# Кафедра управления

## Контрольная работа

По дисциплине:

«Инновационный менеджмент»

**Содержание**

1 Договорные цены на инновационный продукт

2. Какова цель функционально-стоимостного анализа?

3. Как оценивается научный потенциал авторского коллектива?

Литература

**1. Договорные цены на инновационный продукт**

Цена инновационного продукта (научно-технической продукции) определяется в конкретном договоре купли-продажи и является, как правило, свободной (по классификации цен – государственные, регулируемые, свободные). Общие правила о договорах подряда, договорах на выполнение НИОКР и технологических работ установлены законом. Ими руководствуются при заключении и реализации договоров в инновационной сфере, учитывая особенности конкретных ситуаций, которые при необходимости отражаются в тексте договора. Для каждого инновационного решения цена устанавливается индивидуально при заключении договора (контракта) между продавцом и покупателем.

Договор подряда (контракт) – правовой документ, в котором зафиксированы предмет, содержание, условия и важнейшие процедуры взаимоотношений между сторонами, одна из которых является заказчиком (плательщиком, покупателем, получателем), а другая исполнителем (подрядчиком, продавцом, поставщиком). Контракт (в отличие от единовременного акта купли-продажи) заключается для юридического закрепления длительно действующих соглашений и обязательств сторон. По способу установления цены проекта (решения, научно-технической продукции) контракты бывают:

1) с твердой (паушальной) ценой;

2) с возмещением издержек;

3) с гарантированными максимальными выплатами;

4) с фиксированной ценой единицы продукции;

5) с периодическими платежами (роялти);

6) со сложной ценой.

Договор с твердой (паушальной) ценой означает денежный расчет по заранее определенной цене (в том числе в процентах от ожидаемого объема реализации или от прибыли) независимо от фактических затрат на выполнение договора. Это возможно при достаточно тщательной проработанности плана работ, нормировании затрат и наличии у исполнителя ресурсов для компенсации рисков, а у заказчика – средств на единовременную оплату. Иногда оплата предусматривается в 2–3 этапа. Твердая контрактная цена может быть изменена соглашением сторон в случае изменения задания заказчиком, нарушения условий исполнителем (спорные вопросы решаются в судебном порядке). Твердые цены на инновационные проекты используются на практике наиболее широко, в частности устанавливаются в результате торгов. Они создают для исполнителя большую определенность, самостоятельность, возможность получения большей прибыли. Однако требуют значительной предварительной работы над заданием и несут с собой риск убытков для обеих сторон.

Договор с возмещением затрат означает возмещение исполнителю затрат по выполнению данного контракта. Для этого в контракте четко определяются: виды прямых издержек по проекту, подлежащие оплате; процент (от возмещаемой заработной платы) косвенных затрат и дополнительных выплат (от прибыли); виды, условия и размеры надбавок и наценок. Цены (контракты) с возмещением затрат применяются для проектов и их стадий с недостаточно проработанной плановой структурой, с параллельным проведением работ, при невозможности большого риска для заказчика в случаях его жесткого контроля за ходом работ, за выбором поставщиков и субподрядчиков. Для исполнителя цена контракта с возмещением затрат уменьшает риск убытков, но ограничивает уровень прибыльности и предусматривает оперативный контроль со стороны заказчика.

Договор с гарантированными максимальными выплатами предполагает возмещение исполнителю всех или почти всех затрат в размерах, не превышающих установленный предел. Уровень затрат по видам контролируется исполнителем и заказчиком. Такие цены применяются при значительной неопределенности предстоящих затрат и при согласии заказчика на высокую цену при условии контроля с его стороны за расходами. Гарантированные максимальные цены наряду с затратами включают гарантированную прибыль.

Договор с фиксированной ценой единицы продукции предусматривает использование цены за определенную в контракте единицу продукции, выражающей проектный результат (обычно при строительстве объекта). В качестве единиц выступают физические единицы: штука, тонна, погонный или кубический метр и другие, используемые для оценки результатов реализации проекта (длина трубопровода, строительные объемы и др.). Указанная цена рассчитывается с учетом прямых и косвенных затрат по контракту, степени риска, непредвиденных расходов и плановой прибыли, сумма которых делится на величину' проектного результата, выраженного в физических единицах. Фиксированные цены единицы продукции применяются в контрактах, завершающихся созданием реальных материальных объектов.

Торги – форма размещения заказов и выбора цен на инвестиционные, инновационные проекты. Для рыночной экономики нормальной является ситуация конкурентных торгов. Предполагается, что на торги выставляются инновационные проекты (варианты), в каждом торге участвуют несколько продавцов и один или несколько покупателей (чаще один). Каждый участник торга (продавец, покупатель) преследует собственные цели, о которых говорилось выше.

Заказчик, в том числе государственный орган, путем объявлений или приглашений привлекает возможных подрядчиков к участию в торгах (международный торг называется тендер). Участники торга (офференты) готовят и представляют на торги (специально созданному комитету) свои предложения (оферты). В предложении указывается предлагаемая исполнителем цена проекта, другие условия (основные технико-экономические результаты проекта обычно задаются заказчиком в объявлении о торгах). Торги могут быть закрытыми (только с участием возможных исполнителей, известных заказчику, и без опубликования сведений о торгах) или открытыми (с участием всех желающих), могут проводиться в один или в два тура (в первом туре – предварительный отбор лучших предложений, во втором – выбор единственного подрядчика). Условия торгов могут предусматривать внесение одновременно с подачей заявок оферентами гарантийных залогов значительных размеров. Предложения участников тщательно изучаются (до 3–4, а по крупным проектам до 10 месяцев). Выбирается вариант, по которому соотношение цены и предложенных условий оценивается как наилучшее. С победителем заказчик заключает договор с установлением, как правило, твердой цены.

Конкурс по размещению централизованных инвестиционных ресурсов – форма размещения указанных ресурсов и установления цены на проект. Конкурсы предполагают крупномасштабность проектов, коммерческий характер конечной продукции создаваемых объектов, сочетание централизованных источников финансирования с заемными и собственными средствами подрядчика и других инвесторов; возможность участия подрядчика в собственности на создаваемый объект. Цены таких инновационных проектов являются наиболее сложными по составу, процедуре, условиям формирования и последствиям применения. Проведение таких конкурсов регламентируется и проводится государственными органами.

Договор с периодическими платежами (роялти) – форма оплаты в рассрочку в течение срока действия соглашения (обычно лицензионного). Покупатель уплачивает продавцу инновационного решения несколько раз сумму в твердом проценте от одной из следующих величин, достигаемых потребителем инновационной продукции:

от суммы продаж продукции, при производстве которой используется решение;

от себестоимости изготовления этой продукции;

от прибыли, полученной от реализации указанной продукции;

от себестоимости сырья, использованного в процессах с применением инновационного решения;

в твердой сумме (ставке) от продажи единицы продукции (поштучно).

Возможны и другие приемы, условия и показатели отчислений (например, расчеты не только деньгами, но и ценными бумагами), изменение их размеров в зависимости от срока, этапа и масштабов применения новшества. В принципе – это отчисления от фактического экономического эффекта, получаемого в результате применения инновационного решения в сфере производства. Более других этому принципу соответствуют платежи в процентах от прибыли. Их величина в странах Запада составляет обычно 25–35% от суммы прибыли, но может быть и меньше.

Договор со сложной ценой предусматривает совмещение методов единовременной оплаты и роялти. Первый платеж производится в размере заранее оговоренной сторонами суммы, возмещающей продавцу затраты по данной разработке (прямые или все) без добавления прибыли. Далее действует система периодических платежей роялти, сумма которых за установленный период вместе с первоначальной составит полную цену инновационного продукта. Выбор модели цены инновационного решения обусловлен, как отмечалось выше, правовыми условиями купли-продажи. Продавец ноу-хау при передаче технической документации передает все, что у него имеется по данному решению. В этом случае предпочтительнее паушальная цена. Продавец лицензии обеспечивает себе охрану решения, передаваемого на основе лицензионного соглашения. Здесь предпочтительнее платежи роялти или смешанная система.

**2. Какова цель функционально-стоимостного анализа?**

Стоимостной анализ инновационной программы. Расписание программы необходимо проанализировать на предмет обеспеченности его финансовыми средствами: должны быть источники, обеспечивающие финансирование всего комплекса работ для достижения заданных целей, спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствии с планируемыми фронтами работ.

Цель управления стоимостью программы в основном согласуется с принципами поддержки финансовых счетов бухгалтерии. Однако бухгалтерские системы, разработанные для поддержки деятельности организации, обычно не подходят для целей стоимостного анализа программы, поскольку они разработаны с учетом требований финансовой отчетности организации. Программа или проект требуют системы, разработанной для анализа уникальных работ в рамках организации. По существу задача управления стоимостью заключается в создании временной системы учета поступлений и расходов по программе, при которой ответственными за расходы каждой работы являются менеджеры программы.

Финансовый план (бюджет) программы содержит детальное повременное описание всех поступлений и расходов, планируемых в течение жизненного цикла программы. Он утверждает систему учета затрат и правила выполнения финансовых оценок по выполненным работам.

Финансовый план имеет две функции: функцию бюджета и функцию распределения денег во времени. Как бюджет он показывает принятый уровень затрат и структуру затрат по всем затратным элементам программы, которые обычно включают следующие категории:

* рабочие (трудовые ресурсы);
* материалы;
* оборудование;
* соисполнители;
* накладные расходы;
* другие источники затрат.

В дополнение к этим источникам затрат бюджет должен содержать некоторый управленческий резерв, необходимый для управления рисками. Его количество определяется исходя из вероятностного анализа. Любые непрямые затраты или перерасходы могут быть распределены среди категорий прямых расходов, чтобы избежать трудностей, связанных с их учетом.

Что касается распределения денег во времени, финансовый план представляет собой некоторый профиль затрат по всему жизненному циклу программы. По существу, он является планом финансового обеспечения графика работ программы. Наличие такого плана позволяет руководству планировать необходимые поступления по программе в соответствии со сроками начала и окончания работ.

Финансовый план программы обычно рассчитывается на основе стоимостей ресурсов, назначенных работ. Используя данные о стоимостях отдельных видов ресурсов и их соответствии задачам, менеджер может построить профили затрат по каждому ресурсу и по программе в целом.

Отметим, что календарь финансового обеспечения и календари ресурсов имеют разную природу. Финансирование обычно осуществляется на основе принятых в организации платежных и финансовых периодов, планирование использования человеческих ресурсов производится на основе недельных или месячных графиков рабочего времени.

Менеджер может использовать средства моделирования и отчеты для разработки финансового плана, наилучшим образом удовлетворяющего условиям программы. Например, определенного изменения профиля стоимости программы можно добиться за счет варьирования сроками начала некритических задач (календарный план программы, как уже отмечалось, содержит ранние и поздние даты окончания для каждой работы, не лежащей на критическом пути).

После начала реализации программы финансовый план является основой для выполнения различных видов анализа расходов по программе.

Менеджер должен использовать финансовые отчеты и диаграммы как на детальном, так и на обобщенном уровнях для определения текущего состояния затрат по программе. Поскольку ресурсы и затраты назначаются для работ нижнего уровня детализации, то наиболее удобной является разработка финансового плана на уровне детальных работ. Для получения суммарных стоимостных данных нужного уровня разработчик должен использовать СРР.

Методика стоимостного анализа на основе выполненного объема работ (объединяет данные из расписания, стоимостные оценки и информацию о степени завершенности работ), позволяет выполнить более точный анализ состояния работ по программе на определенную дату.

После окончательного утверждения даты начала программы и расчета на все даты можно ввести в расписание дополнительные задачи-события, отмечающие достижение промежуточных результатов, и зафиксировать даты их наступления. Такие задачи-события могут являться контрольными точками в ходе выполнения программы. Важно обратить внимание на уровень критичности программы. Если критические работы в программе превышают 20–25% от общего количества работ, то это означает, что разработан напряженный план. Любая задержка в выполнении работы, лежащей на критическом пути, повлечет за собой задержку срока окончания всей программы. Опытные разработчики в таких случаях часто предусматривают в расписании некоторый дополнительный резерв времени на непредвиденные задержки. Такой резерв может быть задан в расписании программы путем введения задач-событий с фиксированной датой, предусматривающей некоторый резерв времени, или с «пустыми» задачами определенной длительности.

Отметим, что на практике планирование временных, ресурсных и стоимостных параметров программы тесно взаимосвязано и не может быть выполнено независимо. Временной, ресурсный и стоимостной анализы проекта взаимозависимы и, следовательно, неотделимы друг от друга. Необходимость перепланирования одного из параметров, как правило, влечет изменения в остальных параметрах программы. Степень зависимости между параметрами определяются типом программы и конкретными условиями реализации. Зависимость между параметрами может носить неявный характер, однако должна быть выявлена и контролироваться менеджментом программы.

Однако рано или поздно, но процесс планирования, как правило, заканчивается разработкой приемлемого расписания. Тогда остается привязать программы к конкретным датам и зафиксировать разработанный план. После начала реализации программы принятый план является основой для выполнения различных видов анализа. Любые изменения по программе, влекущие изменение плана работ, использования ресурсов или затрат, должны быть формально рассмотрены в соответствии с процедурой менеджмента изменениями.

**3. Как оценивается научный потенциал авторского коллектива?**

*Методика оценки трудового вклада специалиста.* Ускорение процесса создания, внедрения и освоения технологических инноваций (ТИ) для коммерческих предприятий во многом предопределяется четкой и последовательной организацией оплаты труда персонала, занятого в этой сфере деятельности. Большую и важную работу в этом направлении провел Институт труда. В данном учебном пособии используются отдельные методы, разработанные им в последние годы.

В свою очередь мотивирующий эффект оплаты зависит как от применяемых в организациях форм экономического расчета, так и от сложившихся методов измерения трудового вклада подразделений и отдельных специалистов.

Такая оценка может осуществляться как по критериям, выражающим качественные и количественные параметры результата, так и по критериям, характеризующим непосредственно процесс труда (продолжительность выполнения работы, ее сложность и т.п.). Набор и тех, и других критериев, их соотношение и значимость в общей совокупности определяются конкретными условиями деятельности группы специалистов. Общий подход к формированию системы критериев предполагает реализацию трех основных требований:

1) предпочтительно, как правило, исключить одновременное применение критериев, присущих процессу труда и результатам труда;

2) в целях радикального повышения эффективности деятельности персонала целевых технологических подразделений (ЦТП) следует в максимальной мере использовать в поощрительных системах показатели, характеризующие результаты создания, внедрения и освоения технологических инноваций. Параметры процесса труда целесообразно отражать в оплате через показатели его результативности.

Отмеченное требование также относится к учету, оценке и включению в систему мотивирования труда так называемых личных качеств работника (компетентности, организованности и т.п.). Их следует преимущественно учитывать в соответствии с достижениями определенных научных и технических результатов;

3) среди критериев наиболее целесообразны те, которые характеризуют конечные результаты деятельности возможно более крупных организационных систем. Ограничением в выборе этих критериев является необходимость сохранения достаточно ощутимой связи между усилиями специалистов соответствующей квалификационно-должностной группы и конечными результатами. Так, наиболее показательными для технологических инноваций являются критерии, выражающие итоги их внедрения в производстве.

Достоверность и полнота оценки трудового вклада специалистов, занятых созданием и внедрением ТИ, обеспечиваются систематическим накоплением информации о результативности труда и периодическим подведением итогов их деятельности. Как правило, в процессе учета эффективности труда персонала ЦТП выделяют три последовательных стадии:

1) учитываются и оцениваются решенные специалистами задачи (выполненные темы, программы, их этапы, разделы, операции) после завершения каждой из них. Также оценивается значимость прогрессивных частных технологических решений (изобретений, рационализаторских предложений, рабочих гипотез и т.п.), достижения во внедренческой деятельности, количество и характер допущенных ошибок.

При этом принимаются во внимание различия, вытекающие из специфики работ. Так, оценка фундаментальной работы формируется с учетом мнения ученого (научно-технического) совета (или иного коллегиального органа); технологическая инновация должна, на наш взгляд, оцениваться с учетом сопоставления этой ТИ с лучшими отечественными и зарубежными аналогами, а также оцениваться исходя из выполнения установленного задания на эти работы и т.п.;

2) подводятся и фиксируются итоги деятельности специалиста за сравнительно короткий период. Периодичность промежуточной оценки устанавливается организациями с учетом средней продолжительности выполнения заданий специалистов данной профессионально-должностной категории. Например, для главных, ведущих, старших научных сотрудников, занятых фундаментальными исследованиями, промежуточную оценку допустимо проводить один раз в год (или даже отказаться от нее совсем). Для технологов, техников и лаборантов указанную оценку целесообразно осуществлять один раз в месяц или квартал.

Цель такой оценки – подвести предварительные итоги деятельности специалиста, кратко сформулировать основные положительные и отрицательные стороны в его деятельности;

3) вырабатывается обобщенная оценка эффективности труда специалиста за весь отчетный период, которая и выносится на рассмотрение менеджеров организации в виде отзыва (характеристики), разрабатываемого применительно к специфике деятельности конкретных функционально-квалификационных групп. Номенклатура этих групп должна, на наш взгляд, устанавливаться организацией.

Система учета должна обеспечивать накопление данных о количестве и качестве выполненных работ и о проявленной при этом творческой активности специалистов. В этой связи рекомендуется применение двух учетных форм (формы 1, 2): в первой фиксируются результаты систематической деятельности (выполнение плановых и сверхплановых научно-исследовательских и технологических заданий), во второй отражаются результаты, имеющие эпизодический характер (проявление творческой активности специалиста, общественно-научная деятельность и т.п.).

Работы, выполняемые научными сотрудниками и технолога ми, различаются по средней их продолжительности. Поэтому рекомендуется, чтобы каждый бланк формы 1 по фундаментально-поисковым работам охватывал период в один год, по прикладным – квартал (полугодие), а по технологическим – месяц.

В форму 1 рекомендуется включать следующие сведения:

* общие данные о специалисте;
* характеристику выполняемых работ, составляющих главное содержание деятельности специалиста данной квалификационно-должностной категории;
* количество сверхплановых заданий;
* заключение о работе за определенный период.

Характеристика выполняемых основных работ включает краткое изложение содержания каждой работы с указанием сложности задания, плановых и фактических сроков завершения и оценку лица, принявшего работу, с учетом имеющейся нормы времени на работу.

В форме 2 показываются результаты, имеющие эпизодический характер. В частности, приводятся сведения о поданных заявках на получение авторских свидетельств (с кратким описанием существа предложений и указанием экономической эффективности), о полученных авторских свидетельствах, данные о патентовании предложений специалиста и т.п.

Целесообразно при этом выделить крупные изобретения, обусловившие достижение высоких качественных параметров по ТИ и превышение мирового уровня. Также целесообразно излагать краткое содержание наиболее интересных технических гипотез, предложенных и обоснованных специалистом.

В данной форме приводятся сведения о поощрениях специалистов (полученные ими дипломы выставок и конкурсов, государственные премии, а также премии, выданные организацией, и др.). Здесь же фиксируются ошибки, обнаруженные на разных стадиях научных исследований и технологического проектирования, приводятся данные об опубликованных статьях, монографиях, докладах, о прочитанных лекциях, участии в выставках, конкурсах, о повышении квалификации (учеба в аспирантуре, докторантуре, вузе, стажировка за рубежом и т.п.), о выполненных внеплановых и инициативных работах.

Документы первичной отчетности (формы 1 и 2) заполняются непосредственно специалистом и заверяются соответствующим менеджером. При этом утверждение показателей результативности труда менеджеров самостоятельных подразделений целесообразно возложить на менеджмент организаций. Данные о результатах труда других специалистов утверждаются менеджерами подразделений с привлечением в необходимых случаях лиц, осуществляющих менеджмент на более низких уровнях менеджмента.

В заключении на основе анализа сведений, содержащихся в формах 1 и 2, следует дать краткое обобщение положительных и отрицательных сторон деятельности специалиста и вытекающий из них итоговый вывод, при обосновании которого достигнутые результаты соотносятся с показателями (затратами времени, доходом и т.п.) с учетом специфики данной квалификационно-должностной группы.

Заключение приводится в конце формы 1 и заверяется подписью соответствующего менеджера. Одновременно под ним подписывается исполнитель, удостоверяя согласие с оценкой своего труда. При возникновении разногласий вопрос о формулировке заключения решается вышестоящим менеджером.

*Методика оценки трудового вклада подразделения.*

В условиях широкой кооперации по организации и оплате труда большое значение имеет достижение цели обоснованного распределения средств на оплату труда по крупным комплексным программам и между подразделениями-соисполнителями.

Такое распределение следует, на наш взгляд, проводить на основе сводной оценки, учитывающей количественную и качественную стороны трудового вклада подразделения в комплексную тему (программу).

Оценку трудового вклада подразделения-соисполнителя целесообразно начинать с определения затрат времени, выражая их в нормо-часах, используя разработки автора по созданию системы типовых норм на технологические работы.

В случаях когда для работ, выполняемых подразделениями, характерны высокая повторяемость в содержании работ и в сложности решаемых задач, распределение поощрительных средств производится только по затратам времени на основе типовых норм времени.

Разработка норм времени на технологические работы является необходимым условием для проектирования организационной структуры целевого технологического коллектива, планирования сроков разработки ТИ, загрузки ДТП, учета выполнения работ по подразделениям и отдельным исполнителям. Нормирование труда специалистов ДТП призвано способствовать решению ряда взаимосвязанных экономических задач.

Одной из таких задач является сокращение затрат времени на выполнение работ специалистами ЦТП и на этой основе сокращение требуемой численности этих специалистов. Рост производительности труда специалистов ЦТП при выполнении тех или иных работ достигается в результате введения норм времени, установленных с учетом применения прогрессивных методов и средств труда, устранения нерациональных элементов трудового процесса. Сокращение численности специалистов ЦТП обеспечивает уменьшение расходов по фонду заработной платы.

Важной задачей является рациональное разделение труда и использование специалистов ЦТП, достигаемое за счет установления необходимых пропорций их численности по должностям и квалификации.

Нормирование труда специалистов ЦТП взаимосвязано с совершенствованием организации труда, так как при совершенствовании организации труда изменяется объем нормирования (состав специалистов, структурных подразделений, содержание выполняемых функций и работ) и база нормирования (организационно-технические условия – методы и средства выполнения работ).

Величина затрат труда при разработке и внедрении ТИ зависит от специфики труда, его организации, совершенства средств труда, уровня квалификации работников. Развитие науки и техники, совершенствование организации труда и управления постоянно вносят изменения в процесс ТИ, что требует систематической корректировки норм времени. Разработка прогрессивных норм времени, которые позволяют рационально организовывать работы в ЦТП, является одним из путей повышения эффективности ТИ.

Качественные характеристики трудового вклада подразделений предлагается определять с помощью частных показателей, таких как научно-технический уровень, значимость разработки, соблюдение плановых сроков, сложность поставленной цели и т.п. Конкретный набор показателей устанавливается ЦТП с учетом специфики выполняемых ими работ.

Показатель соблюдения плановых сроков определяется по работам в целом и отдельным этапам (при соблюдении сроков его величина устанавливается равной 1). При несоблюдении планового срока по вине разработчика величина показателя уменьшается. При досрочном выполнении, наоборот, повышается. Величины снижения и повышения показателя соблюдения плановых сроков должны, на наш взгляд, определять менеджмент организации совместно с ведущими учеными и специалистами (экспертами).

**Список использованной литературы**

1. Венчурный инновационный менеджмент [Текст]: интегральное учебное пособие / Мин-во образования и науки Украины, Нац. техничекий ун-т «ХПИ»; ред. Л.Н. Ивин. – Х.: НТУ «ХПИ», 2005. – 388 с.
2. Зинов В.Г. Потребности в инновационных менеджерах [Текст] / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, В.Г. Яшин // Инновации. – 2008. – №3. – C. 38–49
3. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / ред. Л.Н. Оголева. – М.: Инфра-М, 2003. – 238 с.
4. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы [Текст] / О.Г. Колокольников // Инновации. – 2007. – №1. – C.91–95
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Краснокутська; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
6. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.
7. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Ю.М. Правик. – К.: Знання, 2007. – 431 с.
8. Риск-менеджмент инноваций [Текст]: монография /, Т.А. Васильева, О.Н. Диденко, А.А. Епифанов. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 260 с.
9. Трифилова А.А. «Открытые инновации» – парадигма современного инновационного менеджмента [Текст] / А.А. Трифилова // Инновации. – 2008. – №1. – C. 73–78
10. Трубачев Н.А. Особенности управления и справедливость распределения результатов инновационной деятельности на примере комплексного инновационного проекта [Текст] / Н.А. Трубачев // Инновации. – 2008. – №1. – C. 115–118