственностью и коммерциализа-

ция технологий

+А и В

Уровень управления инновациями, на котором происходит выход мировой экономики на инновационный путь развития:

Микроуровень

Макрорегиональный уровень

+Глобальный уровень

Правильного ответа нет

Инновационный менеджмент предполагает:

Управление научной средой и предприятием

Управление производственным процессом и кадрами

+Оба верны

Правильного ответа нет

В зависимости от технологических параметров инновации по содержанию подразделяются на:

Продуктовые и непродуктовые

+Процессные и продуктовые

Радикальные, улучшающие и модификационные

Правильного ответа нет

Искусство управления информационными, материальными и финансовыми потоками с целью создания и оптимизации новых технологий, которые будут приносить дополнительный доход и способствовать его увеличению:

Инновационная деятельность

Инноватика

+Инновационный менеджмент

Правильного ответа нет

Что включает в себя реструктуризацию, разработку удобных для инновационного развития структур, оптимизацию всех непроизводственных процессов?

Управление научной средой

+Управление предприятием

Управление производственным процессом

Управление кадрами

На каком уровне управления инновациями осуществляется инновационное управление национальной экономикой и государством?

Наноуровень

Микроуровень

Мезоуровень

+Макроуровень

Инновационный менеджмент как научная дисциплина сформировался в ...

В начале 90-х годов 20 века

+В конце 80-х годов 20 века

В начале 80-х годов 20 века

Правильного ответа нет

Свои исследования, давшие импульс к формированию и развитию инноватики, Н.Д.Кондратьев впервые опубликовал в издании:

+ 1925 г.

1900 г.

1930 г.

1910 г.

Результаты своих исследований, давших импульс к формированию и развитию инноватики, Н.Д.Кондратьев впервые опубликовал в издании:

+«Вопросы конъюнктуры»

«Новые идеи в экономике»

«Экономический бюллетень Конъюнктурного института»

«Вопросы экономики»

Существование длинных волн, или больших циклов конъюнктуры, установил:

+Советский экономист Н.Д.Кондратьев

Австрийский экономист Й.Шумпетер

Российский экономист С.Ю.Глазьев

Американский экономист Д. Кейнс

Обнаруженные циклические экономические изменения Н.Д.Кондратьев назвал:

+Длинными волнами или большими циклами конъюнктуры

Средними циклами

Промышленно-капиталистическими циклами

Короткими циклами (волнами)

Продолжительность обнаруженных Н.Д.Кондратьевым циклических экономических изменений составляет:

+40-60 лет;

20-40 лет;

Примерно 100 лет;

7-10 лет;

Данные, на основе которых были обнаружены длинные волны или большие циклы конъюнктуры, Н.Д.Кондратьев проанализировал в период:

+С конца XVIII до первой четверти XX в.

С середины XIX до начала XX в.

С начала до конца XIX в.

С 1861 до 1920 г.

Исследуя закономерности развития капиталистического рыночного производства, Н.Д.Кондратьев не рассматривал данные об экономическом развитии стран до середины XVIII в.

+Так как до этого периода развитие промышленности и капитала находилось на уровне зарождения

Отсутствовали данные в связи со сложностью обработки данных за более длительный период

В связи с нецелесообразностью рассмотрения более длительного периода для выявления закономерностей

Для снижения трудоемкости и сокращения времени исследования

Кондратьев Н.Д. обнаружил существование длинных волн, или больших циклов конъюнктуры, на основе:

+Индексов товарных цен, курса ренты, заработной платы сельскохозяйственных и промышленных рабочих, оборота внешней торговли, а также других важных экономических показателей, включая потребление угля, производство чугуна и стали

Показателей валового внутреннего продукта

Показателей роста производительности труда

Показателей инновационной активности предприятий

Кондратьев Н.Д. обозначил в своей теории промышленно-капиталистические циклы как:

+Средние циклы

Короткие циклы

Большие циклы;

Периодические циклы

Кондратьев Н.Д. обозначил в своей теории циклы с колебаниями в 3-3,5 года как:

+Малые циклы

Средние циклы

Большие циклы

Правильного ответа нет

По признаку содержания и внутренней структуры выделяют инновации:

Технические, экономические, организационные, управленческий

+Экологические, организационные, экономические

Технические, политические, организационные, управленческие

Экономические, политические, технические

Новшество это –

Создание процесса управления инновациями

Осуществление процесса принятия новых решений

+Новый порядок, новый обычай, новый метод изобретения, новое явление

Процесс изучения нововведений

Цель инновационного менеджмента:

+Обучение методом и технологиям управления организацией для обеспечения ее развития и усиления конкурентных позиций на рынке

Развитие на уровне конкурентоспособности фирмы

Внедрение новых технологий в производство продукции

Создание новых технологий и использование их для создания продукта

Предметом изучения дисциплины является:

Методы и технологии, необходимые для создания производства

+Процесс создания и использования инноваций
Разработка новаций
Необходимые условия, для создания инноваций

Новация это-

Разработка новых методов
Разработка новых технологий
+Разработка новых идей
Разработка новых мероприятий по совершенствованию производства

Наука о закономерных инновационных процессах в экономике:

+Инноватика

Методика

Менеджмент

Маркетинг

Главный лозунг науки, которая получила название «Инновационный менеджмент»:

+ «Любить изменения – вот мое кредо»;

«Моя хата с краю – ничего не знаю»;

«Побеждает ищущий»;

«Постоянно только непостоянство»;

Объектом инновационного менеджмента является:

Технологический процесс

+Инновационные процессы во всем их многообразии

Продукт, полученный при инновационных технологиях

Производство продукции или услуг

Задачи изучения дисциплины инновационного менеджмента:

+Приобретение технических и практических знаний в области инноваций

Использование инновационных технологий

Изучение инноваций

Приобретение навыков ведения производственной деятельности

К основным элементам инновационной среды является:

+Инновации, товаропроизводитель, инвесторы, инфраструктура

Производитель, потребитель, инвестор, технологии

Рынок, технологии, инновации, инфраструктура

Покупатель, эксперт, инновации, производитель

ИМ как наука сформировалась:

В начале 90х XX в.

+В конце 80х XXв

В конце 90х XXв

В начале 90х XXв

Одним из составляющих ИМ является:

+Управления измерениями

Управление процессом

Управление услугой

Управление объектом исследования

Один из уровней управления инновациями:

- +Микроуровень
- Экономический
- Региональный
- Отраслевой

ИМ предполагает:

Управление продукцией, управление руководством, политические управление, управление предприятием

- +Управление научной средой, управление предприятием, управление производственным процессом, управление кадрами

Управление продукцией, управление руководством, управление кадрами, управление ресурсами

Управление ресурсами, управление продукцией, управление кадрами, управление научной средой

В зависимости от технологичных параметров инновации бывают:

- +Продуктовые, процессные
- Производственные, ручные
- Материальные, нематериальные
- Основные, вспомогательные

По типу новизны инновации бывают:

- Новые на рынке
- Новые в производстве
- +Новые в мире
- Новые для потребителей

Сезонные циклы конъюнктуры делятся:

- 1 год
- +Менее 1 года
- 2 года
- менее 2 лет

Понятие «инновация» в экономическую науку было введено:

- Шуваловым
- Сверидовым
- +Шумпетером
- Миллером

К субъектом инноваций не относятся:

- Государство
- Организация
- +Инвесторы
- Фонды

По характеру практической деятельности инновации делятся на:

- +Производственный, управленческие
- Реактивные, стратегические
- Средние, короткие
- Краткосрочные, долгосрочные

«Эффект Красной Королевы» заключается:

В скорости изменений;

Необходимости посредством инноваций обойти конкурента;

Необходимости инновационной деятельности для сохранения позиций;

Ограниченности возможностей имитационной стратегии.

Формирование замысла, подготовка и постепенное осуществление инновационных изменений:

Инновационный результат

+Инновационный процесс

Инновационная деятельность

Инновация

Инициатива, предложение, идеи, замысел, изобретения, открытие:

Инновация

Конвенция инновации

+Инвенция

Инициация инноваций

Проработанная инвенция, воплощённая в технический или экономический проект:

+Новация

Конвенция инновации

Инвенция

Инициация инноваций

Система ориентирующих базисных представлений, списывающих на значение инновации, ее место в системе организации:

Новация

+Конвенция инновации

Инвенция

Инициация инноваций

Научно – техническая экспериментальная или организационная деятельность, целью которой является зарождение инновационного процесса:

Новация

Конвенция инновации

Инвенция

+инициация инноваций

Процесс распространения инновации за счет фирм последователей распространение Интернете

+Диффузия

Новация

Инновационный процесс

Инвенция

Вживание в образ при котором разработчики новой продукции отождествляют себе с потребителями данной продукции:

Прямая аналогия

+Личная аналогия
Символическая аналогия
Правильного ответа нет

Таблица 3 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента предприятия, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, превышает установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента предприятия, осуществляет поиск и анализ информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при оценке выполнения проектов.	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками инновационного менеджмента предприятия, поиска и анализа информации для решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ

Тема 2. «Инновационный маркетинг»

Вопросы для опроса

1. Инновационный маркетинг как особый вид инновационной деятельности

- сти.
2. Инновации и жизненный цикл товара (ЖЦТ).
 3. Понятие нового товара в инновационном маркетинге.
 4. Технология репозиционирования продукта (выделение новых сфер применения, придание нового функционального имиджа, изменение категории товара, акцентирование внимания на определенных свойствах).
 5. Маркетинг нового товара.
 6. Основные этапы реализации инновационного проекта.
 7. Основные этапы инновационного процесса (самостоятельно).
 8. Причины провала новой продукции.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:
Выберите один правильный вариант ответа:

Обязательная часть ИМ:

технология
производство
+инновационный маркетинг
экономические исследования

Маркетинг позволяет:

увеличить производство
сократить издержки
+повысить результаты от коммерциализации инноваций
повысить конкурентоспособность

Цель инновационного маркетинга:

+изучение условий конкуренции, возможностей фирмы осуществлять успешные инновации
внедрение новых технологий
исследование рынка сбыта продукции
поиск новых рынков сбыта

Инновационный маркетинг объединяет в себе:

потребителей, производителей и процесс производства
+стратегию маркетинга, оперативный маркетинг и анализ рынка
рынок, производство и услуги
маркетологов, менеджеров и потребителей

Один из этапов процесса инновации:

+этап спада
этап развития
этап созревания
этап экономического роста

Этап процесса инновации, на котором возобновляется поиск и подготовка новых замыслов для проектов инноваций
зрелости
внедрения

+спада
разработка

На каком этапе выявляется наиболее прогрессивного направления внедрения

зрелости

спада

+разработки

Маркетинговые исследования касаются уже существующих товаров путем сбора и анализа:

+спроса на товар

предложения на товар

потребление товара

производство товара

Создание оригинальных товаров, улучшение товаров или их модернизация.

+разработка нового товара

совершенствование существующих товаров

производство продукции

модернизация

Процесс разработки нового товара не включает:

источники

отбор идей

генерация идей

+спрос на товар.

Для успешного вывода новшества на рынок важное значение имеет:

желание потребителей

целевая политика

+разработка концепций и философии новинок

конкурентоспособность

Начало рыночной жизни новшества наступает после его перехода в

одноразовое производство

многократное производство

+серийное производство

К объективным причинам не относятся:

природный консерватизм

ориентация на привычные товары

склонность к постоянству и нелюбовь к переменам большинства людей.

+недоверие к новшеству.

К субъективным причинам не относятся:

недоверие к новшеству

страх быть обманутым

поиск доказательств качества новшеств

+природный консерватизм

Риск состоит из:

+стратегического риска
 оперативного риска
 финансового риска
 глобального риска

К группам целевой аудитории не относятся:

новаторы
 потенциальные потребители
 + производители
 консерваторы

Метод использования объектов как система:

экономический
 статистический
 +системный
 консервативный

Внешнее окружение не определяется:

Входом с систему
 Выходом из системы
 Обратной связью
 +Переработка входа и выхода

Подход, призванный ориентировать управляющую подсистему, системы менеджмента исключительно на потребителя:

системный
 технологический
 организационный
 +маркетинговый

Риск, связанный с величиной новизны товара для фирмы:

технологический
 +стратегический
 финансовый
 экономический

Таблица 4 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий иннова-	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на

ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	инновационного менеджмента, испытывает затруднения при поиске и анализе информации конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, но превышая установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	ционного менеджмента, осуществляет поиск и анализ информации конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении и оценке выполнения проектов.	поставленные вопросы, владеет методиками управления инновационной деятельностью организации, поиска и анализа информации изучение конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ
--	---	--	--

Тема 3. «Планирование инноваций»

Вопросы для опроса

1. Стратегическое планирование как функция инновационного менеджмента.
2. Классификация инновационных стратегий фирмы.
3. Активные стратегии.
4. Пассивные стратегии.
5. Стратегическое планирование инноваций и диверсификация.
6. Планирование инноваций и взаимодействие с внешней средой.
7. Планирование взаимодействий с конкурентами.
8. Стратегия блокирования.
9. Стратегия опережения, кооперации.
10. Взаимодействие стратегий.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

Характеристика современного менеджмента

+Усиление функции планирования

Показатель прибыльности

Обеспечение нововведения

Специфика инновационной деятельности

Понятие стратегического планирования

+Процесс долгосрочного планирования

Техническое проектирование

Основа прогнозирования

Качественный прогностический метод
 Почему нельзя игнорировать стратегическое планирование
 + Теряется реальное представление о цели
 Усложняет задачи экспертов
 Не дает гарантии успеха
 Сложность инновационной деятельности
 Процесс стратегического планирования это
 Инновационное управление персоналом
 + Часть инновационного менеджмента
 Приспособляемость к рыночным условиям
 Техничко – экономическое обоснование
 Основная задача стратегического планирования
 Организация капиталовложений
 Создание долгосрочного преимущества
 + Внедрение и обеспечение нововведений
 Выбор перспективных партнеров
 Основная цель стратегического планирования
 Внедрение новых технологий
 Устранение технических рисков
 Разработка нововведений
 + Создание долгосрочного преимущества
 Основной метод стратегического планирования
 + Постоянная адаптация к рыночным условиям
 Четкая постановка целей
 Более перспективная новинка
 Инновационная политика
 Сколько этапов планирования инноваций
 5
 +6
 2
 4
 Сущность второго этапа планирования инноваций
 + Определяются собственные возможности компании
 Выбор надежной базы прогнозирования
 Анализ новшества
 Поиск концепции
 На сколько элементов делится 6 этап
 3
 5
 6
 +4
 Важнейшая проблема управлением нововведениями
 Высокая неопределенность
 + Выбор инновационной стратегии
 Инновационный проект
 Система организации
 Стратегия это -
 Небольшой проект
 Тщательный многосторонний анализ
 Оптимальное распределение ресурсов
 + Набор действий предпринимаемых для достижения поставленных целей
 Понятие инновационной стратегии

Качественная оценка
 Оптимальное внедрение инноваций
 +Составная часть общей корпоративной стратегии
 Высокие технологии
 Основа разработки инновационной стратегии
 +Кривая жизненного цикла инновационного проекта
 Поток денежных средств
 Экономическая жизнеспособность
 проектное финансирование
 Сущность наступательной инновационной стратегии
 Создание благоприятного экономического климата
 Гибкость
 +Высокий риск
 Много вариантность
 Сущность стабилизационной стратегии
 +Стремится удерживать лидирующие позиции
 Обновление производственного аппарата
 Инновационное развитие
 Разработка текущих нововведений
 Сущность зависимой стратегии
 Научно техническое развитие
 +Фирма ориентируется на разработку товара
 Ответственность за поддержание рентабельности
 Модернизация отраслей
 Сколько видов организаций выделяют
 2
 3
 5
 +4
 Какой ученый разработал классификацию фирм по инновационному конкурентному поведению
 +Раменский
 Кондратьев
 Твисс
 Брайан
 На что ориентирована виолентная стратегия
 На производство
 опора на коллективную организацию работ
 +На снижение издержек
 Принятие решений
 К какому временному процессу относится стратегическое планирование
 Краткосрочное
 Среднесрочное
 +Долгосрочное
 Все ответы верны
 Процесс стратегического планирования это
 Часть финансов предприятия
 +Часть инновационного менеджмента
 Часть технологий управления
 Нет правильного ответа
 Инструмент дающий возможность принять рациональное управленческое решение
 Менеджмент организации

Система налоговых сборов
 Управление персоналом
 +Стратегическое планирование
 Основным методом стратегического планирования является
 +Постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде
 Анализ внутренней среды организации и составляющих его ресурсного потенциала
 Управление персоналом
 Финансовая обеспеченность предприятия
 Временной интервал охватывающий современное стратегическое планирование имеет рамки
 от 1 до 5 лет
 +от 3 до 10 лет
 от 10 до 20 лет
 от 20 до 50 лет
 Система стратегического планирования не охватывает
 Анализ рынка
 Постановку целей
 +Ремонт машинного оборудования
 Составление стратегического плана
 Формировать деловые позитивные отношения фирмы из ее окружения позволяет
 Распределение ресурсов
 Отсутствие кредитной задолженности
 Рациональная постановка целей
 +Адаптация к внешней среде
 К общей модели стратегического планирования относится
 Оценка и анализ внешней среды
 Миссия и цели фирмы
 Оценка сильных и слабых сторон
 +Верны все варианты
 Для более полного изучения опасности и возможных вариантов развития предприятия используется
 Метрология
 +SWOT-анализ
 Матрица Иванова
 Техническая карта
 Процесс принятия стратегических инновационных решений проводится в следующем количестве этапов
 2
 3
 5
 +6
 К комплексному исследованию рынка на принятие стратегических инновационных решений не относится
 Изучение макро среды компании
 Анализ потребительских предпочтений и мотиваций
 +Наличие финансовых средств
 Сегментация потребителей
 Стратегия нововведений выбираемая организацией лежит в основе ее успеха
 +На рынке
 На производстве
 Среди персонала

На банковских организациях
 Значение руководителя проекта и составления бизнес плана происходит на этапе
 Комплексного исследования рынка
 Определение собственных возможностей
 +Составление плана мероприятий
 организация принятия решений
 К первой группе факторов формирующих инновационную стратегию относятся
 Условия постановки производственных ресурсов
 Требования потребителей к качеству
 Предложения конкурентами рынку аналогичных товаров
 +Верны все варианты ответов
 при разработке инновационной стратегии необходимо решить следующие основные задачи
 Провести собрание акционеров
 Закупить новейшее оборудование
 +Определить тип инновационной политики наиболее соответствующей целям и рыночным позициям предприятия
 Нет правильного ответа
 В чем отлична наступательная стратегия
 Низкая ресурсозатратность
 +Высоким риском и высокой самоокупаемостью
 Высоким спросом на рынке
 Большим количеством финансовых вложений
 Эта стратегия используется фирмами не претендующими на первенство выводов новшества на рынок
 Наступательная стратегия
 +Стабилизационная стратегия
 Конкурирующая стратегия
 Стратегия бизнеса
 Зависимая стратегия предполагает
 +Фирма ориентируется на разработку товара
 Фирма занята поисками продукта, которые не требуют слишком больших затрат
 Сознательное замедление с выходом нового продукта на рынок
 Все варианты верны
 К типу виолента утратившего динамику развития относится
 +Неповоротливый бегемот
 Могучий слон
 Гордый лев
 Хитрый лис
 Компании которые специализируются на рынке уникальных новинок имеют названия
 Венчурные фирмы
 Акционерные общества
 Бюджетные организации
 +Патенты
 Процесс долгосрочного планирования
 +Стратегическое
 Оперативное
 Планирование инноваций
 Финансовое
 Внедрение и обеспечение нововведений и изменение в фирме это
 Цель
 +Задача

Мотив
 Принципы
 Система действий и решений, осуществляемых руководством результатом которых является разработка индивидуальных стратегий достижение целей
 Управленческое решение
 Оперативное планирование
 +Стратегическое планирование
 Бизнес план
 Какой период охватывает современное стратегическое планирование инноваций
 от 2до 5 лет
 +от 3 до 10 лет
 от 5 до 10 лет
 от 8 до 10 лет
 основной задачей стратегического планирования является
 +Внедрение обеспечения нововведений
 Создание долгосрочного преимущества
 Составление стратегического плана
 Разработка целей
 Основной целью стратегического планирования является
 Внедрение обеспечения нововведений
 +Создание долгосрочного преимущества
 Составление стратегического плана
 Разработка целей
 Система стратегического планирования не охватывает
 Анализ рынка
 Постановка целей
 +Составление оперативного плана
 Составление стратегического плана
 Сфера деятельности направленная на формирование деловых позитивных отношений фирмы с ее окружением
 Адаптация к внутренней среде
 +Адаптация к внешней среде
 Адаптация к среде конкурентов
 Адаптация к внутренней политики государства
 Сколько этапов включает последовательный процесс принятия стратегических инновационных решений
 4
 5
 +6
 7
 Общая модель стратегического планирования включает
 Миссия и цель фирмы
 Оценка и анализ внешней среды
 Оценка сильных и слабых сторон
 +Все ответы верны
 Набор действий предпринимаемых предприятиям при достижении поставленных корпоративных целей
 Миссия
 +Стратегия
 Инновация
 Цель

Стратегия ориентирована на снижение издержек производства за счет массового выпуска сравнительно не дорогих, но вполне доброкачественных товаров

Патентная

Коммутантная

Эксплерентная

+Виолентная

Тип виолентов для которых характерен самый динамичный темп развития

Могучий слон

Неповоротливый бегемот

+Гордый лев

Хитрая лиса

Компания специализирующаяся на выпуске уникальных новинок

+Пациенты

Виоленты

Коммутанты

Эксплеренты

От профессионального уровня проведения этапа зависит оптимизация процесса принятия решения

+Исследование рынка

Определение собственных возможностей

Целевая оценка альтернатив

Составление плана по выработанной стратегии

При разработки стратегии достижения цели фирма опирается на

+Изучение шансов и опасностей и возможных вариантов развития

Мнение экспертов

Инновационный план развития

Финансовое положение компании

Стратегия при которой фирма ориентируется на разработку товара и технологий крупных компаний

Оборонительная

Защитная

+Зависимая

Селективная

кто разработал классификацию фирм по инновационному конкурентному поведению

+Раменский

Кондратьев

Файоль

Фризевинокель

Кто придумал название пациента хитрые лисы

Раменский

Кондратьев

Файоль

+Фризевинокель

На этом этапе многое зависит от умения руководителя создавать инновационный климат на фирме

Определение собственных возможностей

Целевая оценка альтернатив

+Организация принятия решений

Составления плана мероприятий

Фирма осуществляющая массовое производство

+Виоленты

Пациенты

Коммутанты
 Эксплеренты
 Стратегия ориентированная на выпуск огромного количества дорогой высоко качествен-
 ной продукции реализующей по очень высокой цене
 Виолентная
 +Пациентная
 Коммутантная
 Эксплерентная
 какая стратегия не имеет наступательного характера
 Поглощающая
 +Проникающая
 Разбойничья
 Лицензионная
 При какой стратегии создаются товары аналоги
 +Стабилизационная
 Оборонительная
 Зависимая
 Защитная
 Какая стратегия отличается высоким риском
 Стабилизационная
 +Наступательная
 Конкурентная
 Виолентная
 Для чего используется матрица Маккински
 +Для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов
 Для проведения анализа SWOT
 Для определения стратегии
 Для определения конкурентоспособной среды

Таблица 5 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией орга-	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента предприятия, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для решения по-	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента предприятия, осуществляет поиск и анализ информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для ре-	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками инновационного менеджмента предприятия, поиска и анализа информации для

низации	ставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, превышает установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	шения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при оценке выполнения проектов.	решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ
---------	--	--	--

Тема 4. «Организация инновационной деятельности»

Вопросы для опроса

1. Принципы, особенности и методы инновативных структур управления.
2. Организационные формы реализации инновационной деятельности.
3. Последовательная форма инновационной деятельности.
4. Параллельная, интегральная формы инновационной деятельности и внутрифирменные венчуры.
5. Новые организационные формы инновационной деятельности: ассоциации, альянсы, коалиции, консорциумы, инновационные центры.
6. Развитие инновационных структур в России.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

Для какой организационной структуры характерно комбинированное программное и функциональное разделение деятельности, которая состоит из двух позиций: 1) конкретного разделения управленческой и профессиональной ответственностей; 2) четкого установления функций выполняемых руководителями проектов:

Дивизиональной

+ Матричной

Парсипативной

Правильного ответа нет

Псевдоинновация это:

+Решения, несущие незначительные изменения основных инноваций

Решения, несущие существенные изменения основных инноваций, они не изменяют принципов, но совершенствуют показатели пионерских моделей

Оригинальные решения, в результате которых образуются новые отрасли на основе научного открытия

Правильного ответа нет

Для каких стран характерна инновационная стратегия развития:

Россия, Китай, Польша
+ США, Япония, Германия
Бразилия, Индия, Чехия
Правильного ответа нет

Какой форме инновационного менеджмента соответствует определение: организуются в крупных компаниях на основе создания собственных фондов «рискового капитала»?

+ Венчурные подразделения
Консультационные или аналитические группы
Центры развития
Правильного ответа нет

В чем суть метода мозговой атаки:

Метод опроса и жюри
+ Метод коллективной генерации идеи
Метод предшествующей-последующей закономерностей
Правильного ответа нет

Что из перечисленного непосредственно не входит в реализацию стратегии:

Тактика
Политика
Правила
+ Бюджет

Организация инновационной деятельности – это...

Совокупность научных, конструкторских, проектных, технологических и информационных подразделений
+Создание организационной структуры предприятия, осуществляющего инновационную деятельность
Совместная работа сотрудников предприятия с подразделениями маркетинга
Конкретное разделение управленческой и профессиональной ответственности

К важнейшим функциям структуры предприятия:

+Повышение квалификации кадров
Четкое установление функций, выполняемых руководителями проектов
Проектное управление
Правильного ответа нет

Матричная форма управления – это...

Структурное разделение подразделений, в основе которой лежит принцип децентрализации управления при проведении работ по каждому инновационному проекту в отдельности
Организация единого временного коллектива работников – команды инновационного проекта и концентрацию руководящих полномочий
+Взаимодействие подразделений по образу матричной сетки, где горизонтальная ось представляет собой внедряемые инновационные проекты, а вертикальная ось – виды работ, выполняемых подразделениями

Совокупность полностью специализированных подразделений, каждое из которых выполняет строго определенные части НИОКР, соответствующие их профилю и специализации

Тематический тип структуры предполагает

Что сотрудники, участвующие в проекте, действуют в рамках двойного подчинения

Специализацию подразделений, каждое из которых выполняет строго определенные части НИОКР, соответствующие их профилю и специализации

+Объединение в одном подразделении специалистов различного профиля, при этом каждое подразделение проводит работы по своим темам от начала до конца

Многофункциональность внутренней структуры, которая повторяет структуру предприятия.

По виду научно-технической продукции выделяются организации, специализирующиеся на:

+Создании опытных образцов

Формах организации и управления

Структурах ресурсов, которыми располагает ИП

Правильного ответа нет

По виду специализации инновационный предприятия подразделяются на:

+Предметные и адресные

Фундаментальные и производственные

Экономические и организационные

Стратегические и тактические

В основе дивизионной структуры лежат:

+Повышение квалификации кадров

Планирование и прогнозирование

Развитие и стимулирование

Правильного ответа нет

Сколько аспектов включает организация инноваций:

4

2

5

+3

Матричные структуры подразделяются на:

Децентрализованные и эгоцентрические

Организационные и многофункциональные

+Централизованные и координационные

Перспективные и разнонаправленные

Многомерные структуры имеют направление на:

+Рынок и потребителей

Поставщиков

Производителей

Правильного ответа нет

Государственная инновационная политика – это:

Совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели

Определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности

+Определение органами государственной власти РФ и органами Государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов

выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства

Таблица 6 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента, испытывает затруднения при поиске и анализе информации конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, но превышая установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента, осуществляет поиск и анализ информации конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при определении и оценке выполнения проектов.	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками управления инновационной деятельностью организации, поиска и анализа информации изучение конъюнктуры рынка для решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ

Тема 5. «Инновационный проект»

Вопросы для опроса

1. Принципы приемлемости инновационного проекта с точки зрения собственника, и исполнителя.
2. Цель проекта и задачи.
3. Участники проекта и их роли.
4. Проблемы взаимодействия.
5. Содержание и взаимосвязь этапов проекта.
6. Результаты проекта.
7. Управление персоналом в инновационном проекте, менеджер проекта, команда проекта.
8. Бизнес-план и его структура.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

Выберите один правильный вариант:

В каком разделе бизнес-плана отражаются потребители продукции:

Вводная часть

+Анализ рынка

Производственный план

Сущность проекта

В чем выражается экономический эффект эффективности инновационного проекта:

Ускорение хозяйственных процессов

+Развитии различных отраслей науки и техники

Способность инноваций не оказывать негативного воздействия на окружающую среду

В чем может быть выражен экологический эффект:

+Энергоемкость

Фондоемкость

Трудоемкость

Материалоемкость

К какому разделу бизнес-плана прикладываются копии документов:

Финансовый план

+Приложения

Вводная часть

Производственный план

Назовите лишнюю инновационную программу, в зависимости от её уровня:

Федеральные

Региональные

Президентские

+Межгосударственные

Какой критерий экспертной оценки не применяется для определения эффективности инновационного проекта:

+Рекреационные
Экономические
Экологические
Социальные

Повышение благосостояния качества жизни применимо к понятию:

Политика Государства
Ресурсообеспеченность
Бизнес-план

+Социальные объекты

С какой целью осуществляется бизнес-планирование:

+Обоснование инновационной привлекательности и определения потребите-
лей в обеспечении ресурсами
Обоснование инновационной привлекательности
Определение потребностей в ресурсном обеспечении
Выявление кредитоспособности предприятия

К целевым программам относится:

Инновационные
Научно-технические
+Все ответы правильные
Нет правильного ответа

В чем выражается экономический эффект инноваций:

+Сокращение затрат
Состояние бизнес-плана
Уменьшение трудовых ресурсов
Повышение заработной платы

Комплекс взаимообусловленных, взаимосвязанных по ресурсам, срокам, исполнения мероприятий, направленных на достижение инновационных целей предприятия:

Проекты
+Инновационный проект
Инновация
Венчурное предприятие

В какую стадию входит «завершение проекта»:

Формирование
Реализация
+Эксплуатация
Аттестация

Для обоснования инвестиционной привлекательности и определение потребностей в ресурсном обеспечении инновационного проекта осуществляется:

Экономическое моделирование
+Бизнес-планирование
Стратегическое планирование
Оперативное планирование

Состоит из технических приложений, эскизов с отражением основных параметров и размеров:

+Конструкторская документация

Бизнес план

Технический проект

Регламент организации

Бизнес - план согласованный по срокам, ресурсам и исполнителям комплекс мероприятий по созданию и внедрению новшеств:

Научно-техническая программа

Экономическая программа

Управленческая программа

+Инновационная программа

При каком критерии экспертной оценки происходит сокращение затрат на производство продукции и предоставление услуг:

Экологический

+Экономический

Социальный

Научно-технический

При каком критерии экспертной оценки происходит развитие различных отраслей науки, техники, технологии:

Экологический

Экономический

Социальный

+Научно-технический

Каким показателем не может быть выражен экономический эффект:

+Производительность труда

Ресурсоемкость

Энергоемкость

Выбросы и сбросы в окружающую среду

Какой метод не относится к методам экспертизы инновационных проектов:

Описательный

Сравнение положения

+Метод экспертных оценок

Сопоставительная экспертиза

Недостаток этого метода в том, что он не позволяет корректно сопоставить 2 и более альтернативных варианта:

+Описательный

Сопоставительная экспертиза

Метод дедукции

Сравнение положения «до» и «после»

Этот метод состоит в сравнении положений предприятий получающий государственное финансирование, с тем, кто его не получает:

Статистический метод

Описательный метод

+Сопоставительная экспертиза

Сравнение положения «до» и «после»

Сколько стадий ЖЦ инновационного проекта:

4

6

2

+3

Что не входит в содержание бизнес-планы:

План маркетинга

Производственный план

Финансовый план

+Нет правильного ответа

«Проект» с латинского:

+Брошенный вперед

Брошенный назад

Брошенный на выполнение

Брошенный в сторону

Инновационные программы в зависимости от уровня принятия решений и охватываемых сфер могут подразделяться:

Федеральные, президентские

Президентские, региональные

Отраслевые

+Все ответы верны

Понятие инновационного проекта:

+Комплекс взаимообоснованных взаимосвязанных мероприятий направленных на достижение инновационных целей предприятия

Коренное изменение в технологическом способе производства

Многочисленная разновидность функционального менеджмента

Структурированные социальные отношения

Сколько стадий включает ЖЦ инновационного проекта:

4

2

+3

5

Как называется 3-я стадия ЖЦ инновационного проекта:

Инвестиционная

Финансовая

Маркетинговая

+Эксплуатационная

Что такое эксплуатация:

+Использование результатов проекта

Изменение среды

Внедрение какого-либо новшества

Инновационная потребность

Сколько разделов содержится в бизнес-плане:

11

+10

9

15

Что такое научно-техническая программа:

Процесс управления

Инновационное преобразование

Управление производственной деятельностью

+Комплекс научных исследований

В чем заключается научно-технический эффект нововведений:

+Развитие различных отраслей науки

Умение рисковать

Усиление технико-технологической осуществимости

Возрастание экономической целесообразности

Значение социального эффекта:

Долгосрочные стимулы экономического развития

+Повышение благосостояния общества

Обучение уровню квалификации

Новые технологии

Что относится к показателям экологического эффекта:

Производственная среда

Цена

Прибыль

+Ресурсоёмкость

Сколько существует методов экспертизы инновационных проектов:

2

4

+3

5

Что подразумевает обязательный метод:

+Рассматриваются потенциальные воздействия результатов

Мотивация трудовой деятельности

Создание более высокого уровня неопределенности

Изменение производственных процессов

Недостаток описательного метода:

Достаточно субъективен

+Не позволяет корректно сопоставить 2 и более

Сложный путь развития

Является не распространенным

Значение метода сопоставления положением «до» и «после»:

+Принимает во внимание не только количественные, но и качественные показатели

Принимает только количественные методы

Принимает только качественные методов

Принимает теоретические показатели

Сущность метода сопоставительной экспертизы:

+Сравнение положений предприятий и организаций

Разработка мероприятий новшества

Подробный анализ

Открытая система

Для чего осуществляется бизнес планирование:

Восприимчивость к инновационным идеям

+Ресурсное обеспечение инвестиционного проекта

Многоплановость и разнородность задач

Освоение новых сегментов рынка

В какой части бизнес-плана описываются потенциальные потребители продукции и потенциальные конкуренты:

Характер отрасли

План маркетинга

+Анализ рынка

Производственный план

Инновационную программу составляют:

+Совокупность инновационных проектов

Научные знания

Процесс планирования

Применение гибких процессов

Сколько разделов включает в себя инновационная программа:

4

5

6

+ 7

Что является целью научно-технической программы:

Создание дерева управленческих решений

+Решение научно-технических проблем

Совершенствование производительных сил

Процесс создания новшества

Сущность экономического эффекта :

Учёт временного фактора

Изменение темпов и уровня развития

+Сокращение затрат на производство продукции

Формирование конкурентных преимуществ

К ЖЦ инновационного проекта не относится:

Осуществление формирования инновационного замысла

Формируются конечные цели проекта

+Утверждение списка поставщиков

Определяются пути поставленных целей

В чем заключается название бизнес-плана:

Название организации
 +Детальный анализ проекта
 Отрасль в сфере применения
 Результат деятельности

Название первой фазы реализации инновационного проекта:

Фаза внедрения
 Фаза сбора данных
 Фаза согласования деятельности
 +Фаза разработки

Как называется раздел бизнес-плана, в котором отражается план доходов-расходов, прогноз движения денежных поступлений и балансовый план:

Оценка плана
 Применение
 Организационный план
 +Финансовый план

К производственному плану не относится:

Источники поставок сырья, материалов
 Материально-техническое обеспечение, необходимое для проекта
 +Размеры рынка
 Производственный процесс

Таблица 7 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента предприятия, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента предприятия, осуществляет поиск и анализ информации для разработки основных положений стратегии развития организации, для решения поставленной задачи в соответствии со	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками инновационного менеджмента предприятия, поиска и анализа информации для решения поставленной

	ем деятельности организации, бюджетированием, превышает установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при оценке выполнения проектов.	задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ
--	--	--	---

«Тема 6. Финансирование и оценка эффективности инноваций»

Вопросы для опроса

1. Финансирование инновационной деятельности, причины недостаточного финансирования.
2. Внутренние источники.
3. Внешние источники.
4. Методы финансирования.
5. Понятие эффективности инновационной деятельности.
6. Оценка эффективности проекта.
7. Качественный и количественный подходы оценки эффективности проекта.
8. Методы качественной оценки эффективности проекта.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант:

К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:

Собственные средства

+Оборотные средства

Заемные средства

Спонсорские средства

Предложены к внедрению два изобретения. Выберите наиболее рентабельное, если:

+инвестиции — 450 д.е. предполагаемый доход — 650 д.е.

инвестиции—1200д.е предполагаемый доход—1500 д.е.

Правильного ответа нет

Все ответы правильные

Государственная инновационная политика – это:

Совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели

Определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности

+Определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов

Выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства

Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?

Народнохозяйственной

Бюджетной

+Коммерческой

Правильного ответа нет

Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:

метод чистого дисконтированного дохода, метод индекса доходности и рентабельности проекта

метод срока окупаемости, метод внутренней нормы доходности

метод расчета точки безубыточности проекта

+Все ответы правильные

Чем для внешнего инвестора является показатель "цена собственного капитала"?

Нижним пределом рентабельности

+Гарантией возврата вложенных средств

Единственным критерием для принятия решения о вложении средств

Правильного ответа нет

Все ответы правильные

Свобода маневра организации при привлечении заемных средств зависит от

доли заемных средств в источниках капитала

доли собственных средств в источниках капитала

размеров превышения заемного капитала над собственным

+размеров превышения рентабельности активов над ценой заемных средств

Свобода маневра организации при управлении коммерческой маржой зависит от

+возможности увеличения объема продаж и снижения издержек

размеров заемного капитала и эффекта финансового рычага

размеров инвестиций в активы

размеров собственного капитала

структуры источников капитала

Собственные оборотные средства — это

оборотный капитал организации

разность между долгосрочными финансовыми вложениями и заемным капиталом

разность между материальными оборотными средствами и текущими пассивами

+разность между текущими активами и текущими пассивами

Собственный капитал фирмы, если активы составляют 170 тысяч рублей, заемный капитал — 100 тысяч рублей равен ... тысяч рублей

170

200

30

+70

Согласно Парижской конвенции об охране промышленной собственности 1883 г. гражданам стран — участниц Конвенции во всех других странах — участницах Конвенции предоставляется

бесплатная регистрация объектов промышленной собственности

налоговая льгота

+национальный режим

полное освобождение от уплаты патентных пошлин

Финансово-эксплуатационные потребности организации — это

недостаток материальных оборотных средств организации

+недостаток оборотных средств организации, не вернувшихся в денежную форму за один цикл деятельности

потребность вложения средств, отраженная дебиторской задолженностью

потребность организации в заемных средствах на один цикл деятельности

Финансовые затраты на реализацию инновационного проекта

+затраты на НИОКР, затраты на опытное производство, затраты на реализацию проекта, капитальные затраты на производство

затраты на погашение текущей долгосрочной задолженности

представительские расходы

Правильного ответа нет

Финансовые издержки, связанные с привлечением заемных средств включают

дивиденды, выплаченные по собственным обыкновенным акциям

дивиденды, выплаченные по собственным привилегированным акциям

+проценты по полученным займам, проценты по полученным кредитам,

штрафы, уплаченные за несвоевременное погашение обязательств

штрафы, полученные от заемщиков

Формулой Дюпона называют факторную модель, выражающую зависимость рентабельности

активов от рентабельности продаж и оборачиваемости активов

активов от рентабельности продаж, экономической рентабельности и структуры капитала организации

+рентабельности собственного капитала от рентабельности продаж,

+оборачиваемости активов и степени формирования капитала, вложенного в

активы, за счет собственных источников

собственного капитала от уровня налогообложения прибыли, рентабельности

активов и структуры капитала

собственного капитала от экономической рентабельности и структуры капи-

тала организации

Функции государства, которые реализуются при осуществлении государственной инновационной политики

развитие инфраструктуры инновационной деятельности

+создание благоприятных экономических условий для инновационной деятельности, финансирование фундаментальных исследований и поисковых НИР, организация поддержки приоритетных направлений развития науки, техники и технологии

установление режима наибольшего благоприятствования для внешней торговли

формирование благоприятного инвестиционного климата

Экономическая рентабельность — это показатель эффективности

использования заемного капитала

использования оборотного капитала

использования собственного капитала

+капитала, вложенного в активы

Эффект финансового рычага — это

доля нераспределенной прибыли в чистой

отношение налогооблагаемой прибыли к выплатам по обслуживанию долговых обязательств

отношение чистой прибыли к заемному капиталу

+приращение рентабельности собственных средств благодаря использованию заемного капитала при финансировании деятельности организации

Эффект финансового рычага образуется за счет

+превышения рентабельности активов над ценой привлечения заемных средств

снижения цены привлечения заемных средств

снижения цены привлечения собственных средств

увеличения размеров собственных средств

Эффект финансового рычага позволяет

повысить рентабельность активов

сократить размеры заемных средств

увеличить рентабельность продаж

+увеличить рентабельность собственных средств

Эффективность использования собственного капитала характеризует показатель

- доля нераспределенной прибыли в собственном капитале

- оборачиваемости капитала

+рентабельности собственного капитала

- рентабельность активов

Таблица 8 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
<p>ИД-1_{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности</p> <p>ИД-2_{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p>	<p>владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента предприятия, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, превышает установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.</p>	<p>по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента предприятия, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при оценке выполнения проектов.</p>	<p>принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками инновационного менеджмента предприятия, поиска и анализа информации для решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторинга выполнения проектов и программ</p>

Тема 7. «Социальные аспекты инновационной деятельности»

Вопросы для опроса

1. Роль руководителя в процессе инноваций.
2. Функции руководителя, концепции управления.
3. Типовые группы руководителей по степени их инновативности. Конкретные требования к высшему руководству в зависимости от инновационной стратегии фирмы.
4. Основные методы стимулирования инновационной активности служащих.
5. Для высшего и среднего звена управления.
6. Для низового звена управления.
7. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации.
8. Внутреннее сопротивление и методы его нейтрализации.
9. Внешнее сопротивление и методы его нейтрализации.
10. Внутренняя культура фирмы и ее изменение в ходе инноваций.

Фонд тестовых заданий для текущего контроля знаний по теме:

Выберите один правильный вариант ответа:

Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является

+Правительственная комиссия по научно-технической политике

Миннауки и технологий РФ

Министерство экономики РФ

Государственная Дума

Инновационная инфраструктура- это:

Искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта

+Система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки

Система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития ИП и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения

Правильного ответа нет

Функции государства в инновационной сфере это:

Аккумуляция средств

+Стимулирование инноваций, координация инновационной деятельности, правовое обеспечение

Кадровое обеспечение

Правильного ответа нет

Какой вид лицензии предполагает полный отказ лицензиара от самостоятельного использования изобретения:

Неисключительная лицензия

Исключительная лицензия

+Полная лицензия

Правильного ответа нет

Что относится к нормативно-правовым факторам государственного регулирования инновационной деятельности:

Развитие рыночных отношений

Содействие развитию инновационной инфраструктуры

Создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере

+Гарантирование охраны прав и интересов субъектов инновационной деятельности, в частности, охраны таких наиболее существенных для развития инновационной деятельности прав, как права интеллектуальной собственности

Организации и предприятия, основная деятельность которых связана с производством продукции в целях продажи, относятся к:

Государственному сектору науки

Сектору высшего образования

+Предпринимательскому сектору науки

Правильного ответа нет

Какая из перечисленных лицензий применяется крайне редко?

Простая

Исключительная

+Полная

Правильного ответа нет

Не является основным направления государственной инновационной политики:

Поддержка фундаментальных исследований, направленных на получение результатов, революционизирующих науку и технику

+Приобретение неовещественной технологии в форме патентов, ноу-хау, торговых марок, программ и т.д.

Финансирование поисковых НИОКР для создания новой техники и технологии с опережающими техническими решениями для последующей Передачи результатов в среду материального производства

создание законодательной и информационной базы, обеспечивающей экономическую заинтересованность производителей в осуществлении инноваций

По мнению руководителя добиться превосходства над конкурентами можно ...

Привлекая иностранный капитал

+Вовлекая в работу внештатных сотрудников

Постоянно пополняя резерв персонала

Сокращая штат во время спада организации

Архетип, у которого ценится способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала

плановик

предприниматель

+лидер

администратор

Архетип, стремящийся изменить динамику развития организации, а не экстраполировать ее прошлую деятельность

+предприниматель

администратор

плановик

лидер

Физические лица, выступающие в качестве инвесторов рискованных проектов – это ...

вольные сотрудники

+«деловые ангелы»

предприниматели

научно-технические привратники

Участники инновационной деятельности организации, получающие полную свободу действий на 5 лет

альтернативный персонал

золотые воротнички

информационные звезды

+вольные сотрудники

Архетип, стремящийся к оптимизации будущей деятельности фирмы предприниматель

+плановик

лидер

администратор

Фактор, из-за которого происходит сокращение до минимума постоянных работников

жизненный цикл организации

инновационная активность

повышение деловой активности

+конкуренция

Необходимый элемент организации инновационного процесса

вовлечение в работу высококвалифицированных внештатных сотрудников

+бригадное новаторство и временные творческие коллективы

бутлегерство

рисковые подразделения компании

Бутлегерство – это ...

+подпольное контрабандное изобретательство

необходимый элемент организации инновационного процесса, для удовлетворения завтрашних потребностей

бригадный метод работы

рисковое подразделение компании

Черты, присущие архетипу «администратора»

стремление к оптимизации будущей деятельности фирмы

стремление изменить динамику развития организации

+способность оценивать эффективность работы организации

стремление к новому, предвидение хода дела

Участники инновационной деятельности, высококвалифицированные специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний

вольные сотрудники

научно-технические привратники

+золотые воротнички

альтернативный персонал

Внештатные сотрудники – это ...

информационные звезды

вольные сотрудники

золотые воротнички

+альтернативный персонал

Участники инновационной деятельности, отличающиеся от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники

+вольные сотрудники

золотые воротнички

научно-технические привратники

альтернативный персонал

Таблица 9 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий инновационного менеджмента предприятия, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, превышает установленное время и испытывает затруднения при оценке выполнения проектов.	по существу отвечает на поставленные вопросы, но испытывает некоторые затруднения в формулировке понятий инновационного менеджмента предприятия, осуществляет поиск и анализ информации для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием, за установленное время возможных решений, допускает неточности при оценке выполнения проектов.	принимает активное участие в ходе проведения практического занятия, правильно отвечает на поставленные вопросы, владеет методиками инновационного менеджмента предприятия, поиска и анализа информации для решения поставленной задачи, уверенно планирует возможные варианты решения задачи в соответствии со стратегическим, планированием деятельности организации, бюджетированием и мониторингом выполнения проектов и программ

2. ОЦЕНИВАНИЕ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЕМЫХ УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

Письменные работы учебным планом не предусмотрены.

3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма промежуточной аттестации по дисциплине *экзамен*.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕРКИ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства

Выберите один правильный вариант ответа:

1. Для понимания сущности инновации и ее природы необходимо сопоставлять два аспекта существования организации:

стратегия и тактика

возрождение и спад

зарождение и развитие

+функционационирование и развитие

2. Эти базовые инновации (появление компьютера, радара, массовое производство бытовой техники и др.) соответствуют этому периоду технологических укладов:

третий технологический уклад

четвертый технологический уклад

+пятый технологический уклад

шестой технологический уклад

3. Одна из популярных моделей управления изменениями предложена этим автором.

Г. Форд

А. Маслоу

Ф.Тейлор

+Л. Грейнер

4. Значение социального эффекта:

Долгосрочные стимулы экономического развития

+Повышение благосостояния общества

Обучение уровню квалификации

Новые технологии

5. Какой из названных показателей относится к показателям экологического эффекта?

Производственная среда

Цена

Прибыль

+Ресурсоёмкость

Дополните

6. Изучением инновационных процессов, сущности нововведений, особенностей инновационного развития занимается наука _____.

Ответ: инноватика.

7. _____ – совокупность стадий от ввода новшества (товар, продукт, услуга) на рынок до момента снятия с рынка данного товара (продукта, услуги) как морально устаревшего.

Ответ: жизненный цикл товара.

8. _____ инновации нацелены на поиск радикально новых и лучших идей, способных фактически демонтировать устоявшуюся структуру предприятия (организации), создать новое предприятие, существенно расширить или сменить рынки сбыта товара (работ, услуг).

Ответ: Революционные

9. Четвертый этап инновационного процесса заключается в _____, т.е. нововведение запускается в производство, затем выходит на рынок и поступает потребителю.

Ответ: коммерциализации инновации

10. Пятый этап инновационного процесса – _____ – связан с распространением уже освоенной инновации, поиском для нее новых условий или сфер применения, выводом ее на новые рынки сбыта, модернизацией и улучшении сопутствующих товаров или услуг.

Ответ: диффузия инновации

11. Инновационные проекты, нуждающиеся в финансировании и внедрении образуют _____, при этом проекты могут находиться на разных стадиях разработки (идея; прикладные исследования; опытный образец; инновационный продукт, осваиваемый в производстве).

Ответ: рынок новаций

Дайте развернутый ответ на вопрос:

12. Из кого образуется рынок инновационного предпринимательства?

Ответ: Рынок инновационного предпринимательства образуют компании, внедряющие и использующие нововведения и ноу-хау, к ним относятся вне-

дренческие фирмы, осуществляющие продвижение инноваций на рынке, а также потребители, применяющие новшества в своей деятельности.

13. Кто выступает субъектом и объектом управления в инновационном менеджменте?

Ответ: Субъектом управления в инновационном менеджменте может быть предприятие, организация или группа специалистов, которые посредством различных методов и средств управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления, в качестве которого в инновационном менеджменте выступают инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

14. Назовите основные этапы развития инновационного менеджмента.

Ответ: Принято выделять четыре этапа развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональную концепцию, системный и ситуационный подходы.

15. Раскройте системный подход в инновационном менеджменте.

Ответ: Системный подход в инновационном менеджменте предполагает рассмотрение инновационного процесса как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определенных целей развития с учетом внутренних и внешних факторов, что в свою очередь обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов инновационной среды.

16. В чем заключается ситуационный подход в инновационном менеджменте?

Ответ: Ситуационный подход основан на альтернативности достижения одной и той же цели, предполагает разработку и тщательный анализ «портфеля инноваций», принятие и реализацию управленческого решения с учетом непредвиденных обстоятельств и форс-мажорных ситуаций.

17. Что представляет собой инновационный маркетинг?

Ответ: Инновационный маркетинг представляет собой технологию использования комплекса маркетинговых мер на протяжении всего жизненного цикла (ЖЦ) нововведения, начиная с поиска инновационной идеи и заканчивая уходом морально устаревшего товара с рынка.

18. В чем заключается цель позиционирования инновации?

Ответ: Цель позиционирования инновации заключается в занятии прочной позиции новшества на рынке и увеличении доли рынка в стратегическом аспекте.

19. Охарактеризуйте группу потребителей «новаторы».

Ответ: Новаторы – люди, позиционирующие себя в обществе как прогрессивные, склонные к риску и инновациям, они стараются окружать себя вещами, подчеркивающими заявленный статус, при этом наличие функциональной необходимости в товаре часто отсутствует.

20. Охарактеризуйте группу потребителей «активное большинство».

Ответ: Активное большинство – это те покупатели, которые обеспечивают рост объема продаж на второй стадии жизненного цикла, они приобретают новинку при наличии трех принципиально важных факторов: функциональная потребность в товаре; приемлемость цены; положительные отклики экспертов и потребителей (новаторов и лидеров) о новинке.

4 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПОВТОРНОЙ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма промежуточной аттестации по дисциплине *экзамен*.

Фонд оценочных средств для проведения повторной промежуточной аттестации формируется из числа оценочных средств по темам, которые не освоены студентом.

Примечание:

Дополнительные контрольные испытания проводятся для студентов, набравших менее **50 баллов** (в соответствии с «Положением о модульно-рейтинговой системе»).

Таблица 11 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)
	на базовом уровне
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла
ИД-1 _{ПКос-1} Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 _{ПКос-1} Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации	владеет материалом по теме, но допускает неточности при формулировке базовых понятий организации коллектива, координации комплексной деятельности подразделений по управлению рисками, испытывает затруднения при поиске и анализе информации для решения поставленной задачи в соответствии со стратегическим планированием деятельности организации, бюджетированием и превышая установленное время и испытывает затруднения при определении и оценке последствий возможных решений .