

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.04.2024 11:40:59  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Технологическое предпринимательство**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.11 "Бизнес-администрирование"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	15 2/6			
Неделя	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	48	48	48	48
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): д.э.н., проф., Кузьминов А.Н.

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Джуха В.М.

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков в сфере экономики, технологического предпринимательства и управления инновационными проектами.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
основные теории функционирования инновационной экономики и технологического предпринимательства, принципы организации, управления и оценки инновационно-предпринимательской деятельности; меры государственной поддержки инновационной деятельности и развития инновационной экосистемы; основы коммерциализации инноваций и развития высокотехнологического бизнеса (соотнесено с индикатором ОПК 3.1)
<b>Уметь:</b>
планирование и проектирование коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в форме стартапа, коммерческого контракта, лицензионного договора; формирование проектных команд; выбор бизнес-модели и разработка бизнес-плана; анализ рынка и прогнозирование продаж, анализ потребительского поведения, разработка IP-стратегии проекта, проведение оценки эффективности инновационной деятельности, анализ рисков развития компании (соотнесено с индикатором ОПК 3.2)
<b>Владеть:</b>
приемы работы на рынке коммерциализации высоких технологий с использованием моделей product development и customer development, использование технологий бережливого стартапа (lean) и гибкого подхода к управлению (agile), технологии разработки финансовой модели проекта, проведение переговоров с инвесторами и публичных презентаций проектов (питчей) (соотнесено с индикатором ОПК 3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Основы технологического предпринимательства</b>				
1.1	Тема 1.1. Введение в инновационное развитие. Место технологического предпринимательства в инноватике. Венчурный капитал. Закономерности предпринимательства в инновационной сфере. Методы исследования факторов успеха. Пути коммерциализации проектов. /Лек/	3	2	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
1.2	Тема 1.1. Матрица НТИ. Формирование матрицы НТИ для Ростовской области. Поиск ключевых инновационных технологий предприятий и университетов региона. Работа с кейсом «Концепция национальной инновационной системы Финляндии». LibreOffice /Пр/	3	4	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
1.3	Тема 1.1. Инновационная экосистема: понятие и виды. Элементы экосистемы на уровне государства, региона, предприятия. Место университетов в инновационной экосистеме. Содержание государственных и отраслевых программ развития инноваций. /Ср/	3	12	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
1.4	Тема 1.2. Государственная инновационная политика. Проблемы коммерциализации технологий в РФ. Институты поддержки технологического предпринимательства. Прогнозирование научно-технологического прогресса. Методы сбора и обработки научной информации в технологическом предпринимательстве. /Лек/	3	2	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9

1.5	Тема 1.2. Оценка потребности в финансирование проектов и программ. Источники финансирования инновационных проектов в технологическом предпринимательстве. Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов. LibreOffice /Пр/	3	4	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
1.6	Тема 1.2. Риски инновационных проектов. Оценка и формализация неопределенности. Управление рисками инновационной деятельности. Экспертный анализ. /Ср/	3	12	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
<b>Раздел 2. Методы и инструменты технологического предпринимательства</b>					
2.1	Тема 2.1. Основы управления инновационным технологическим проектом. Методы формирования команд. Как создать команду? Командный лидер. Распределение ролей в команде. Как мотивировать команду? Командный дух. Развитие команды. Тест. /Лек/	3	2	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
2.2	Тема 2.1. Деловая игра «Построение команды». Инструменты командообразования. Преодоление конфликтов. Оптимизация структуры. Групповая динамика. /Пр/	3	4	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8 Л2.9
2.3	Тема 2.1. Основные методы генерирования бизнес- идей: Мозговой штурм, Метод «шести шляп» Эдварда де Боно, Составление ментальных, или ассоциативных, карт, Синектика, или метод аналогий. /Ср/	3	12	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
2.4	Тема 2.2. Создание и формализация бизнес-модели. Маркетинг. Оценка рынка. Product development. Разработка продукта, Customer development. Выведение продукта на рынок, Создание и развитие стартапа. /Лек/	3	2	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
2.5	Тема 2.2. Деловая игра «Разработка продукта».методика «бережливого стартапа»; модель SPACE — модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса; HADI-цикл — методика цикличного процесса проверки гипотез. Этапы развития старта- па; прототип, соответствие продукта ожиданиям целевого рынка; динамика роста; рост и укрепление позиций; масштабирование и захват рынков; публичное размещение акций. LibreOffice /Пр/	3	4	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9
2.6	Тема 2.2. Нематериальные активы и охрана интеллектуальной собственности. Трансфер технологий и лицензирование. Коммерческий НИОКР. /Ср/	3	12	ОПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6 Л1.7Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.6 Л2.7 Л2.9

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Рой Л.	Анализ отраслевых рынков: учебник / Л. Рой, В. Третьяк ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=316967">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=316967</a>	М. : ИНФРА-М, 2008	0

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Рузакова О. А.	Интеллектуальная собственность и ноу-хау: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90538">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90538</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Беззубцева М. М., Гулин С. В., Пиркин А. Г.	Менеджмент и маркетинг в задачах инжиниринга энерготехнологических объектов: учебное пособие	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471835">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=471835</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Богомолова А. В.	Управление инновациями: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480596">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480596</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Миронова, Д. Ю.	Современные тенденции развития науки и техники и маркетинг инноваций	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68132.html">http://www.iprbookshop.ru/68132.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.6	Кузнецова, Е. Ю., Крылатков, П. П., Минеева, Т. А., Подоляк, О. О., Кузнецова, Е. Ю.	Современный стратегический анализ: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68473.html">http://www.iprbookshop.ru/68473.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.7	Горбунов, Д. В., Кузьмин, Е. В.	Инфраструктура нововведений: методические указания по выполнению курсовых работ	Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71842.html">http://www.iprbookshop.ru/71842.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

#### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Джуха В. М., Курицын А. В., Штапова И. С.	Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие для студентов вузов	М.: КНОРУС, 2012	20
Л2.2	Философова Т.Г.	Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115316">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115316</a>	М. : Юнити-Дана, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115316">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115316</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Российский экономический журнал: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2014	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=464310">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=464310</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Курегян, С. В.	Интеллектуальная собственность: экономический аспект	Минск: Вышэйшая школа, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/24057.html">http://www.iprbookshop.ru/24057.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.5	Ивлева, Т. Н.	Технология командообразования: учебно-методический комплекс по специальности 071401 «социально-культурная деятельность», специализации «менеджмент социально-культурной деятельности институтов гражданского общества»	Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/29719.html">http://www.iprbookshop.ru/29719.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Перфильев, Д. А., Раевич, К. В., Пятаева, А. В.	Интеллектуальные системы поддержки принятия решений: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/84359.html">http://www.iprbookshop.ru/84359.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7		Российское предпринимательство: всероссийский научно-практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561722">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561722</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.8	Боев В. Ю.	Командообразование в организации: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2019	60
Л2.9	Щербакова А. А.	Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие	Вологда: Вологодский государственный университет, 2020	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=611359">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=611359</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Материалы с сайта Национальной технологической инициативы [Электронный ресурс]. URL: <http://nti.one/nti/>

Консультант +

Гарант

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;			
3 основные теории функционирования инновационной экономики и технологического предпринимательства, принципы организации, управления и оценки инновационно-предпринимательской деятельности; меры государственной поддержки инновационной деятельности и развития инновационной экосистемы; основы коммерциализации инноваций и развития высокотехнологического бизнеса.;	Готовит устные и письменные ответы по содержанию практических занятий, в части инструментария формирования технологических стартапов.	Полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры	Т – тест (1-20), Вопросы к зачету 1-51; Опрос (О1-О2)
У планирование и проектирование коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в форме стартапа, коммерческого контракта, лицензионного договора; формирование проектных команд; выбор бизнес-модели и разработка бизнес-плана; анализ рынка и прогнозирование продаж, анализ потребительского поведения, разработка IP-стратегии проекта, проведение оценки эффективности инновационной деятельности, анализ рисков развития компании.	Формирует отчет по индивидуальному заданию, содержащий выбор и обоснование методов исследования	Полнота и содержательность ответа; умение отстаивать свою позицию, пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	практическая работа (ПР 1-4)
В - приемы работы на рынке коммерциализации высоких технологий с использованием моделей product development и customer development, использование технологий бережливого стартапа (lean) и гибкого подхода к управлению (agile), технологии разработки финансовой модели проекта, проведение переговоров с инвесторами и публичных презентаций проектов (питчей)..	Использует навыки сбора и анализа информации для решения поставленной задачи, выбора метода выполнения задания	Правильность использования стандартных прикладных программ для анализа данных, сведений из информационных ресурсов Интернет; объем выполненных индивидуальных заданий (в полном, не полном объеме).	практическая работа (1-4)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 50-100 баллов (оценка «зачтено»);
- 0-49 баллов (оценка не зачтено)».

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Вопросы к зачету

1. Сущность и эволюция понятия «инновация». Взаимосвязь техники, науки и общества.
2. Роль и значение инноваций в развитии стран, регионов, отраслей, предприятий.
3. Национальные интересы России в условиях глобализации.
4. Инновационная и технологическая политика государства: цели, задачи, инструменты.
5. Роль и значение техники и технологии в современном обществе.
6. Технология: сущность понятия и виды технологий.
7. Роль технологии в развитии инноватики.
8. Сущность и классификация новшеств и инноваций.
9. Роль инноваций в развитии национальной экономики.
10. Этапы реализации инновационного процесса.
11. Правовое обеспечение инновационной деятельности.
12. Информационные системы и технологии: сферы применения.
13. Понятие и сущность инновационной деятельности.
14. Инновационная стратегия как основа развития предприятия.
15. Проблемы реализации инновационных проектов в России.
16. Предпринимательство, как одна из основных концепций менеджмента.
17. Предпринимательство в инноватике. Элементы рынка инноваций.
18. Технологическое предпринимательство: сущность понятия и особенности сферы деятельности.
19. Инновационное предпринимательство: сущность понятия и особенности сферы деятельности.
20. Менеджмент инноваций: место и роль в развитии экономики.
21. Технологический менеджмент: место и роль в смене технологических укладов.
22. Трансфер технологий и инноваций.
23. Коммерциализация инноваций.
24. Международная конкурентоспособность: понятие, проблемы поиска конкурентных преимуществ.
25. Значение предпринимательства в социально-экономическом развитии страны.
26. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.
27. Виды и формы предпринимательской деятельности.
28. Производственное предпринимательство.
29. Коммерческое предпринимательство.
30. Финансовое предпринимательство.
31. Посредническая предпринимательская деятельность.
32. Консультативное предпринимательство.
33. Социальное предпринимательство.
34. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.
35. Объединения предпринимателей.
36. Личностные качества предпринимателя.
37. Сущность культуры предпринимательства.
38. Корпоративная культура предпринимательских структур.
39. Предпринимательская этика и этикет.
40. Предпринимательская тайна и ее защита.
41. Сущность предпринимательского риска. Управление предпринимательскими рисками
42. Этапы и порядок создания нового предприятия (стартапа).
43. Государственная поддержка инновационной предпринимательской деятельности.
44. Маркетинговые функции и решения в предпринимательстве.
45. Маркетинг-менеджмент в системе предпринимательства.
46. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности.
47. Оценка эффективности предпринимательской деятельности.
48. Формы и механизмы государственной поддержки субъектов технологического предпринимательства, в т.ч. в Ростовской области
49. Ростовский центр кластерного развития, цели, задачи
50. Бизнес-ангелы, их значение для развития технологического предпринимательства
51. ФГБУ Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника). Программы поддержки.

### **Зачетное практическое задание**

#### **Зачетное практическое задание 1 (ЗПЗ1). Кейс «ТОРГОВЫЙ ПУТЬ ИНАРИ»**

Введение. Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес-структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обоих народов. Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.



Начало сотрудничества с Японией. Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фармбизнесе, так как по образованию она фармацевт. Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса. В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнёром и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало ещё два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник ещё пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент. Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн. рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых. Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества. Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: «Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят... Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2%». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2% брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака». Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. «Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать объём рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Всё, что могли, – продали, но большая часть осталась». К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари». Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия. Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации. В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний. Также компания ищет пути поставки в Россию алкогольной продукции sake и слабоалкогольных вин естественного брожения. Логистика и доходы. Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. «В Шереметьево в среду днём прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины», – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца. Доставка товара происходит за счёт покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берёт на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар. Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4-5 млн. рублей. Квадратные арбузы. Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад. Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклянную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см. Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник. Фермерам удается вырастить всего 200–400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. «За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следить, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Широко Ямасита. В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного. Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды так же используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта. Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса». Заключение. Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей. Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли. Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года.

Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

Вопросы для решения

1. Определить, почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга? Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?
2. Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?
3. Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией?
4. В чем причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?
5. Почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?
6. Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену

## **Зачетное практическое задание 2 (ЗПЗ 2). Кейс «КОМПАНИЯ «PUMA»**

Введение. Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах. Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с экс-главой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития компании. В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статьей, озаглавленной «Оскорбительная выходка «Puma». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень

быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации. Компания «Puma». «Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши. Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebrüder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и сшивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви. Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик. Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в Лос Анджелесе немцем Артуром Йонатом, обутым в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler. Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противостояние между компаниями проявляется и в наши дни. Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха. Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других. Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта. В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди, предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедров, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика. Объединенные Арабские Эмираты. Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году. Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров. Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби. Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в

ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов. Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью. ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически процветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке. Флаг ОАЭ был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие. Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства. Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами-суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа. ОАЭ – мусульманская страна, живущая по законам шариата. Инцидент с кроссовками. Осенью 2011 года Puma запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране. Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов. В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка «Puma», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта. Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайнера и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайнера доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары. Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась. В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и предумышленные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ. По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: «Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь». Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. «Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно». Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. «Крупные бренды должны понять, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными». Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в панарабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб. Заключение. Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

Вопросы для решения

1. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите их качественный анализ, оцените степень риска для компании в целом.
2. Сделайте прогноз развития ситуации по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному.
3. Разработайте график мероприятий по управлению выявленными рисками от инцидента.
4. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайнера компании «Puma»?
5. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт)?

### Критерии оценивания.

Зачётный билет содержит 2 вопроса.

- оценка «зачтено» (51-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее

систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос зачета, решил практическое задание;

• оценка незачтено» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует зачетному вопросу, не решил практическое задание.

## Тесты

Выберите один правильный ответ.

1. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...

- доминирование
- сотрудничество
- избегание уступчивость компромисс

2. В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен ... тип руководителя (согласно классификации Т. Коно) консервативно-аналитический консервативно-интуитивный новаторско-интуитивный новаторско-аналитический

3. Согласно распределению лидерских полномочий между участниками команды (модель Р.М. Белбина), функциональное назначение переговорщиков составляет ... функция+ лидерства креативная функция коммуникативная функция деятельность по основному бизнес-процессу

4. В процессе превращения новации в инновацию стадия внедрения осуществляется при помощи ... мышления конвергентного

5. Понятие организационной анархии в научный оборот ввел ...

- Д. Майерс
- Р. Зайенц
- Дж. Марч
- Р. Белбин

6. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль

...

- мотиватора
- социального работника
- реализатора председателя
- изыскателя ресурсов
- генератора идей

7. Неверно, что, согласно теории Р. Белбина, ...

\*отбор участников команды должен строиться с учетом, как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их личностных недостатков и слабостей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия

\*каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям: свою сугубо профессиональную роль и командная роль

\*самыми эффективными оказываются команды, составленные исключительно из отличников и суперинтеллектуалов

+

\*команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов, оказываются самыми неэффективными

8. По Р. Белбину, в команде ... должно быть не менее двух генераторов

- идей не должно быть более одного генератора
- идей должно быть от двух до четырех генераторов идей, не более

9. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде роль реализатора (Company Worker) ... полюсу не относится ни к консервативному, ни к креативному относится к креативному относится к консервативному+ относится как к консервативному, так и к креативному

10. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с ... ситуационным контролем низким высоким умеренным+

11. Процесс смены управленческих стереотипов, кардинального переосмысления, перестройки восприятия, смены социальных ожиданий и поведенческих установок, в результате чего персональная ответственность формального руководителя сменяется коллективной ответственностью для каждого из участников команды, – это ... Рефрейминг

12. Сущность феномена групповой поляризации проявляется в том, что ...

\*обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные

\*люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело

\*меньшинство группы наиболее влиятельно при условии последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства

\*для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений \*происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

13. ... решения подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные Интуитивные Рациональные Организационные

14. Выделяют такую часть креативного мышления, как ... мышление (мышление вширь), когда для начала требуется представить, раскрыть все варианты и все возможности Дивергентное

15. Выделяют такую часть креативного мышления, как ... мышление, когда все идеи собираются и концентрируются в одной точке, то есть веер возможностей схлопывается на оптимальном решении конвергентное

16. Если при анализе делегирования лидерских полномочий в команде использовать метафору о пастухе, управляющем процессом движения овечьей отары, то при модели «пастух позади» можно констатировать ...

\*высокую степень делегирования при крайне низком контроле над ситуацией и над людьми

\*высокую степень делегирования при сохранении высокого контроля и над людьми, и над ситуацией

\*крайне низкий контроль над людьми и столь же низкую степень делегирования

\*высокий контроль над людьми, но делегирование лидерских полномочий в данном случае не практикуется

17. Согласно теории X, предложенной Дугласом МакГрегором, ...

\*большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать+

\*истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники

\*среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать +

\*профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает

18. Основоположителем так называемой интегральной теории (Integral Theory) считается ...

Р. Зайенц

Д. Майерс

Р. Белбин

К. Уилбер

19. Харизма – это греческое слово, буквально означающее ...

«личностная установка»

«своеволие»

«снисхождение святых даров»

«уникальная особенность человека»

20. Такая форма авторитета руководителя, как психологический авторитет, состоит из ... авторитета функционального и формального формального и морального морального и функционального

21. Рассматривая типы команд, можно утверждать, что ... призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, дивергентный (расширяющий), будет максимально раскрывать веер возможностей, а другой, конвергентный (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению управленческая команда команда внедренцев-реализаторов поисковая команда

22. Ученый-этнограф Лев Гумилев ввел в оборот понятие «...», понимаемое как проявление харизмы применительно уже не к отдельной личности, а к социуму, сообществу взаимодействующих личностей пассионарность+

23. Анализируя делегирование лидерских полномочий в команде, можно утверждать, что в случае если контроль над ситуацией и над людьми высокий, а делегирование лидерских полномочий не практикуется (руководитель все решает сам), – имеет место ... деспотия

24. Роберт Зайенц открыл ...

синдром группового мышления

синдром «Аполлона»

эффект социальной фасилитации+

25. Внеслужебными называются отношения, складывающиеся между членами ... группы вне их служебной (профессиональной) деятельности (в часы досуга, в процессе совместного отдыха и т.д).

Малой

Средней

Референтной

Целевой

26. Установите соответствие лидерских полномочий между участниками команды (по Р.М. Белбину): Тип ответа: Сопоставление+

А. Интеллектуалы G. аналитик, генератор

В. Лидеры F. представитель, мотиватор

С. Переговорщики E. «социальный работник», исследователь (изыскатель) ресурсов

Д. Менеджеры-трудяги H. реализатор, контролер

27. Для того чтобы реально запустить инновацию в реальный производственный процесс, необходимо последовательное прохождение четырех этапов, на ... из которых осуществляется генерация идей первом втором+ третьем четвертом

28. Феномен огруппления мышления впервые описал ...

С. Московичи

Л. Фестигер

И. Джанис

Д. Майерс

Б. Рассел

29. Понятие харизмы ввел в научный оборот ...

Т. Парсонс

М. Вебер +

Д. Майерс

Б. Рассел

30. Ситуацию, когда в команде отсутствуют какие-либо ограничения и нормы, каждый может делать то, что пожелает и в результате падает эффективность, а сама группа разваливается, можно назвать ... анархией+

31. В процессе превращения новации в инновацию с использованием дивергентного мышления происходит ...  
 генерация идей  
 прояснение проблемы  
 внедрение  
 критический  
 анализ и отбор идей
32. ... стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)  
 Компромиссный  
 Демократический  
 Деловой  
 Авторитарный  
 Либеральный
33. Стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности относится ... стратегиям выбора к эвристическим как к эвристическим, так и к алгоритмическим к алгоритмическим+
34. Идею «всестороннего подхода» впервые предложил в конце 1960-х годов ... Ирвинг Янис Альберт Бандура Эдуард де Боно Эрих Фромм
35. Синонимом командообразования в тренерской практике является ... коучинг группирование интервенция тимбилдинг
36. Активно использовать комплекс игровых методик, объединенных идеей сплочения команды, начали в ... годах XX в в Великобритании, Франции и США посредством коллективных спортивных игр.  
 60-х гг. 40-х гг.+ 70-х гг. 50-х гг.
37. ... - лидер опирающийся на законы, правила, нормы, в рамках которых властвование связано со знанием и четким соблюдением норм политической деятельности, их активного использования для достижения поставленных целей.  
 Бюрократический  
 Функциональный  
 Демократический  
 Либеральный
38. Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки ... критики.  
 Конструктивной  
 Эффективной  
 Контрманипулятивной  
 Целенаправленной
- 39.... Лидер - лидер, не выходящий в своей активности за рамки выполнения тех обязанностей, которые предписаны ему правилами политической деятельности.  
 Авторитарный  
 Авторитетный  
 Функциональный  
 Традиционный
40. Слаборазвитые группы, как группы находящиеся на начальном этапе своего существования, называют ... диффузными+ аморфным стартовым примитивным
41. Двухфакторная модель ... описывает динамику группового процесса, исходя из учета условий, в которых формируется группа  
 М. Шерифа  
 А. Тэшвела  
 П. Клее  
 Б. Такмена
42. М. Вудкок описывая явление синергии, отмечает, что «командная работа — это люди, работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того, их совместная работа приносит им ... и радость»  
 Удовлетворение  
 Сплоченность  
 Счастье  
 Оптимизм
43. Идея командных методов работы заимствована из ...  
 Семейной сферы  
 Образования  
 Спорта  
 Профессиональной деятельности
44. В практику менеджмента идея «командообразования» вошла в ... XX в.  
 60-70-е гг.  
 40-50-е гг.  
 50-60-е гг.  
 80-90-е гг.+
45. наиболее существенными характеристиками взаимопонимания являются адекватность и ...  
 Идентификация  
 Аутентичность  
 Идентичность

Регламентированность

46. ... (допишите слово) как черта психологии группы, выражающая степень единомыслия и единодействия ее членов, является обобщенным показателем их духовной общности и единства.

Сплоченность

Толерантность

Единообразие

Целостность

47. Предпосылками сплоченности группы являются, в первую очередь срабатываемость и ... ее членов

Нейтральность

Совместимость

Толерантность

Неконфликтность

48. Формирование команды включает: эффективное использование сильных сторон состава команды; распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов; формирование новой структуры при слиянии, поглощении, ... предприятия

Реструктуризация

Модернизация

Развития

Формирования

49. Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах ...

А. Маслоу

С. Грофа

З. Фрейда

К. Левина+

50. В западной традиции командообразования известна формула «1+1 = ...»

2

3

4

5

51. Важными характеристиками командообразования являются взаимозависимость, сплоченность и ...

Синергия

Эмпатия

Понимания

Альтруизм

52. Группа — это ограниченная ... общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого на основе качественных признаков: характера выполняемой деятельности, возраста, пола, социальной принадлежности, структуры, уровня развития.

Размером

Территорией

Стереотипами

Нормами

53. Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных...

Умений

Навыков

Компетенций

Знаний

## Практические задания

### Задание к практической работе № 1.1 (ПР1)

«Матрица НТИ. Формирование матрицы НТИ для Ростовской области. Поиск ключевых инновационных технологий предприятий и университетов региона. Работа с кейсом «Концепция национальной инновационной системы Финляндии». MS Word»

1. Подготовить краткое резюме соответствия тематики их перспективного проекта приоритетам государства в рамках инновационной повестки (СИР-2020, СНТР, государственные программы и пр.). Также следует идентифицировать потенциальную роль проекта в рамках матрицы НТИ: какие рынки и сквозные техно-логии могут соответствовать спектру будущего проекта.

Таблица 1. Основные продуктовые тренды

	Старение населения	Развитие робототехники	3Дпечать	Интернет вещей	Big Data	Альтернативные источники энергии	Дополненная и виртуальная реальность

Медицина и здоровье	Акцент на поддержании активного организма как можно дольше (борьба со старостью)	Уже есть помощники ухаживать за больными. В будущем – автоматизация операций	Печать органов (в будущем). Уже есть – печать части сломанных костей	Ваши гаджеты (телефон, браслет) могут отправлять о вас медицинские данные и вызывать врача в экстренных случаях	Персональная и телемедицина	Рост экологичности	Альтернативные методы лечения, например снятие стресса
Ритейл (продажа продуктов ежедневного спроса)		Уже – кассы самообслуживания	Пока используется для прототипирования. В будущем – вы покупаете принтер домой, а в интернет-магазине покупаете схему для печати	Было в рамках эксперимента – корзинка и касса общаются через специальные RFID-метки (вы ставите корзину в контейнер, который сам калькулирует стоимость продуктов). Холодильник может делать доставку продуктов. Коробка для яиц – следить за их свежестью и заказывать, если их нет (уже есть)	Автоматическая подборка продуктов, соответствующих вашим вкусовым предпочтениям	Альтернативные методы продажи – прямые поставки	Виртуальные магазины
Еда и напитки		Роботы-повара (уже есть такие кафе). В дальнейшем – внедрение в домашнее пользование	Распечатка еды (пока только эксперименты)		Генная модификация	Рост экологичности, рост предложения	Новые подходы к ресторанному обслуживанию
	<b>Старение населения</b>	<b>Развитие робототехники</b>	<b>3Dпечать</b>	<b>Интернет вещей</b>	<b>Big Data</b>	<b>Альтернативные источники энергии</b>	<b>Дополненная и виртуальная реальность</b>
Путешествия и туризм		—	—	Ваш гаджет в незнакомом городе может сам подсказать вам ваше любимое место (например, кофейню Starbucks). Для этого уже сейчас используют специальную технологию iBeacon	Резкое снижение стоимости	Множество новых источников энергии в помощь путешественникам (легче, прочнее...)	Любой вид отдыха не выходя из квартиры
Дом и семья		Уже – роботы-пылесосы. В будущем – автоматизация домашней работы	Уже есть – печать 3D – фигурок человека/ семьи (замена фотографии)	См. пример выше. Также «умный дом» поможет следить за потреблением электроэнергии, воды и прочего. Примеры – Nest, Cubic Robotics, Лесли и др. Зубная щетка может сообщить – чистил ли и как долго ваш ребенок зубы и открывать за усердие игры на планшете	—	Все для «умного дома», позволяющее быть на самообеспечении и накапливать и даже продавать лишнюю энергию	Новые методы развлечения, например, для детей
Транспорт		Связано больше Интернетом вещей – самоуправляемые машины (уже есть прототипы)	—	Безопасность на дорогах – машины начинают буквально видеть друг друга и предотвращать аварии	Дроны	Hyperloop	Различные гаджеты, например, навигатор на лобовом стекле

## 2. Вопросы к деловой игре

Студентам необходимо обсудить вопросы и предложить модель концепции инновационной системы Ростовской области.



#### **А) В чем состоят особенности национальной инновационной системы Финляндии?**

Основные особенности — в активной деятельности со стороны государства, которая поддерживает частные инициативы, выстраивая «вертикальные» лифты от изобретений до конечного пользователя.

Перечислите основные программы, инициированные Финляндией в последние годы, призванные служить улучшению предпринимательской среды этой страны. Ответ в брошюре «Справочник для компаний, планирующих открыть бизнес в Финляндии» — на сайте <https://www.innovationeconomy.ru>; участие в предпринимательских тренингах, гарантии участия в престижных грантах TEKES, возможность финансирования через государственные фонды SITRA, Industry Investment.

#### **Б) Как организация TEKES помогает развитию инновационных технологий в стране?**

Национальное агентство по технологиям и инновациям Финляндии (TEKES), подведомственное Министерству торговли и промышленности Финляндии, поддерживает малые инновационные компании грантами и беспроцентными инвестиционными кредитами, финансирует проекты в области прикладной науки исследовательских институтов и университетов, а также координирует международное сотрудничество в сфере науки и технологий. С помощью TEKES в Финляндии были выстроены вертикальные кластеры (сети) между крупными компаниями и поставщиками и субконтрактерами, в том числе и исследовательскими институтами и университетами.

#### **В) В чем проявляется новая роль университетов в Финляндии?**

Университеты и научные центры в Финляндии встроены в региональные центры инноваций, куда также входят центры трансфера технологий, технопарки, центры экспертизы. Крупные финские компании вкладываются в специализированные образовательные программы, так как понимают важность подготовки высоко-квалифицированных кадров. С помощью TEKES были выстроены вертикальные кластеры (сети) между крупными компаниями и поставщиками и субконтрактерами, в том числе и исследовательскими институтами и университетами. По опросам, 40% инновационных компаний сотрудничали с университетами

или государственными исследовательскими институтами.

#### **Г) В чем особенность государственной политики Финляндии по работе с регионами?**

В Финляндии сильно развита региональная инновационная система. По всей стране существуют региональные центры инноваций, куда входят университеты, центры трансфера технологий, технопарки, центры экспертизы. Технопарки инициировали появление инкубаторов технологий, бизнес-инкубаторов и развитие проектов spin off. В инкубаторах широко применяется система «отслеживания», которая способствует перетоку знаний из лабораторий в фирмы-«вскармливатели». Переток знаний сопровождается особой системой привилегий:

#### **Д) В чем особенность бизнес-инкубаторов, создаваемых в Финляндии?**

В Финляндии использованы две модели инкубаторов: исследовательский кластер (Viiki Biocentre), в который входят более 70 исследовательских групп, и инкубатор для стартапов (Innopolis/Oteniemä), где компании проходят всю цепочку от исследований до коммерциализации технологий. Обе модели работают в структуре университетов, но используют разные принципы работы и связей с международными и местными компаниями.

#### **Д) Какие субъекты являются основными инвесторами в Финляндии?**

TEKES — агентство, подведомственное Министерству торговли и промышленности Финляндии, поддерживает малые инновационные компании грантами и беспроцентными инвестиционными кредитами, финансирует проекты в области прикладной науки исследовательских институтов и университетов.

Крупный государственный фонд SITRA обеспечивает капиталом стартапы, всегда в качестве миноритарного инвестора, а также сводит малые инновационные компании с бизнес-ангелами. SITRA предоставляет финансирование для исследовательских проектов в существующих малых и крупных компаниях, участвует в финансировании зарубежных венчурных фондов. Industry Investment. Фундаментальные исследования финансируются Академией наук Финляндии и университетами. Прикладные исследования — центрами трансфера технологий, министерствами, VTT.

Также инвесторами для инновационных проектов являются частные лица (бизнес-ангелы) и венчурные фонды.

#### **Е) Сколько инновационных компаний сотрудничали с университетами или государственными исследовательскими институтами?**

По опросам, 40% инновационных компаний сотрудничали с университетами или государственными исследовательскими институтами.

### **Задание к практической работе № 1.2 (ПР2)**

**«Оценка потребности в финансирование проектов и программ. Источники финансирования инновационных проектов в технологическом предпринимательстве. Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов. MS Excel.»**

Определите состав и величину инвестиционных затрат по проекту.

Величина первоначальных инвестиционных затрат для данного проекта оценивается как совокупная стоимость материальных и нематериальных инвестиционных затрат. Материальные инвестиции включают в себя стоимость технологического оборудования, которое формирует амортизируемые активы предприятия; затраты на приобретение или пополнение оборотных средств предприятия (стоимость сырья и материалов, комплектующих средств). В качестве нематериальных инвестиций по условиям проекта учитывается стоимость прав на использование товарного знака.

Какие еще виды затрат, кроме указанных в описании, можно отнести к инвестиционным?

Студенты могут самостоятельно определить состав и стоимость инвестиционных затрат, на пример: стоимость научно-исследовательских и проектноконструкторских работ, затраты на маркетинговые исследования, затраты на обучение персонала работе на новом технологическом оборудовании, стоимость объектов интеллектуальной собственности.

Рассчитайте производственно-сбытовые затраты по проекту, определите себестоимость в расчете на единицу продукции и по годам эксплуатационной стадии расчетного периода проекта.

Расчеты рекомендуется проводить в табличной форме с выделением двух групп затрат: переменных и постоянных. В состав переменных затрат включаются: стоимость сырья, материалов и комплектующих изделий, используемых при производстве, заработная плата основных производственных рабочих, заработная плата торгового персонала, занимающегося продажами, страховые взносы во внебюджетные фонды (фонд пенсионного страхования, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования), величина которых рассчитывается как процент от начисленной заработной платы.

В состав постоянных затрат в рамках данного проекта включаются: затраты на аренду производственных площадей, накладные расходы, амортизационные отчисления.

Проведите расчеты выручки от продажи продукции проекта, основываясь на прогнозах продаж и конъюнктуре цен.

Выручка от реализации продукции рассчитывается как произведение цены за единицу продукции на объем продаж в количественном выражении с учетом условий рыночной среды, представленных в описании.

Назовите факторы окружающей среды проекта, которые могут повлиять на величину выручки от реализации продукции. К основным факторам относится спрос на продукцию проекта, уровень конкуренции на рынке, предполагаемый объем продаж по проекту, изменение цен на основные ресурсы и пр.

Проведите расчеты денежных потоков поступлений и выплат за весь период реализации проекта.

Результаты удобнее представить в форме таблицы 1, 2. Накопленное сальдо (кумулятивный денежный поток), рассчитанное по двум денежным потокам — по операционной и инвестиционной деятельности, характеризует жизнеспособность самого проекта и позволяет оценить период окупаемости проекта. Если на конец расчетного периода проекта кумулятивный денежный поток имеет положительное значение, это означает эффективность проекта, т. е. его способность окупить все затраты за счет получаемых доходов по проекту.

Как вы оцениваете жизнеспособность проекта по результатам прогноза денежных потоков? Какой показатель является критерием экономической целесообразности проекта на данном этапе его оценки?

Жизнеспособность самого проекта оценивается на основе накопленного сальдо по денежным потокам от операционной и инвестиционной деятельности. Если на конец расчетного периода эта величина положительная, проект эффективен.

Проведите расчеты показателей эффективности проекта методами статической оценки. Охарактеризуйте полученные значения. Насколько полно эти показатели характеризуют инвестиционную привлекательность проекта?

Рассчитываются: критический объем производства (точка безубыточности) — показатель, который оценивает операционную деятельность по проекту, но не учитывает инвестиционные затраты; рентабельность инвестиций, которая сравнивается с нормой дохода, требуемой инвесторами, в качестве нормы дохода можно использовать рентабельность активов от текущей деятельности (20%), срок окупаемости (РВ), рассчитанный либо аналитическим методом, либо на основании анализа денежных потоков (по году проекта, в котором накопленный денежный поток принимает положительное значение).

Рассчитайте дисконтированные показатели эффективности проекта. С каких позиций они характеризуют проект? Объясните наличие возможных противоречий между ними.

Рассчитываются NPV, PI, IRR, DPB. Эти показатели дают более жесткую оценку эффективности. Противоречия могут возникнуть между показателями NPV и IRR, в этой ситуации нужно ориентироваться на оценку по NPV.

На основании проведенных расчетов показателей эффективности определите экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность реализации проекта. Аргументируйте свои выводы.

Дается обобщенная оценка. Проект считается эффективным, если на каждом этапе его оценки получены значения, характеризующие положительную эффективность. Это финансовая реализуемость проекта и оценки с учетом дисконтирования.

Данные для расчетов.

Таблица 2 Элементы анализа

Результаты проекта	Затраты по проекту
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выручка от продажи продукции проекта, которая оценивается по отдельным стадиям этапов.</li><li>• Сокращение затрат при внедрении высокопроизводительного оборудования или новых технологий</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение исследований.</li><li>• Создание прототипов.</li><li>• Продвижение продукции.</li><li>• Организация производства продукции проекта.</li><li>• Производственно-сбытовые затраты</li></ul>

Таблица 3. Исходные данные

Показатель	Расчет	Значение показателя	Выводы и рекомендации
Критический объем продаж, шт.	$280\,000 / (2\,600 - 1\,200)$	200 шт.	Безубыточность операционной деятельности по проекту достигается только при таком объеме выпуска продукции. Но в этой ситуации нет возможности окупить инвестиционные затраты по проекту, так как прибыль проект не приносит
Прибыль от продажи 180 единиц продукции, руб.	$2\,600 * 180 - (280\,000 + 1\,200 * 180) = 468\,000 - 496\,000$	-28 000 руб.	При производстве количества продукции меньше точки безубыточности проект нецелесообразен. От него следует отказаться или разработать мероприятия по снижению затрат или увеличению объемов продаж
Прибыль от продажи 300 единиц продукции	$2\,600 * 300 - (280\,000 + 1\,200 * 300) = 780\,000 - 640\,000$	140 000 руб.	При таком объеме продаж проект приносит прибыль, что свидетельствует об эффективности операционной деятельности. Но чтобы оценить эффективность проекта в целом, необходимо соизмерить величину прибыли с величиной инвестиционных затрат

Таблица 4 Данные по окупаемости

Период времени (t), лет	Денежный поток, тыс. руб.	Коэффициент приведения, коэф.		Текущая стоимость, тыс. руб.	
		при R = 0,14	при R = 0,2	при R = 0,14	при R = 0,2
0	-12 000	1	1	-12 000,0	-12 000
1	2 700	0,8772	0,8333	2 368	2 250
2	3 500	0,7695	0,6944	2 693	2 431
3	4 900	0,6750	0,5787	3 307	2 836
4	6 000	0,5921	0,4823	3 553	2 894
5	3 400	0,5194	0,4019	1 766	1 366
NPV	X	X		1 687	-223

### Задание к практической работе № 2.1 (ПР3)

#### «Деловая игра «Построение команды»»

#### Задания для предварительной подготовки.

**Задание 1** предполагает, что студент не только вы берет лозунги, но и обоснует свой выбор. Следует учитывать, что лозунги в определенном сочетании могут усиливать друг друга, а в другом — ослаблять. Очень важно сформировать у студентов понимание этого.

**Задание 2** предполагает, помимо демонстрации знаний, проявление личного отношения студента. При обсуждении важно выявить аргументы студента и помочь ему их сформулировать, а также обеспечить их обсуждение. Стоит воздержаться от прямой критики позиции студента, даже если она выглядит крайне слабой. В таком случае лектору следует указать на спорность некоторых аргументов студента или обратить внимание на недостаточную аргументированность позиции.

#### Задания для проведения Деловой игры.

Сформированные в результате выполнения данного задания компетенции, умения и навыки необходимы на всех уровнях управления проектами разного типа — исследовательской, социальной или коммерческой направленности, — а также наверняка окажутся востребованными в будущей профессиональной деятельности выпускников. Сформировать команду единомышленников, правильно распределить роли и функции в этой команде, организовать ее работу, наладить внутрикомандные и внешние коммуникации, обеспечить эффективность деятельности команд — эти задачи признаются большинством современных исследователей ключевыми для всей системы менеджмента, как в коммерческих, так и во всех сферах практической деятельности выпускников.

Этап	Необходимое время	Что происходит
Первый этап игры	30 минут	Постановка задачи на первый этап. Инструктаж. Раздача таблиц. Студенты самостоятельно заполняют розданные таблицы. Подведение итогов первого этапа. Выдача призов
Второй этап игры (введение)	10 минут	Постановка задач на второй этап. Инструктаж. Раздача таблиц. Обсуждение вопросов ко второму этапу игры
Индивидуальная стадия второго этапа игры	10 минут	Студенты интуитивно распределяют роли между одногруппниками в заданной системе ролей
Корректировка системы ролей и заполнение таблиц	25 минут	Студенты обмениваются информацией, обсуждают друг друга в командах, корректируют полученные результаты. Заполняется таблица 4 и предоставляется преподавателю
Обсуждаются итоги деловой игры, формулируется домашнее задание по групповому проекту	15 минут	Преподаватель обсуждает полученные результаты. Указывает на ошибки и положительные моменты. Дается задание по распределению функций. Задание выполняется студентами самостоятельно (табл. 5, 6, 7)

Цель деловой игры — сформировать у студентов компетентные навыки формирования команды и распределения ролей в ней с помощью различных методов. Деловая игра осуществляется в два этапа. Это важно и менять этого не стоит, также, как и последовательность осуществления этих этапов. Первый этап готовит почву для второго. Также нельзя произвольно менять правила игры или разрешать студентам отходить от них.

Одной из задач первого этапа игры является лучшее знакомство слушателей друг с другом, формирование у каждого устойчивых образов друг друга. Кроме того, первая часть деловой игры стимулирует активность, улучшает психологический климат и эмоциональный настрой, повышает положительную экспансивность.

Все раздаточные материалы для деловой игры должны быть подготовлены заранее, а также должны быть розданы или разосланы студентам.

В начале первого этапа игры очень важно простимулировать активность слушателей, нельзя позволять им пассивно сидеть или просто отмечать фамилии других студентов в таблице.

Обращайте внимание на то, что предположения должны быть проверены личным обращением к другому студенту. А также на то, что часть навыков нуждается в подтверждении. При этом навык, подтвержденный для одного студента, не является подтвержденным навыком для другого студента. То есть, например, если Петр Иванов прочел стихотворение для Анны Петровой, это не может быть достаточным, чтобы Ирина Смирнова тоже отметила Петра Иванова как человека, «знающего стихотворение Пушкина наизусть». Петр Иванов должен повторно прочитать стихотворение именно ей или ей нужно искать другого студента.

На первом этапе вопросы чаще всего возникают только по поводу правил прохождения игры и возможности их нарушения: «Могу ли я называть свою фамилию?», «Можно ли прочесть стихотворение Бродского, а не Пушкина?», «Если никто не танцует балетные танцы, можно ли отметить того, кто танцевал их в детском саду?». Преподавателю не стоит разрешать менять правила игры, так как поиск должен требовать от студента усилий.

Второй этап игры — основной. Именно на этом этапе студенты формируют команды и распределяют роли.

Студенты должны приступить ко второму этапу с уже имеющимися результатами самотестирования. Самотестирование должно быть пройдено дома.

Таблица с системой ролей должна быть роздана или разослана студентам к началу второго этапа (роли могут быть сокращены и скорректированы).

Сначала студент формирует команду согласно своему представлению о том, какой она должна быть, не имея результатов тестирования других студентов. Следует пресекать зачастую возникающее желание некоторых студентов получить эти результаты уже в начале игры.

Прохождение второго этапа предполагает не только индивидуальную работу, но и коллективную. Окончательное распределение командных ролей лучше осуществлять в мини-группе (команде), а не отдельно каждому. В группе можно учесть не только результаты тестирования, но и мнения и результаты самооценки и наблюдения.

Итоговая презентация представляется от команды, а не от каждого человека отдельно.

По завершении второго этапа проводится обсуждение, поставив перед слушателями следующие вопросы:

- В чем сложности и проблемы командообразования?
- Какие уроки вам удалось извлечь?
- О чем заставило задуматься выполнение задания?

По результатам распределения ролей студентам дается задание по распределению командных функций.

#### Задание к практической работе № 2.2 (ПР4)

«Деловая игра «Разработка продукта». Методика «бережливого стартапа»; модель SPACE — модель, отражающая пространство (space) и орбиту «полета» бизнеса; HADI-цикл — методика циклического процесса

**проверки гипотез. Этапы развития старта- па; прототип, соответствие продукта ожиданиям целевого рынка; динамика роста; рост и укрепление позиций; масштабирование и захват рынков; публичное размещение акций. MS Excel»**

Кейс представляет собой формирование командами бизнес-модели на основе шаблона А. Остервальдера и И. Пенье. Размер команды — 4–7 человек. Используются интерактивные доски, флип-чарты и другое стендовое оборудование, где должен быть размещен рисунок шаблона и с которым будут работать обучающиеся. Количество должно равняться количеству команд. Также каждой команде необходимо предоставить стикеры разных цветов с тем, чтобы они могли формировать бизнес-модель. Первая задача, которую должны решить команды — генерирование идеи. В качестве ответов приведен пример построения бизнес-модели.

изучение и решение кейса состоит из четырех стадий:

1. Индивидуальное изучение материала, вычитывание сведений и данных.
2. Обсуждение в команде, решение вопросов в команде.
3. Общее обсуждение кейса всей группой.
4. Окончательное решение кейса с наводящими вопросами и комментариями преподавателя.

Оценивание работы обучающихся при решении кейса должно строиться на командной основе и учитывать активность, инициативность и заинтересованность, а также нестандартность предложенных вариантов ответов. Преподаватель должен иметь в виду, что кейс может иметь несколько правильных решений и априори не может быть однозначно решен.

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков в таблице А. Остервальдера и И. Пенье, студентам необходимо дать описание выбранной ими технологии, бизнес-идею и суть их группового проекта, ответив в том числе на следующие вопросы:

- В чем состоит ценностное предложение вашего проекта?
- Кто является потребителем вашего проекта?
- Какая работа должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей?
- Каким образом ваш проект может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителя?
- Какие преимущества получит потребитель, воспользовавшись вашим проектом?

Студентам необходимо распечатать шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье большого формата. Лектору необходимо акцентировать внимание на том, что студенты должны работать в группе, обсуждая и заполняя совместно все блоки шаблона бизнес-модели. Результат работы должен быть оформлен в печатном или электронном формате в виде:

- ответов на вопросы выше (объем текста 3 000–5 000 знаков);
- заполненного шаблона бизнес-модели вашего проекта.

**Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которые может набрать студент при решении практических заданий - 40 баллов.

Правильное выполнение практических заданий – 10 баллов, неправильное выполнение или невыполнение практических заданий – 0 баллов

**КОМПЛЕКТ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА**

**ОПРОС 1 (О 1)**

**«Инновационная экосистема»**

1. Дайте определение инновационной инфраструктуры и поясните, для формирования чего она необходима
2. Какие существуют проблемы в формировании инновационной среды
3. К какому типу инновационной инфраструктуры относятся созданные организации техно предпринимательства
4. Какие федеральные программы могут способствовать развитию инновационной среды

**Критерии оценивания:**

**Задание оценивается в 5 баллов.**

Правильное выполнение индивидуального задания – 5 баллов, неправильное выполнение или невыполнение индивидуального задания – 0 баллов

**ОПРОС 2 (О 2)**

**«Нематериальные активы и охрана интеллектуальной собственности».**

Решение мини кейса «Выработка IP стратегии инновационного проекта» (по выбору)

Выполнение данного задания рекомендуется оценивать по следующим ключевым критериям (в порядке убывания значимости):

- Соответствие праву (в пределах того объема знаний, который дан слушателям в материалах темы).

● Соответствие заданной структуре выполнения задания:

- 1) описание разработки, включая все ее существенные признаки и ключевые конкурентные преимущества;
- 2) краткий отчет о патентном поиске, проведенном в отношении разработки;
- 3) обоснование выбора способа (способов) оформления и правовой охраны разработки;
- 4) краткое описание товарного знака (знака обслуживания) для индивидуализации будущего инновационного продукта и отчет о поиске сходных обозначений.

● Сбалансированность (учет как интересов разработчика, так и интересов инвестора).

**Критерии оценивания:**

**Задание оценивается в 5 баллов.**

Правильное выполнение индивидуального задания – 5 баллов, неправильное выполнение или невыполнение индивидуального задания – 0 баллов

**Критерии оценки:**

За семестр студент может ответить не более чем на одно задание опроса.

16-20 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

11-15 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

4-10 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-4 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.3

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекционные занятия.
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы функционирования отраслевых рынков, особенности поведения фирм в различных отраслевых структурах, методы реализации проектов технологического предпринимательства, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных самостоятельно вопросов, развиваются навыки решения задач по различным темам курса. При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад с презентацией по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой дисциплины «Технологическое предпринимательство» осуществляется в ходе занятий методом устного опроса, проверки выполненных индивидуальных заданий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и, по возможности, дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных, выделить непонятные термины и найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Форма отчёта по практическим заданиям:

Каждый отчёт оформляется в виде пояснительной записки и должен содержать следующие элементы:

- титульный лист;
- текст пояснительной записки в машинописном или рукописном виде;
- список использованной литературы или сайтов Интернет;

Требования к оформлению

Данные требования относятся к машинописному варианту оформления отчёта текстовым процессором Word. При оформлении другими программными средствами следует использовать режимы, которые в максимальной степени приближают оформление к настоящим требованиям. Рукописный вариант должен быть оформлен аккуратно и читаемо.

Содержание пояснительной записки

1. Постановка задачи.
2. Краткие теоретические сведения об особенностях применяемых операторов и методов (теоретическое введение).
3. Описание программы:
  - общие сведения;
  - описание логической структуры;
  - описание алгоритма решения задачи (в виде блок-схемы);