

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-практическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Брянская область
2016

УДК 338 (07)
ББК 65.290-2

Швецова О.А. Инновационный менеджмент: учебно-практическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент / О.А. Швецова. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2016. – 39 с.

Учебно-практическое пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент. В пособии представлены вопросы для обсуждения, контрольные тесты и материалы для выполнения ситуационных заданий по темам дисциплины «Инновационный менеджмент».

Рецензент:
к.э.н., доцент Подольникова Е.М.

Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.

© Брянский ГАУ, 2016
© Швецова О.А., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Инноватика как область знаний	6
Тема 2. Сущность инновационного менеджмента	8
Тема 3. Организационные формы инновационной деятельности	9
Тема 4. Анализ спроса на научно-техническую продукцию	11
Тема 5. Инновационные программы и проекты. Виды инновационных проектов и их особенности	13
Тема 6. Управление инновационными проектами	14
Тема 7. Управление персоналом в научных организациях	16
Тема 8. Риски инновационных проектов и их особенности	17
Тема 9. Оценка эффективности инновационной деятельности	19
Тема 10. Финансово-экономические аспекты инновационной деятельности	21
Тема 11. Венчурное предпринимательство	22
Тема 12. Инновационные стратегии	26
Тема 13. Типы инновационного поведения компаний	28
Тема 14. Практика государственного регулирования инновационного развития	30
Тема 15. Основы интеллектуальной собственности	31
Задания для самостоятельной работы	34
Рекомендуемая литература	39

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного развития рыночной экономики возрастает роль все-сторонне подготовленных высококвалифицированных бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент.

Чтобы достичь мировоззренческой зрелости, нравственного совершенства, высокой духовной культуры, развития творческих способностей человека, необходимы не только разносторонние знания, образованность, но и постоянное стремление к обновлению и пополнению знаний, приобретению новых умений и навыков, в т.ч. в области самообразования.

Учебная дисциплина «Инновационный менеджмент» призвана ознакомить студентов с теоретическими положениями и практическими приемами и навыками внедренческой деятельности, приемами управления рисками инновационных проектов, способностью осуществлять преобразования в условиях сопротивления коллектива изменениям, оказывать воздействие на недовольных изменениями работников с помощью системы мотивации, навыками оценки эффективности инновационной деятельности (инновационных проектов), в том числе в различных условиях инвестирования и финансирования, умением исследовать рынок и инновационные возможности предприятия, формулировать направления его инновационного развития, бизнес-идею внедрения перспективных инновационных разработок, навыками разработки инновационных проектов создания новых направлений деятельности, внедрения новых технологий, продуктов в рамках действующего законодательства.

Знания курса «Инновационный менеджмент» необходимы каждому профессиональному менеджеру в силу возросшей интеллектуализации управленческого труда и введения инноваций.

Самостоятельная работа по своей сути предполагает максимальную активность обучающегося. Она проявляется и в организации работы, и в использовании целенаправленного восприятия, переработке, закреплении, применении знаний, в сознательном стремлении превратить усваиваемые знания в личные убеждения, неуклонно руководствоваться ими в повседневной деятельности.

Самостоятельная работа включает самые разнообразные виды: подготовку к текущим аудиторным занятиям; самостоятельное изучение отдельных разделов дисциплины, предусмотренное рабочей программой; выполнение индивидуальных заданий; подготовку рефератов и докладов; подготовка к аттестации и т.д.

Важная роль в этом процессе принадлежит практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Инновационный менеджмент».

Бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

ПК-6: способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений

ПК-16: владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов

ПК-17: способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

ПК-18: владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

теоретические основы внедренческой деятельности (инновационного менеджмента), виды инноваций, этапы инновационного процесса, организационные формы инновационной деятельности, особенности рисков инновационных проектов, особенности управления трудовым коллективом в условиях внедрения инновационных изменений, особенности управления персоналом в научных организациях, задачи и функции менеджера в управлении инновационными проектами, теоретические основы инвестирования и финансирования инновационных проектов, формы государственной поддержки инновационной деятельности, подходы к оценке эффективности инновационной деятельности, основы анализа рынка и потенциала предприятия, понятие и виды инновационных стратегий, основы бизнес-планирования и разработки инновационных проектов, основы интеллектуальной собственности, типы инновационного поведения компаний.

Уметь:

применять опыт фирм по организации инновационной деятельности и по выбору организационных форм инновационной деятельности, выявлять риски инновационных проектов, выбирать структуру управления проектом, предвидеть возможную негативную реакцию работников на внедрение изменений в организации, осуществлять оценку инновационных проектов, их эффективности и рискованности, разрабатывать схемы их финансирования, выявлять перспективы инновационных разработок с учетом специфики рынка и предприятия, формировать бизнес-идею, выбирать инновационную стратегию, разрабатывать инновационные проекты создания нового бизнеса, продукта, технологии, определять эффективность и рыночную востребованность инновационных технологий и продуктов, выбирать стратегию инновационного поведения.

Владеть:

навыками внедренческой деятельности, приемами управления рисками инновационных проектов, способностью осуществлять преобразования в условиях сопротивления коллектива изменениям, оказывать воздействие на недовольных изменениями работников с помощью системы мотивации, навыками оценки эффективности инновационной деятельности (инновационных проектов), в том числе в различных условиях инвестирования и финансирования, умением исследовать рынок и инновационные возможности предприятия, формулировать направления его инновационного развития, бизнес-идею внедрения перспективных инновационных разработок, навыками разработки инновационных проектов создания новых направлений деятельности, внедрения новых технологий, продуктов в рамках действующего законодательства.

ТЕМА 1. ИННОВАТИКА КАК ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте роль инновационной деятельности в экономическом развитии современных организаций как самостоятельных субъектов хозяйствования.
2. В чем состоит практическая значимость инноватики как области научного знания?
3. Какая из научных теорий, разработанных Н.Д. Кондратьевым, нашла свое непосредственное применение в инноватике?
4. Какая из научных теорий, разработанных Й. Шумпетером, нашла свое непосредственное применение в инноватике?
5. Что понимал Й. Шумпетер под нововведением?

Контрольные тесты

1. Изобретение – это...
 - а) новое, обладающее изобретательским уровнем, промышленно применимое творческое решение технической задачи
 - б) основная идея, мысль, определяющая содержание чего-либо
 - в) новое техническое решение, определяющее внешний вид или содержание изделия
 - г) техническое решение, обладающее относительной новизной для конкретной организации
 - д) новое и пригодное к осуществлению промышленным способом художественно – графическое решение, определяющее внешний вид изделия
2. «Инновационная доктрина» - это...
 - а) принципы и инструменты инновационной политики государства
 - б) система базовых положений, выработанных органом власти и определяющих его политику в сфере инновационной деятельности
 - в) направления инновационного развития страны и их приоритеты
 - г) официально утвержденные научные рекомендации по формированию инновационной политики государства
 - д) стратегическое видение руководителей государства в отношении направления инновационного развития страны
3. Результаты исследований каких ученых легли в основу современной теории инноватики:
 - а) К. Маркса
 - б) Й. Шумпетера
 - в) А. Смита
 - г) Н.И. Бухарина
 - д) Н.Д. Кондратьева
 - е) Е.А. Файоля
4. Что понимается под новшеством (новацией) в инноватике?
 - а) новый порядок;
 - б) новый обычай;

- в) новый метод;
- г) изобретение;
- д) новое явление.

5. Какие группы новшеств (по содержанию) принято выделять в инноватике?

- а) технические;
- б) технологические;
- в) экономические;
- г) управленческие;
- д) организационные;
- е) финансовые;
- ж) социальные.

Практические задания

Задание 1. Дайте определение основных элементов, определяющих инноватику как область научного знания:

- 1) предмет исследования;
- 2) объект исследования;
- 3) цели и задачи исследования.

Для ответа используйте дидактические единицы:

- перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;
- технологические уклады;
- факторы влияния на динамику производства в различных фазах деловых циклов;
- подъем деловой активности;
- деловые циклы;
- жизненные циклы продукта (технологии);
- инновационный процесс;
- закономерности долгосрочного технико-экономического развития;
- методы повышения инновационной активности;
- принципы управления инновационной деятельностью;
- управление процессом коммерциализации (внедрения) новшеств.

Задание 2. Какие из перечисленных фраз о научном вкладе в формирование и развитие инноватики как науки относятся к исследованиям Н. Д. Кондратьева, а какие - Й.Шумпетера:

- разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;
- создал теорию циклов деловой активности;
- выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;
- выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;
- обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии;
- ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;

- определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;
- разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Определите сущность инновационного менеджмента.
2. Раскройте основные цели и задачи инновационного менеджмента в рыночных условиях.
3. Охарактеризуйте периоды возникновения инновационного менеджмента как самостоятельной управленческой дисциплины в странах рыночной экономики и России.
4. Определите место системы инновационного менеджмента в системе общего менеджмента организации.

Контрольные тесты

1. Основная практическая цель инновационного менеджмента
 - а) создание конкурентных преимуществ за счет освоения нового продукта или технологии
 - б) технологическое лидерство в удовлетворении насущными потребностями человека
2. Основной признак изобретения:
 - а) положительный эффект в технологии производства и при эксплуатации научно-технической продукции
 - б) новизна решения задачи и положительный эффект в производстве
 - в) существенная новизна технического решения задачи, дающая положительный эффект в технологии производства, при эксплуатации научно-технической продукции, обеспечении безопасности труда
 - г) существенная новизна технического решения задачи
3. Основные этапы развития менеджмента, характеризующие значимость инновационной составляющей в успешном бизнесе
 - а) развитие менеджмента преимущественно в производстве; развитие маркетинга; инновационный менеджмент; стратегический менеджмент
 - б) системный подход, с выделением главного приоритетного направления, синтез стратегического и общего менеджмента
 - в) менеджмент, обеспечивающий качество человеческого капитала, степень использования науки и техники в производстве, объём иностранных инвестиций.
4. Диффузия инноваций осуществляется как ...
 - а) распространение нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности

- б) широкомасштабное освоение нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности
- в) равновесное распространение нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности
- г) ограниченное распространение нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности
- д) распространение нововведений в научно-технической деятельности

Практическое задание

Дайте определение следующим понятиям инноватики:

- 1) диффузия инноваций;
- 2) трансфер инноваций;
- 3) инвариантность инноваций.

Для ответа используйте следующие дидактические единицы:

- доминирующее положение нового технологического уклада в общественном производстве и структурная перестройка экономики;
- именная ценность инноваций, интеллектуальный вклад авторов;
- передача права использования инноваций как носителей новых ценностей (стоимостей) другим субъектам инновационной деятельности;
- процесс передачи права владения именными ценными бумагами;
- равновесное распространение новшеств и нововведений в деловых циклах научно-технической, производственной и организационно-экономической деятельности;
- сущность диффузных процессов на разных уровнях возникновения инновационной среды;
- технологические цепи производства продукции и оказания услуг;
- ускоренный приток капиталов в новый технологический уклад.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения

- 1. В чем особенности новых организационных форм инновационной деятельности?
- 2. Объясните принципы управления холдинг-компаниями?
- 3. Что представляют собой технопарки и технополисы?
- 4. В чем состоит эффективность малых инновационных фирм?
- 5. Что представляют собой венчурные (рисковые) малые инновационные фирмы?
- 6. Назовите отличительные особенности организационных структур управления, применяемых в инновационном менеджменте.

7. Какие существуют особенности матричной структуры управления.
8. В чем суть и преимущества проектного менеджмента?
9. По каким критериям осуществляется выбор оптимального типа организационной структуры управления при разработке инновационного проекта?

Контрольные тесты

1. Исследовательская функция, возложенная на инженерные центры как организационные формы инновационной деятельности:
 - а) разработка технологии обучения и повышения квалификации инженеров для обеспечения их широкого научно-технического кругозора
 - б) исследование фундаментальных закономерностей, лежащих в основе инженерного проектирования принципиально новых инженерных систем
 - в) проведение широкого круга научных исследований
 - г) апробация прикладных исследований на опытной базе
2. Организации, создающиеся на базе крупных университетов США при финансовой поддержке правительства для стимулирования разработки новых технологий:
 - а) технополисы
 - б) бизнес – инкубаторы
 - в) инженерные центры
 - г) технопарки
 - д) венчурные центры
3. Типы бизнес – инкубаторов, которые не организуются на практике:
 - а) филиалы высших учебных заведений
 - б) прибыльные коммерческие организации
 - в) некоммерческие (бесприбыльные) организации
 - г) подразделения крупных технологических компаний
4. Инновационная организация относится к лидерам, если она ...
 - а) вышла на рынок с освоенным другими компаниями нововведением
 - б) вложила деньги в доводку уже известного нововведения
 - в) работает в условиях повышенного риска и предлагает рынку совершенно новый продукт или услугу
5. Если нововведение имеет большое стратегическое значение и тесно связано с основным производством, то в организации ...
 - а) создается отдел разработки нового продукта
 - б) создаются новые хозяйственные единицы
 - в) происходит непосредственная интеграция в существующую управленческую структуру

Практические задания

Задание 1. Один из созданных в стране инновационных фондов посылает своего сотрудника в технологически развитую страну с богатыми рыночными традициями для изучения инновационного рынка и участников инновационного процесса. Заданиями предусмотрено составление схем различных организационных форм участников инновационного процесса.

Вопросы для анализа

1. Какие уровни народного хозяйства будут представлены на схеме?
2. Какие типовые инновационные организации могут действовать на этих уровнях?
3. Какова роль этих организаций в инновационном процессе?

Задание 2. Технологический парк осуществляет разработку инновационных проектов в области радиоэлектронной промышленности.

Вопросы для анализа

1. Требуется представить возможную производственную и организационную структуры.
2. Перечислите типичные носители ролевых функций в процессе нововведений.

ТЕМА 4. АНАЛИЗ СПРОСА НА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКУЮ ПРОДУКЦИЮ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое научно-техническая продукция? В чем ее основные особенности?
2. Что является товаром на рынке новшеств? Формы продаж этого товара?
3. Значение и задачи анализа спроса на научно-техническую продукцию
4. Сущность спроса на научно-техническую продукцию и способы его представления
5. Факторы спроса на научно-техническую продукцию
6. Методы анализа спроса на научно-техническую продукцию

Контрольные тесты

1. Прогноз спроса, издержек, оценка конкуренции, прибыльности, объема требуемых инвестиций – это элементы...
 - а) инструментария оценки и отбора проектов
 - б) экономического анализа проектов НИОКР
 - в) фильтрации проектов
 - г) математической модели проекта
2. Пробный маркетинг, используемый в ограниченных объемах в преддверии выпуска нового товара, выполняет следующие функции:
 - а) специфические рыночные испытания нового товара с целью повысить его надежность и полезность
 - б) получение дополнительной информации о внешней среде, особенностях продвижения, конкурентоспособности цены, уровне спроса
 - в) проверка специфических элементов маркетингового подхода к НИОКР, повышение конкурентоспособности нового товара и выводу продукта на рынок.
3. Позиция конкурентного успеха фирмы зависит от:
 - а) статуса фирмы, ее ресурсов
 - б) статуса фирмы, ее ресурсов и стратегии
 - в) статуса фирмы, ее ресурсов, стратегии и активности конкурентов
 - г) квалификации сотрудников

4. Первая особенность научно-технической продукции связана с ...

- а) особыми отношениями покупателей к товару;
- б) особой формой передачи собственности при продаже;
- в) личными желаниями продавца.

5. Какой минимальный объем знаний необходимо иметь покупателю научно-технической продукции?

- а) средней школы
- б) в пределах высшего образования
- в) специальных объем знаний, специфичный для конкретного новшества

Практическое задание

Мировой лидер по выпуску зерно- и кормоуборочных моделей комбайнов ООО «КЗ «Ростсельмаш», продукция которого характеризуется уникальным ассортиментом и мировым уровнем качества с ориентацией продаж во всех регионах страны и СНГ, а также за рубежом с учетом будущих пожеланий клиентов. Руководство «Нового содружества» в 2000 году осуществило инновационную диверсификацию с поднятием корпоративного имиджа для ухода от кризиса, приобретя новационное (для России) бизнес-производство тракторов Buhler Versatile, то есть практически реализовав принцип синергизма, что позволило на основе производственной науки и интеллекта персонала реализовать инновационный проект «НЕО»-комбайн «ХХ», что предопределило:

- качественное увеличение продуктового аспекта;
- данный проект-хайтек – новизна модели;
- увеличение доли рынка – повышение имиджа;
- улавливание «нового вкуса» клиентов – их лояльность;
- унификация неценовой политики компании;
- создание гибких ВТЛ-технологий.

Вопросы для анализа

- что является источниками формирования новой идеи в реализации проекта?
- в чем новизна нового продукта – модели тракторов?
- направленность целевого спроса – эмоциональный аспект?
- какое изменение спроса произошло в компании?
- какие тактические и стратегические цели реализовались в этом проекте?
- возможны другие методы изменения имиджа?
- можно ли считать такой проект – удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов?
- возможен ли иной вариант реализации такого проекта?
- необходим стратегический альянс в период кризиса?
- гибко и правильно с рыночной позиции был выбран этот проект?
- какой вид инновационной стратегии был выбран компанией?
- какие инновации были реализованы в этом проекте?

ТЕМА 5. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ. ВИДЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение инновационного «проекта» и «инновационной программы».
2. Охарактеризуйте основные виды инновационных проектов.
3. Какие основные разделы включает технико-экономическое обоснование проекта?
4. Каковы особенности основных разделов бизнес-плана инновационного проекта?
5. Когда и кем проводится экспертиза проектов?
6. Какими принципами проведения экспертиз следует руководствоваться?

Контрольные тесты

1. Вид инновационного проекта (исходя из уровня научно-технической значимости) при котором конструкция прототипа или базовая технология кардинально не изменяются:
 - а) пионерный
 - б) опережающий
 - в) новаторский
 - г) модернизационный
2. Вид инновационного проекта (исходя из масштабности решаемых задач) выполняемый одной фирмой или одним подразделением:
 - а) мегапроект
 - б) мультипроект
 - в) монопроект
3. Критерии для отбора проекта НИОКР, связанные с инновационной стратегией и политикой корпорации, следующие:
 - а) связь с идеей стратегического инновационного планирования; влияние на образ корпорации; отношение к риску; отношение к нововведениям; временной аспект
 - б) временной аспект; отношение к риску; отношение к нововведениям
 - в) связь с идеей стратегического инновационного планирования; влияние на образ корпорации; отношение к риску
4. Кроме оценок по частным критериям, устанавливаются рейтинговые веса групп факторов и отдельных факторов, что представляет собой часть процедуры...
 - а) интегральной технической оценки проекта
 - б) интегральной экономической оценки проекта
 - в) интегральной технической и интегральной экономической оценки проекта
 - г) экономико-математической оценки проекта
5. Осуществление заключительного свертывания оценок в одну по выбранной методике (например, аддитивным или мультипликативным образом), представляет собой часть процедуры...

- а) интегральной технической оценки проекта
- б) интегральной экономической оценки проекта
- в) интегральной технической и интегральной экономической оценки проекта
- г) экономико-математической оценки проекта

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое управление проектами?
2. Охарактеризуйте основные элементы системы управления проектом.
3. Перечислите основные этапы проекта. Чем характеризуется каждый этап?
4. Какая организационная структура менеджмента соответствует современной структуре управления проектом? Почему?
5. В чем основные причины неудач (провалов) проектов?
6. Каковы основные принципы построения эффективной системы контроля инновационного проекта (программы)?

Контрольные тесты

1. Роль менеджера по продукту включает:
 - а) управление маркетинговыми исследованиями, продвижением и сбытом товара
 - б) управление маркетинговыми исследованиями
 - в) продвижение и сбыт товара
 - г) проведение рекламной компании
2. Рыночный регулятор диффузионных процессов учитывающий именную ценность инноваций, интеллектуальный вклад авторов:
 - а) техническое решение
 - б) инновационные проекты
 - в) инновационная программа
 - г) трансферт инноваций
 - д) научно-техническая идея
3. Финансовые затраты на реализацию инновационного проекта:
 - а) затраты на НИОКР
 - б) затраты на опытное производство
 - в) капитальные затраты на производство
 - г) первоначальные рыночные затраты
 - д) затраты на реализацию проекта
 - е) затраты на погашение текущей долгосрочной задолженности
 - ж) представительские расходы
4. Управление и реализация комплекса инновационных проектов организованы в форме ...
 - а) инновационных программ
 - б) бизнес-плана
 - в) технологического парка
 - г) стратегического альянса
 - д) малого венчурного предприятия
5. В управлении проектом выделяются следующие составляющие ...
 1. управление предметной областью;

2. управление временем;
3. управление качеством;
4. управление количеством;
5. управление рисками.

Практические задания

Задание 1. На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Проекты 1 и 2 связаны с совершенствованием производства продуктов, проект 3 предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 1

Таблица 1

Показатели	Значения по проектам		
	1	2	3
Цена, руб./шт.	40	60	100
Переменные затраты, руб./шт.	20	30	75
Планируемые объемы реализации, шт. в год	3000	2000	1000
Выручка от реализации, тыс.руб. в год			
Постоянные затраты, тыс.руб. в год	70	80	90
Прибыль (убыток), тыс.руб. в год			
Точка безубыточности, шт.			

Рассчитайте показатели и проанализируйте инновационные проекты.

Задание 2. Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства изделия.

Таблица 2

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена, руб.	10000	10000
Постоянные затраты, руб.:		
- затраты на научные исследования	2000000	4500000
- обслуживание и ремонт	500000	1000000
- общехозяйственные накладные расходы	1000000	2500000
- прочие затраты	1000000	200000
Переменные затраты на единицу продукции, руб.:		
- сырье, основные материалы	2000	2500
- прочие материалы	1000	800
- заработная плата рабочих	3700	3000
- энергия на технологические нужды	500	400

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта. Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопросы для обсуждения

1. Какие категории работников характерны для инновационной деятельности?
2. Цель и задачи кадрового планирования в инновационной деятельности.
3. Назовите и охарактеризуйте два источника привлечения персонала.
4. Каким образом учитываются личностные и творческие аспекты в кадровом планировании инновационной деятельности?
5. Охарактеризуйте особенности мотивации при управлении инновационным процессом.
6. Охарактеризуйте системы оплаты труда сотрудников научных и научно-исследовательских организаций.

Контрольные тесты

1. Научные работники – это совокупность лиц, чья творческая деятельность:
 - а) осуществляется на систематической основе и состоит в оказании научных и научно – технических услуг
 - б) направлена на увеличение суммы научных знаний и поиск новых областей их применения
 - в) состоит в оказании прямых научных и вспомогательных научно – исследовательских и технико-экономических услуг, связанных с обеспечением выполнения новых разработок
 - г) направлена на повышение личных научных знаний
2. В науке успех зависит от:
 - а) индивидуальных способностей работников, степени их подготовки, желаний и методов деятельности;
 - б) методов руководства, личности и профессионализма руководителя;
 - в) от индивидуальности исследователя и руководителя, степени их подготовки, характера, оснащённости и обеспеченности проекта ресурсами, его технологичности и реализуемости
 - г) от психологического климата в коллективе
3. В научных учреждениях роль кадрового планирования значительно выше, чем в каких-либо других предприятиях, фирмах, что обусловлено...
 - а) глобализацией всех процессов в мире, в т.ч. в научных учреждениях, сотрудники которых имеют возможность предложить свои способности в любой точке земного шара
 - б) возрастанием роли науки, развитием научно-технического прогресса, что способствовало удлинению сроков подготовки специалистов, повышению потребности в высококвалифицированных работниках и т. д.
 - в) возрастанием конкуренции в научной среде, что заставляет пристальнее контролировать издержки по научным проектам, которые способны поглотить ожидаемый эффект
4. Реализация инновационного управления персоналом в организации определяется

- а) компетентностью только специалистов инновационной компании
 - б) организационно-инновационной структурой организации
 - в) критериями набора и отбора рабочих и специалистов различных профессий для инновационных проектов
 - г) концепцией инновационного управления персоналом
5. Мотивация новшеств в организации вектор
- а) формирования новой миссии
 - б) создания творческого труда и доверия
 - в) создания инновационного климата
 - г) социально-экономической направленности деятельности организации

Практическое задания

Постройте «дерево решений» для следующей ситуации. Консультант рекомендует руководству осуществить управленческую инновацию, и внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

ТЕМА 8. РИСКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. Дайте понятие «риска».
2. Назовите отличительные особенности понятий «риска» и «неопределенности».
3. Характеризуйте основные виды рисков, влияющих на инновационную деятельность.
4. В чем отличие качественного и количественного анализов риска?
5. Какие существуют методы снижения риска инновационной деятельности?

Контрольные тесты

1. Комплекс факторов, проявляющийся в процессе реализации инновационного проекта в виде некой конструкции, содержащей значительную долю неопреде-

лённостей, индивидуальных для каждого участника проекта в количественном и качественном отношениях, называется....

- а) стратегией инновационного проекта
- б) риском инновационного проекта
- в) экономико-производственной моделью нововведения
- г) математической моделью проекта

2. Поясните, как должно быть согласовано с краткосрочными и долгосрочными целями выделение ресурсов на отдельные проекты портфеля НИОКР:

- а) выделение ресурсов должно быть сбалансировано как с краткосрочными, так и с долгосрочными целями
- б) при выделении ресурсов приоритет должны получить краткосрочные цели перед долгосрочными целями
- в) при выделении ресурсов приоритет должны получить долгосрочные цели перед краткосрочными целями

3. Рассчитывать на получение ожидаемого эффекта при планировании и управлении нововведениями по усредненным характеристикам проекта

- а) можно, т.к. вероятности коммерческого успеха возрастает, при отсутствии завышенных стартовых оценок
- б) нельзя, т.к. пока они осуществляются, изменяются и сама система, и окружающая её среда
- в) возможность получения ожидаемого эффекта при планировании и управлении нововведениями по усредненным характеристикам обратно пропорциональна уровню неопределённости.

4. Идентификация рисков инновационных проектов заключается в...

- а) постоянном мониторинге инновационного процесса для выявления возможных проблем
- б) разработке перечня возможных рисков ситуации при реализации инновационных проектов, прогнозировании причин и признаков (последствий) их возникновения,
- в) определении критериев риска
- г) классификации рисков и определения критериев риска
- д) разработке классификационной таблицы возможных рисков

5. Классификация рисков инновационных проектов заключается в :

- а) распределении рисков инновационных проектов на основе классификационных критериев по однородным с точки зрения критериев группам
- б) разделении рисков инновационных проектов на чистые и спекулятивные
- в) распределении рисков инновационных проектов по группам, характеризующим различные виды деятельности
- г) разделении рисков инновационных проектов на внешние и внутренние
- д) распределении рисков инновационных проектов по группам в зависимости от области проявления рисков

Практические задания

Задание 1. Для организации финансирования инновационного проекта необходимо привлечь 8 млрд.руб. Для этого акционерное общество может выпустить

один из следующих видов ценных бумаг:

- 1) 10000000 привилегированных акций номиналом 1000 р.;
- 2) 10000 конвертируемых облигаций номиналом 1000000 р.;
- 3) 1000 дисконтных векселей номиналом 10000000 р. по цене размещения 85%.

Известно, что акции размещаются на 95%, облигации – на 80%. Реализация векселей составляет в среднем 90%.

Выберите наименее рискованный вариант привлечения финансовых средств, оценив ожидаемое привлечение инвестиций по каждому варианту.

Задание 2. Инновационная компания разработала новый витамин, стимулирующий творческую активность персонала. Затраты на проведение исследований и испытаний препарата составили 20 тыс.руб. К препарату проявили интерес две фармацевтические компании. Они готовы купить сырье для производства витамина за 40 тыс.руб. Себестоимость сырья для фирмы-инноватора составит 10 тыс.руб. Вероятность того, что компании купят или не купят сырье, одинакова: 50:50.

Определите наиболее ожидаемый доход от инновации, а также показатели дисперсии и колеблемости.

ТЕМА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные принципы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов.
2. Какие методы оценки эффективности инвестиций применяются при выборе проекта?
3. Что характеризует денежный поток инвестиционного проекта?
4. Какими показателями оценивается социальная эффективность проекта?
5. В чем суть расчета показателя «сальдо реальных денег» при определении коммерческой эффективности?
6. Как формируется денежный поток по операционной (производственной) деятельности по экономическим элементам?

Контрольные тесты

1. В случае, когда максимальное значение отрицательного денежного потока не превышает финансовых ресурсов фирмы, это повлияет на выбор проекта НИ-ОКР следующим образом:
 - а) финансовые ограничения никак не повлияют на выбор проекта
 - б) финансовые ограничения будут сильно влиять на выбор проекта
 - в) финансовые ограничения будут слабо влиять на выбор проекта
2. Если требуемые финансовые ресурсы достигли предела ожидаемого наличия средств, следующим образом приведёт это к возрастанию риска нехватки средств, пересмотру графика разработки и к сдвигу максимума затрат во времени

а) это не приведёт к возрастанию риска нехватки средств, не потребует пересмотра графика разработки проекта и не вызовет сдвиг максимума затрат во времени

б) потребуется лишь чрезвычайный план пополнения финансовых ресурсов

в) потребуется пересмотреть график разработки, передвинуть максимум затрат во времени или разработать чрезвычайный план пополнения финансовых ресурсов

3. Если потребности в фондах превзошли их вероятное наличие, то:

а) при невозможности стратегии лицензирования, или совместной разработки с другими фирмами, проект может быть прекращён

б) проект не может быть прекращён, т.к. всегда есть возможность использования других стратегий

в) проект может быть прекращён в условиях возрастания риска нехватки средств для удовлетворения потребности в фондах

4. Поток реальных денег (CashFlow) по инновационному проекту называется разность между притоком и оттоком денежных средств ...

а) от всех видов деятельности в каждом периоде осуществления проекта

б) от инвестиционной и финансовой деятельности по финансовой деятельности

в) от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта

г) от инвестиционной деятельности

5. При обосновании экономической эффективности инновационного проекта расчет какого показателя (каких показателей) необходимо проверить еще раз?

а) срок окупаемости – 7 лет

б) период реализации – 6 лет

в) дисконт – 18%

г) внутренняя норма доходности – 12%

д) индекс доходности – 0,64

е) среднегодовая рентабельность инвестиций – 9%

Практическое задание

Рассчитать эффект, эффективность и срок окупаемости капитальных вложений для 3-х вариантов инновационных проектов.

Таблица 3

Показатели	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
Объем производства продукции, тыс. шт.	7700	7900	8400
Цена единицы продукции, руб.	74	74	74
Затраты на 1 рубль производства продукции	0,81	0,79	0,84
Капитальные вложения на проект, тыс. руб.	400000	420000	480000

Примечание: E - нормативный коэффициент экономической эффективности принять на уровне 0,15.

ТЕМА 10. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. Какие функции в экономике рыночного типа выполняет система финансирования?
2. Назовите факторы, влияющие на систему финансирования инноваций?
3. Какие задачи призвана обеспечивать система финансирования?
4. Перечислите источники финансирования НИОКР.
5. Дайте характеристику особенностям бюджетного финансирования.
6. Какие виды научных исследований предприятия финансируют из собственных средств?
7. В чем специфика и назначение бюджетных фондов и других источников негосударственного финансирования?
8. Каково содержание венчурного финансирования.

Контрольные тесты

1. Затраты, осуществляемые участниками проекта, подразделяются на:
 - а) внутренние и внешние
 - б) первоначальные (капиталообразующие инвестиции), текущие и ликвидационные
 - в) условно-постоянные и переменные
 - г) крупные и незначительные
2. Форма финансирования инноваций, требующая устойчивые позиции на рынке и опытное руководство:
 - а) кредитование
 - б) государственное финансирование
 - в) венчурный капитал
 - г) стратегические инвестиции
3. Источники финансирования, относящиеся к заемным средствам организации:
 - а) чистая прибыль
 - б) полученные займы
 - в) сальдо внереализационных доходов и расходов
 - г) задолженность перед бюджетом
 - д) кредиторская задолженность
 - е) кредиты
4. Собственные оборотные средства - это ...
 - а) разность между текущими активами и текущими пассивами;
 - б) оборотный капитал организации;
 - в) разность между долгосрочными финансовыми вложениями и заемным капиталом;
 - г) разность между материальными оборотными средствами и текущими пассивами;
 - д) разность между иммобилизованными активами и собственным капиталом.

Практические задания

Задание 1. В финансирование инновационного проекта инвестор вложил 10 млн. руб., через два года он получит 14,4 млн. руб. Определить доходность инвестиций в виде годовой ставки сложных процентов.

Задание 2. Через два года инвестор получит 1440 млн. руб. Определить современную стоимость этого платежа и дисконт при ставке дисконтирования 20% годовых (по сложной ставке наращения).

ТЕМА 11. ВЕНЧУРНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Вопросы для обсуждения

1. Принципы функционирования и инвестирования
2. Венчурное финансирование
3. Венчурное предпринимательство в России

Контрольные тесты

1. Венчур – это..
 - а) форма организации рископредприятий, апробирующих или реализующих инновационную идею
 - б) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты для получения более высоких доходов за счет увеличения объемов производства
 - в) финансирование любых инновационных проектов
 - г) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты с повышенным риском и получающих соответственно более высокий доход
 - д) способ финансирования организацией разработки новой продукции
2. «Венчурная компания» - это...
 - а) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты с повышенным риском и получающие соответственно более высокий доход
 - б) вид инвестиционных компаний, осуществляющих финансовые вложения в инвестиционные проекты для получения более высоких доходов за счет увеличения объемов производства
 - в) форма организации рископредприятий, апробирующих или реализующих инновационную идею
 - г) организация, внедряющая ряд крупных инновационных проектов
 - д) компания, разрабатывающая новую продукцию
3. Относится к венчурному капиталу:
 - а) инвестиции, привлекаемые в форме выпуска акций венчуров венчурными компаниями и обладающие потенциально более высокими темпами роста курсовой стоимости по сравнению со среднерыночной динамикой
 - б) средства, получаемые в виде безвозмездных ссуд, направляемые на разработку новой техники

- в) инвестиции, привлекаемые компанией для финансирования своих инновационных проектов
 - г) часть собственного капитала организации, направляемая на проведение фундаментальных исследований
 - д) собственный капитал, вкладываемый в акции компаний, осуществляющих исследовательскую деятельность
4. Наибольшая часть венчурных организаций создается в ...
- а) крупных организациях
 - б) больших транснациональных корпорациях
 - в) сфере малого и среднего бизнеса
5. Отделение новых венчуров возникает, когда ...
- а) нововведение имеет большую стратегическую значимость
 - б) нововведение сильно связано с основным производством
 - в) нововведение имеет неопределенную стратегическую значимость и лишь частично связано с основным производством

Практическое задание

Проанализируйте приведенную ниже ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

Наличие собственной Silicon Valley (Силиконовой долины) становится сегодня вопросом престижа для любого государства, стремящегося попасть в разряд технологически развитых стран. Силиконовая долина - это выдуманное журналистами название части графства Санта-Клара в Центральной Калифорнии, лежащей в 30 км к югу от Сан-Франциско. Здесь базируется более 4 тысяч компьютерных фирм с полумиллионом сотрудников, выпускается треть продукции ракето- и самолетостроения США, а также пятая часть полупроводников и шестая часть компьютеров в мире.

Но главную достопримечательность Силиконовой долины скорее можно отнести к области виртуальной, а не реальной экономики. Речь идет о феномене венчурного бизнеса - специфическом виде финансирования высоко прибыльных рискованных проектов. За годы своего существования Силиконовая долина стала примером успешного развития венчурного капитала. Большинство местных предприятий - мелкие и средние фирмы, созданные на деньги венчурных компаний. Инвестиции последних в компьютерный бизнес в 70-е годы многие считали чудачеством. Но в 80-е и 90-е годы вложения в новые компьютерные и информационные технологии по прибыльности и срокам окупаемости обогнали торговлю недвижимостью и биржевые спекуляции.

Венчурное финансирование парадоксальным образом стало одним из двигателей американской экономики, хотя объем капиталовложений венчурного бизнеса в той же Силиконовой долине не превышает 12 млрд. долл. в год. Сравни-

тельно небольшие предприятия, развивая новые идеи и создавая новые технологии, тянут за собой гигантов, оперативно обеспечивая их передовыми разработками в самых различных областях. "Венчурная психология", ожидание баснословных прибылей от сравнительно небольших вложений, наложила сильный отпечаток на современное американское общество. Широкое развитие фондового рынка фактически превратило значительную часть экономики США в гигантское венчурное предприятие.

Полвека назад ничто не предвещало грядущего расцвета "венчурной цивилизации" Калифорнии. Спустя несколько десятилетий долина получила известность благодаря микропроцессору, сделанному на основе кристаллов кремния. Хотя кремний - основной элемент земной коры, легко доступный повсюду, именно здесь он стал символом успеха. В декабре 1947 г. в долине произошло событие, определившее ее дальнейшее развитие. В лабораториях AT&T Bell впервые для усиления электрического тока был использован кремниевый полупроводник. Это изобретение позволило заменить вакуумные "трубки" применявшиеся в первых ЭВМ, созданных в 1946 г. на Восточном побережье, небольшими и относительно дешевыми интегральными схемами.

Принципиальную роль в будущем буме сыграл расположенный в долине близ города Пало-Альто один из самых престижных частных университетов США - Стэнфордский. Почетное звание отца Силиконовой долины принадлежит выдающемуся электротехнику из Стэнфорда профессору Фредерику Терману. В 30-е годы он читал здесь курс радиоэлектроники и побуждал своих студентов или работать в местных компаниях, или основывать собственный бизнес, а не уезжать на Восточное побережье. Инновации Стэнфордского университета стали основой будущей специализации долины.

В XX веке ключом к экономическому успеху стало, прежде всего, первенство в сфере научно-технических разработок. Одновременно развитие системы социального обеспечения и страхования привело к тому, что на рынке появилось много свободного капитала, который промышленность уже не могла использовать с выгодой. Фондовый рынок, привлекающий большую часть таких средств, подвержен периодическим кризисам, поэтому пенсионные фонды и страховые компании осторожно относятся к инвестициям в ценные бумаги. В то же время постоянно существует дефицит инвестиций в новейшие разработки в области компьютерных технологий, средств связи и медицины. Именно здесь появились американские венчурные компании, выступающие в качестве посредников и использующие деньги пенсионных и страховых фондов, а также банков для финансирования разработок в этих сферах. Венчурные фирмы, таким образом, снимают с фондов ответственность за возможные потери и делят ее с теми компаниями, в которые вкладывают привлеченные средства. На то, чтобы создать эту схему и заставить ее прибыльно работать, ушел не один десяток лет.

В 1950 г. при Стэнфордском университете был основан Industrial Park, позже переименованный в Research Park. За квалифицированными кадрами в долину потянулись промышленники. В 50-е годы электротехнические компании, такие как General Electric, Sylvania, Westinghouse Electric и Ford Philco, разместили

свои производства в Пало-Альто и соседних с ним городках. А в Сан-Хосе, самом большом городе долины, компания IBM создала крупный исследовательский центр. Вслед за гигантами в графстве Санта-Клара появились небольшие компании. За считанные годы здесь возник прообраз современных технопарков. На нескольких квадратных километрах возникла новая форма связи науки и производства.

К началу 70-х годов в долине существовало 15 фирм, производивших полупроводники. Критическая масса была достигнута, что послужило началом компьютерной революции. В 1974 г. миниатюризация полупроводниковых плат привела к созданию на фирме Intel микропроцессора 4004, способного производить миллионы операций в секунду. С тех пор объем информации, обрабатываемой процессорами, удваивался каждые 2 года, и компьютеры стали проникать в повседневную жизнь, особенно после того, как в 1976 г. фирма Apple (ее производство тогда занимало один гараж) собрала первый в мире персональный компьютер. Тогда же редактор Microelectronics News Дон Хофлер впервые назвал долину Силиконовой.

На этом этапе проблема финансирования встала во всей остроте. Если первые технические фирмы существовали благодаря военным заказам, то когда счет компаний пошел на сотни, государственных денег хватать на всех не стало. На одних же частных заказах просуществовать было трудно. Ректор Стэнфордского университета пытался решить финансовые проблемы компаний, сдавая им участки земли технопарка в аренду на 99 лет по льготным ставкам. Тем не менее компании были вынуждены привлекать заемные капиталы. Сначала на смену госбюджету пришел банковский капитал Восточного побережья США. Однако банки не были готовы идти на рискованные операции в больших масштабах, и вскоре их заменил капитал, который был готов рисковать, - венчурные инвестиционные компании. Была выведена формула успеха по-калифорнийски: интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал.

Пятая часть американских венчурных компаний сосредоточена в Калифорнии, в основном в Сан-Франциско. В отличие от банков, которые на определенных условиях ссужают средства на основе дела, компании венчурного капитала поступают иначе. У образующейся или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций - 50% или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. Согласно исследованию, проведенному одной из американских корпораций, в среднем каждая венчурная компания финансирует в год 7 проектов.

Механизм получения денег достаточно прост: необходимо прийти к венчурному капиталисту и убедить его в высокой прибыльности предлагаемого проекта. Каждая венчурная фирма получает в месяц двести-триста предложений от людей, обещающих, как правило, рост капитализации в 10 - 50 раз через два-три года после появления компании. Но не каждый более или менее интересный проект или новая компания могут рассчитывать на вливания. Примерно из тысячи фирм, обратившихся за инвестициями в венчурные компании и приславших свои бизнес-планы, только семь получают необходимые средства в обмен на акции.

Однако перед тем, как сделать такой шаг, венчурные компании тщательно рассматривают предложения об инвестициях, обращая внимание, прежде всего, на профиль деятельности компании, ее руководство, перспективность и окупаемость предлагаемых проектов. Причем обычно у новых компаний основные проблемы возникают с руководством, которое в глазах потенциального инвестора выглядит малоопытным. Именно поэтому венчурные компании часто включают в руководство клиентов своих менеджеров, которые не просто наблюдают за деятельностью подопечных, но и участвуют в принятии всех ключевых решений, назначают или снимают людей с руководящих постов. Одновременно ведется раскрутка новой компании в средствах массовой информации, призванная убедить потенциальных инвесторов покупать ее акции. По прошествии определенного периода (оговоренного сторонами при заключении сделки), обычно через два-четыре года, венчурные компании вместе с высокой прибылью могут получить деньги назад, продав свой пакет, когда бумаги компании-клиента начнут котироваться на фондовой бирже.

Постоянный приток венчурного капитала и компьютерный бум начала 90-х за последние восемь лет создали в Силиконовой долине более 200 тысяч рабочих мест. Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями в новые технологии, постоянно растут. Не последнюю роль в этом играет законодательство США, снимающее с новообразованных компаний часть налогового бремени, стимулируя тем самым приток в них свободного капитала. При венчурном финансировании проектов долины 20 - 30 % новых предприятий дают фактический доход в 200 - 300 %, 10 - 20 % разоряются, оставшиеся имеют норму прибыли в 40 %. Нигде в мире столько людей за такое короткое время не становились миллионерами. И это притягивает в долину все больше денег.

ТЕМА 12. ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Вопросы для обсуждения

1. Чем определяется место инновационного менеджмента в стратегическом управлении?
2. Дайте определение инновационной стратегии.
3. По каким признакам классифицируются инновационные стратегии?
4. В чем состоит различие стратегий НИОКР и стратегий внедрения и адаптации?
5. Назовите основные группы критериев отбора нововведений для выбора типа инновационной стратегии.
6. Назовите основные этапы разработки инновационной стратегии.

Контрольные тесты

1. Сущность стратегии инновационного развития фирмы состоит в следующем:
а) детальный, всесторонний, комплексный, долгосрочный план достижения поставленных научно-технических целей в рамках концепции инновационного

развития фирмы

б) конкретизированный, комплексный, долгосрочный план развития фирмы

в) долгосрочный план достижения поставленных целей развития фирмы

г) план капитального строительства

2. Стратегическое планирование на фирме преследует две основные цели:

а) макроэкономические изменения, управление факторами рыночной конъюнктуры

б) регулирование конкурентной ситуации, приобретение предприятий в новых отраслях

в) эффективное распределение и использование ресурсов; адаптацию к внешней среде, в т.ч. подбор эффективного «портфеля» стратегий

3. Контролируемая доля рынка и динамика его развития, доступ к источникам финансирования и сырья, позиция лидера или последователя в отраслевой конкурентной борьбе – всё это характеризует...

а) адаптацию к внешней среде организации

б) конкурентоспособность организации

в) рыночную позицию организации

4. В чем отличие инновационной стратегии от других средств достижения целей организации (корпорации, фирмы)?

а) отсутствие аналогов в отрасли

б) новизна в первую очередь для данной организации

в) неповторимость стратегических решений

5. Что может рассматриваться в качестве инновационных стратегий?

а) получение результатов инновационной деятельности в организации в виде новых продуктов, технологий и услуг

б) применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении

в) переход на новую организационную структуру

г) применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Практическое задание

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось.

Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовалась в самостоятель-

ное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

Вопросы для анализа

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.
2. Представьте жизненный цикл товара.
3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.
4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки» опишите ситуацию (риски, ноу –хау) при новом товаре и новом рынке.
5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

ТЕМА 13. ТИПЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИЙ

Вопросы для обсуждения

1. Представьте классификацию типов конкурентного поведения фирм.
2. Каковы основные черты сферы деятельности и типы фирм-виолентов?
3. Каковы основные черты сферы деятельности и типы фирм-пациентов?
4. Каковы основные черты сферы деятельности и типы фирм-эксплерентов?
5. Каковы основные черты сферы деятельности и типы фирм-коммутантов?

Контрольные тесты

1. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях, предпочитающие выбирать стратегию роста, условно называют...
 - а) «дойные коровы»
 - б) «звезды»
 - в) «собаки»
 - г) «мышь»
2. Фирмы, имеющие высокие доли роста в стабильных отраслях, выбирающие стратегию ограниченного роста и преследующие цель - удержание позиций и получение прибыли, условно называют...
 - а) «дойные коровы»
 - б) «звезды»
 - в) «собаки»
 - г) «мышь»
3. Фирмы, имеющие малую долю рынка в медленно растущих отраслях, выбирающие стратегию отсечения лишнего, которую осуществляют по каждому направлению, выделенному при постановке цели, условно называют...
 - а) «дойные коровы»

б) «звезды»

в) «собаки»

г) «мыши»

4. Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом: «массовое производство нового продукта с опережением конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба»?

а) виолентный

б) пациентный

в) эксплерентный

г) коммутантный

5. Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом: «приспособление к узким сегментам рынка (нишам) путем специализированного производства новой продукции с уникальными свойствами»?

а) виолентный

б) пациентный

в) эксплерентный

г) коммутантный

Практическое задание

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

Вопросы для анализа

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения (классификация А. Г. Раменского и Х. Фризевинкеля).

2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?

3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей пациентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.

4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

ТЕМА 14. ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом осуществляется государственное регулирование инновационных процессов?
2. В чем суть стратегии активного вмешательства?
3. Каким странам наибольшим образом подходит смешанная стратегия?
4. Задачи правительства в стратегии децентрализованного регулирования?
5. От чего зависит уровень государственного вмешательства в инновационный процесс?

Контрольные тесты

1. Нормативно – правовое регулирование инновационной деятельности инновационной макросреды является в организации компонентом
 - а) внутренней инновационной среды
 - б) инновационной микросреды
 - в) инновационной макросреды
 - г) внешней микросреды
 - д) мезоокружения
2. НЕ являются возможным участником инновационного процесса:
 - а) потребители
 - б) промышленники, предприниматели и коммерсанты
 - в) органы государственной власти и управления
 - г) исследователи и разработчики
 - д) инвесторы
3. Группа методов государственного воздействия на инновационную деятельность, включающая в себя бюджетное финансирование научной сферы:
 - а) методы прямого регулирования
 - б) методы косвенного регулирования
 - в) экономико-математические методы
 - г) социально-психологические методы
 - д) организационно-правовые методы
4. Специфика роли государства в процесс-инновациях:
 - а) организация инновационной деятельности в организациях и регионах
 - б) наращивание инновационного потенциала в регионах
 - в) создание инновационной политики
 - г) создание инновационной системы в регионах
5. Государственная инновационная политика – это:
 - а) становление новой экономики
 - б) инструмент инновационного развития
 - в) вектор реализации инновационного развития регионов
 - г) необходимость модернизации экономики

Практическое задание

Составьте структуру механизма государственного регулирования инновационных процессов в Российской Федерации.

ТЕМА 15. ОСНОВЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность интеллектуальной собственности?
2. В чем выражается значение патентов?
3. Раскройте сущность авторского права.
4. Какими бывают лицензии на научно-техническую продукцию? Назовите их основные отличия.
5. Чем отличается патент от «ноу-хау»?
6. Что такое инжиниринг? Его основные формы.

Контрольные тесты

1. Лицензия на использование интеллектуальной собственности – это
 - а) документ, признающий изобретение таковым, приоритет изобретения, авторство на изобретение и исключительное право патентообладателя на использование изобретения
 - б) соглашение, по которому владелец права интеллектуальной собственности разрешает другому лицу использовать это право
 - в) техническое решение, обладающее относительной новизной для конкретной организации
 - г) новое, обладающее изобретательским уровнем, промышленно применимое творческое решение технической задачи
2. Максимальный срок действия патента на изобретение, начиная с даты поступления заявки в Патентное ведомство составляет:
 - а) бессрочно
 - б) десять лет
 - в) пять лет
 - г) двадцать лет
3. Максимальный срок действия патента на промышленный образец, считая с даты поступления заявки в Патентное ведомство (без учета возможности продления):
 - а) бессрочно
 - б) десять лет
 - в) пять лет
 - г) двадцать лет
4. Международный орган по охране авторских прав на материальные и духовные ценности:
 - а) ЮНИДО - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
 - б) ЮНЕСКО - Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
 - в) МААП - Международное агентство по защите авторских прав

г) ВОИС - Всемирная организация интеллектуальной собственности

5. Патент – это...

а) новое и пригодное к осуществлению промышленным способом художественно-графическое решение, определяющее внешний вид изделия

б) техническое решение, обладающее относительной новизной для конкретной организации

в) основная идея, мысль, определяющая содержание чего-либо

г) документ, признающий изобретение таковым, приоритет изобретения, авторство на изобретение и исключительное право патентообладателя на использование изобретения

д) новое, обладающее изобретательским уровнем, промышленно применимое творческое решение технической задачи

Практическое задание

Проанализируйте следующую ситуацию, выделите ноу-хау и объекты интеллектуальной собственности, о которых упоминается в статье. Определите условия и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, целесообразные для данного случая. Какие способы защиты интеллектуальной собственности можно применить для данной ситуации. Ответы обоснуйте.

Холдинг "Пермские моторы " в партнерстве с компанией "Пратт энд Уитни " представил проект нового двигателя ПС-90А2, который будет устанавливаться на гражданские авиалайнеры отечественной сборки Ил-96-300, Ту-204, Ил-76МФ, а также на военные самолеты Ту-142 и Ту-204МО. Двигатель по некоторым параметрам заметно превосходит зарубежные аналоги.

Однако и сегодняшняя, немодифицированная версия ПС-90А на 7% экономичнее двигателей "Роллс-Ройса" и на 4% - "Пратт энд Уитни ". Но у нее есть серьезный недостаток, снижающий надежность агрегата - неэффективное охлаждение второй ступени турбины. Поэтому двигатель не выдерживает больше 4,3 тыс. часов работы без капремонта, в то время как западные аналоги работают в 5 - браз дольше.

Плата за ремонт и обслуживание часто ломающихся двигателей постоянно была источником конфликтов между "Пермскими моторами" и "Аэрофлотом", который эксплуатирует 58 двигателей - треть всех выпущенных в Перми. Неудивительно, что крупнейший российский авиаперевозчик начал по возможности воздерживаться от покупки изделий пермских моторостроителей. Отечественные "Илы" стали заменять самолетами западной сборки, а миллиардный контракт на изготовление для "Аэрофлота" 20 лайнеров Ил-96М/Т под гарантии Эксимбанка США предусматривал установку на эти машины двигателей от "Пратт энд Уитни".

Пермяки на глазах теряли рынок, и вернуть его мог только новый, более мощный и надежный, двигатель.

Была разработана новая, модифицированная версия ПС-90А2, в которой устранены основные конструктивные недостатки предшествующей модели. Установили шведские подшипники, американскую электронику, что позволило увели-

чить до 10 тыс. часов межремонтный ресурс. Повысили надежность, на 40% сократили расходы на эксплуатацию. Однако пока интерес к новому изделию пермяков проявили только бросийских авиакомпаний из 12.

Новый двигатель может найти применение не только в гражданской авиации. Финансисты из "Интерроса" привлекли "Пратт энд Уитни" к разработке нового мотора под оборонный заказ. Гипотетический объем довольно велик, так как военные самолеты российской армии исчерпали ресурсы по двигателям на 60 - 70% и требуют срочной модернизации.

Помимо этого, иностранные партнеры готовы оснащать самолеты "Боинга" и "Эрбас Индастри" силовыми установками ПС-90А2, даже несмотря на то, что у "Пратт энд Уитни" есть свой двигатель PW2037.

Однако реальная ситуация может оказаться намного сложнее, чем ожидают участники проекта. Военное ведомство вряд ли станет делать ставку на двигатель, производимый при активном участии американцев. Ведь "завязав" "Пермские моторы" на свои технологии, те в любой момент могут заморозить проект в одностороннем порядке как угрожающий безопасности США или противоречащий интересам НАТО.

К тому же, учитывая скромные финансовые возможности Минобороны, масштабных заказов на новые двигатели не предвидится в ближайшее время. И на финансирование лизинговых проектов по гражданским самолетам у государства пока нет денег.

Однако у пермских моторов есть еще одна область применения: на их основе можно делать газоперекачивающие станции. По подсчетам специалистов, до 2007 года на покупку таких станций пойдет 3 млрд. долларов. И половину этих заказов рассчитывает получить ПМЗ.

По словам "Пермских моторов", "Пратт энд Уитни" за "интеллектуальный вклад" в разработку получает 5% от реализации ПМЗ. Владеющие существенной долей ПМЗ, американцы автоматически стали соавторами новых энергетических установок, разработанных на деньги газового монополиста "Газпрома". Кроме того,

"Пратт энд Уитни" планирует монополизировать бизнес по обслуживанию всех авиамоторов в России.

По мнению специалистов, заключив с американцами договор, "Пермские моторы" лишились значительной доли прибыли, которую принесут продажи новых

двигателей. И если рыночная судьба ПС-90А2 сложится удачно, "Пратт энд Уитни"

многократно окупит 125 млн. долларов, выделенных на эту программу американским правительством.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Раздел 1. Основные понятия инноваций, инновационного менеджмента

Тема 1. Инноватика как область знаний

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что является предметом инноватики как научной дисциплины?
2. Каковы условия и предпосылки возникновения инноватики?

Тема 2. Теория инновационного развития (подготовка докладов)

Темы докладов

1. Сущность теории Н.Д. Кондратьева и ее современная интерпретация
2. Научный вклад в развитие инноватики Й.Шумпетера
3. Современные теории инноватики

Тема 3. Классификация нововведений

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие классификационные признаки новаций и инновационных процессов и их характеристики используются в инновационном менеджменте и каковы цели классификации?
2. Как можно классифицировать (по различным признакам) данное нововведение / инновационный процесс (разбор практических примеров)?

Тема 4. Сущность инновационного менеджмента

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Как можно определить понятия «новация (новшество)», «нововведение», «инновация», «инновационный процесс»?
2. Какую роль инновации играют в жизни общества?
3. В чем состоит сущность концепции жизненного цикла инновации?
4. Какие управленческие решения принимаются на основе анализа жизненного цикла товара/технологии (разбор конкретных ситуаций)?

Тема 5. Организационные формы инновационной деятельности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какова международная практика идентификации инноваций?
2. Какие показатели характеризуют инновационную активность страны, региона, отрасли, предприятия и организации?
3. Как можно охарактеризовать состояние инновационной сферы в России в сравнении с другими странами?
4. Какие факторы определяют конкурентоспособность организации, ее продукции и услуг?
5. В чем причина низкой инновационной активности российских промышленных организаций (разбор конкретных ситуаций)?
6. Каковы организационные формы инновационной деятельности?

7. В чем состоит сущность антрепренерства и его роль в инновационной деятельности?
8. Какие формы альянсов предприятий распространены в инновационной сфере?

Раздел 2. Инновационный проект и управление им

Тема 6. Анализ спроса на научно-техническую продукцию

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы особенности проведения маркетинговых исследований на ранних стадиях жизненного цикла инноваций?
2. Как осуществляется ценообразование по новым продуктам и услугам (разбор практических примеров)?

Тема 7. Инновационные программы и проекты. Виды инновационных проектов и их особенности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Как производится оценка инновационного потенциала организации?
2. Какова роль организационной культуры в инновационном потенциале организации (разбор конкретных ситуаций)?
3. Каковы особенности организационных инноваций?
4. В чем отличие инжиниринга и реинжиниринга в организациях (разбор конкретных ситуаций)?

Тема 8. Управление инновационными проектами

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какова структура и особенности бизнес-плана обоснования инновационного предложения (практикум на конкретном примере)?
2. В чем отличие инновационного проекта от инвестиционного?

Тема 9. Особенности управления трудовым коллективом в условиях внедрения инновационных изменений (подготовка докладов)

Темы докладов

1. Возникновение инновационного управления персоналом.
2. Особенности планирования и отбора специалистов в инновационном менеджменте.
3. Критерии оценки персонала в инновационной деятельности.

Тема 10. Управление персоналом в научных организациях

Вопросы для самостоятельного изучения

1. В чем состоит сущность теории ожидания?
2. На основе каких характеристик выносится решение о выборе кандидата?
3. Что следует понимать под целевыми группами?

Тема 11. Риски инновационных проектов и их особенности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Как проводится анализ рисков в инновационной деятельности (разбор практических примеров)?
2. Какие методы управления рисками применяются в инновационной деятельности (анализ конкретных ситуаций)?

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

Тема 12. Оценка эффективности инновационной деятельности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Как оформляются результаты научно-технической экспертизы инновационных проектов (разбор практических примеров)?
2. Какие внеэкономические факторы могут определять целесообразность реализации инновации?

РАЗДЕЛ 4. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 13. Финансово-экономические аспекты инновационной деятельности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы особенности организации управления и коммерциализации результатов НИР и ОКР?
2. Какие организации обеспечивают функционирование рынка новаций и в чем состоит их роль в инновационном процессе?
3. Какие источники финансирования инновационных проектов доступны предприятиям и организациям?
4. Какие показатели характеризуют коммерческую эффективность инновации и каков порядок их расчета?

Тема 14. Венчурное предпринимательство

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Что такое рисковый капитал?
2. Назовите первых идеологов венчурного капитала .
3. Что в США считается настоящим венчурным инвестированием?
4. Назовите четыре классические группы риска, который несет венчурный инвестор на разных стадиях инвестиционного процесса.

Тема 15. Венчурное предпринимательство (подготовка докладов)

Темы докладов

1. Экономическая сущность венчурного предпринимательства.
2. Венчурное предпринимательство в России.
3. Организационные формы венчурной деятельности.

Раздел 5. Особенности технологии управления инновационной деятельностью

Тема 16. Инновационные стратегии

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие рыночные факторы определяют характер инновационной деятельности?
2. Каковы роли рынка новаций, рынка инновационного предпринимательства и финансового рынка в инновационном процессе (разбор конкретных ситуаций)?
3. Каковы особенности инновационного стратегического поведения организаций и их влияние на систему управления?
4. Как осуществляется выбор инновационных стратегий в организации (разбор конкретных ситуаций)?

Тема 17. Типы инновационного поведения компаний

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие стратегии государственной инновационной политики известны в мировой практике (анализ фактических примеров)?
2. В чем состоит роль государства в поддержке инновационной деятельности в России?
3. Какие организации образуют инфраструктуру инновационной деятельности?
4. В чем состоит роль и функции финансовых и кредитных организаций в инновационной деятельности?
5. В чем сущность диффузных процессов и каковы их основные направления?
6. Как осуществляется трансфер инноваций и какова его роль в защите интеллектуальной собственности (разбор конкретных ситуаций)?

Тема 18. Практика государственного регулирования инновационного развития

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Из каких компонентов (направлений) состоит стратегия выхода России из экономического кризиса?
2. Какие нормативные акты приняты по правовому регулированию инновационной деятельности в России?
3. Какие секторы науки определены в России Руководством Фраскати?

Тема 19. Приоритеты научно-технологического развития России (подготовка докладов)

Темы докладов

1. Интеллектуальные производственные технологии и роботизированные системы как приоритетные направления НИОКР.
2. Инновационные системы рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных.
3. Инновационные способы хранения и эффективной переработки сельскохозяйственной продукции.
4. Инновационные технологии создания безопасных и качественных продуктов питания.

Тема 20. Основы интеллектуальной собственности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Охарактеризуйте взаимосвязь инноваций и объектов интеллектуальной собственности.
2. Какое влияние оказывают объекты интеллектуальной собственности на развитие малого предпринимательства?
3. Какие объекты охраняются авторским правом?
4. В чем состоят неимущественные и имущественные права авторов?
5. Как можно охранять авторские права в сети Интернет?
6. Каков порядок проведения экспертизы на патентную чистоту?

Тема 21. Информационное обеспечение инноваций

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Сущность информационного обеспечения и его роль в инновационной деятельности
2. Организация информационного обеспечения инноваций
3. Информационная поддержка инновационной деятельности в АПК

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 208 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44080. - Загл. с экрана.
2. Балдин К.В. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / К.В. Балдин, И.И. Передеряев., Р.С. Голов, А.С. Воробьев. - М.: Академия, 2008, - 368 с.
3. Барышева, А.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Барышева, К.В. Балдин, М.М. Ищенко [и др.]. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 383 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61043. - Загл. с экрана.
4. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учебник / Ю.М. Беляев. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 220 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56206. - Загл. с экрана.
5. Борисов В.В. Инновационная политика: европейский опыт [Электронный ресурс] / В.В. Борисов, Д.В. Соколов. - М.: Изд-во «Языки славянской культуры», 2012.- 128 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/606/79606>. - Загл. с экрана.
6. Быковский В.В. Управление инновационными проектами и программами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др. - Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. - 104 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/444/76444>. - Загл. с экрана.
7. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ж.Д. Дармилова. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 168 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56208. - Загл. с экрана.
8. Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: Практикум [Электронный ресурс]: учеб. пособие. - Электрон. дан. - Москва: Дашков и К, 2015. - 200 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/56205>. - Загл. с экрана.
9. Минко И.С. Бизнес-планирование инновационных проектов [Электронный ресурс]: Учебное пособие / И.С. Минко. - СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. - 171 с. - Режим доступа <http://window.edu.ru/resource/499/80499>. - Загл. с экрана.
10. Палей Т.Ф. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. Изд. 2-е, перераб. доп. / Т.Ф. Палей; Казанский государственный финансово-экономический институт. - Казань: Изд-во «Фолиантъ», 2011. - 162 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/097/78097>. - Загл. с экрана.
11. Рубашный В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций [учеб. издание.]. - Минск: ФУАинформ, 2007. – 368 с.

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

**ИННОВАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-практическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 15.06.2016 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п.л. 2,32. Тираж 50 экз. Изд. № 5102.

Издательство Брянского государственного аграрного университета.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ