# Кафедра менеджмента

## Контрольная работа

по предмету:

"Инновационный менеджмент"

**Содержание**

1. «Паушальные» платежи: формы, схема расчета, особенности использования, преимущества и недостатки для лицензиара и лицензиата

2. Сущность инновационного менеджмента

3. Стратегическое управление инновационной деятельностью. Элементы стратегического выбора. Влияние технологии на стратегическое управление

Список литературы

**1. «Паушальные» платежи: формы, схема расчета, особенности использования, преимущества и недостатки для лицензиара и лицензиата**

Термин «лицензия» в переводе с латинского означает разрешение совершать какие-либо действия и в связи с этим используется в различных сферах.

Продажа лицензий позволяет существенно ускорить процесс освоения нового рынка и хотя бы частично возместить собственные расходы на исследования и разработки. Иногда бывает выгоднее вместо поставок готовых изделий продать лицензию на право их производства, например в случаях, когда возникают проблемы, связанные со сбытом готовой продукции из-за недостаточного объема собственного производства или выходом на внешний рынок. Развитию собственного производства может препятствовать множество причин – от нехватки сырья до отсутствия высококвалифицированного персонала и производственных площадей.

Препятствием для экспорта изделий нередко является протекционистская политика правительства страны, в которую предполагаются их поставки: высокие таможенные пошлины, импортные квоты, поощрение ввоза изделий в разобранном виде (с целью развития национальной промышленности).

Во всех этих случаях продажа лицензий – один из путей выхода на местный рынок, так же как создание в данной стране филиала фирмы-экспортера. Следует отметить, что при продаже лицензии обычно предусматривается поставка материалов, узлов и деталей для выпуска продукции. Таким образом, лицензионная торговля оказывается действенным стимулом для сбыта собственной продукции.

Продажа лицензии может быть способом выхода фирмы-продавца на ноу-хау и другие достижения фирмы-покупателя, поскольку в соглашениях обычно имеется пункт о взаимном обмене усовершенствованиями, которые будут сделаны в изделии или технологии в течение срока действия лицензионного контракта.

Лицензиар – продавец лицензии.

Лицензиат – покупатель лицензии.

Лицензионные платежи (цена лицензии) подразделяются на периодические (роялти) и единовременные (паушальные).

Единовременные (паушальные) платежи не связаны по времени с использованием лицензии, а устанавливаются заранее на основании экспертных оценок. Паушальный платеж является твердо зафиксированной в лицензионном соглашении суммой вознаграждения, осуществляемого единовременно и не зависящего от объема производства или сбыта лицензионной продукции. Он определяется на основе расчетной прибыли и представляет собой среднюю сумму роялти, которые лицензиар ожидает получить за весь срок действия лицензионного соглашения без учета колебаний цен на рынке. Паушальные платежи могут быть осуществлены путем передачи части ценных бумаг лицензиата или встречной передачи технической документации. При передаче части ценных бумаг лицензиата (акций, облигаций) лицензиар стремится установить контроль над производственной деятельностью лицензиата. Как правило, лицензиар получает от 5 до 20% акций, а иногда и больше. Встречная передача технической документации используется при перекрестном лицензировании и предполагает взаимный обмен лицензиями, технологическими  
знаниями и опытом.

Паушальная форма платежей применяется чаще всего в случаях, когда лицензиар не имеет возможности контролировать деятельность партнера по лицензионному соглашению, т.е. не может проверить его фактическую прибыль. Паушальный платеж может выплачиваться по частям в определенный срок. При паушальной форме не возникает риск в случае срыва производства, однако размер платежа, как правило, всегда меньше платежей в форме роялти.

На практике нередко используются комбинированные платежи, т.е. когда единовременные платежи сочетаются с периодическими отчислениями. Единовременный первоначальный платеж выплачивается обычно до коммерческого использования объекта лицензии и позволяет лицензиару компенсировать затраты на НИОКР и подготовку лицензионного предложения. Паушальные платежи представляют собой определенную сумму, зафиксированную в тексте лицензионного соглашения. Фактически выплачиваемая сумма лицензионного вознаграждения при паушальных платежах не зависит от объема производства и коммерческой реализации продукции по лицензии. Как правило, лицензиар настаивает на паушальной форме оплаты, предоставляя лицензию малоизвестному независимому лицензиату в тех случаях, когда нет реальной возможности осуществить действенный контроль за деятельностью лицензиата в части использования объекта лицензии. Кроме того, паушальные платежи используют при предоставлении лицензии экономически слабым партнерам – лицензиатам, находящимся в странах с неустойчивым политическим режимом или с неустойчивым состоянием валюты. Получение паушальных платежей в этих случаях гарантирует лицензиара от рисков в период действия лицензионного соглашения.

Паушальные платежи используют и при предоставлении «сопутствующих» лицензий, когда осуществляют значительные поставки оборудования и оказывают помощь лицензиату в освоении объекта лицензии, так как иная форма выплаты лицензионного вознаграждения при этом затруднительна.

Паушальные платежи выплачиваются в один или несколько приемов. При этом даже во втором случае выплаты осуществляются, как правило, в первый период действия лицензионного соглашения, до начала коммерческого использования объекта лицензии (производства и продажи продукции по лицензии). Очень редко лицензионное вознаграждение, не зависящее от фактического объема производства и реализации продукции по лицензии, выплачивается частями в течение всего срока действия лицензионного соглашения.

Основным преимуществом паушальных платежей в качестве формы выплаты лицензионного вознаграждения, предусматривающей оплату в первый период действия лицензионного соглашения, для лицензиара является, наряду с отсутствием необходимости осуществлять контроль за деятельностью лицензиата, получение в течение короткого времени достаточно крупной суммы. Эта сумма порой бывает необходима лицензиару для покрытия затрат, которые он осуществил при разработке объекта лицензии и его промышленном освоении, а также при подготовке, заключении и выполнении условий лицензионного соглашения. Получение лицензиаром паушальных платежей в ряде случаев является для него существенной финансовой поддержкой.

Иногда за счет паушальных платежей лицензиар также стремится предохранить себя от последствий досрочного прекращения действия (расторжения) лицензионного соглашения в случае аннулирования патента на основании судебного решения. Следует отметить, что, согласно современной доктрине (общепринятой в судебной и деловой практике), предметом лицензии как сделки гражданского права являются не сами технические решения (изобретения, полезные модели, ноу-хау) или другие виды промышленной собственности, а право на них – право на защищенную промышленную собственность (на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и т.п.) или право на ноу-хау. В первом случае – право «де юре», во втором – «де факто». Поэтому в случае аннулирования патента (или разглашении сущности ноу-хау) исчезает правовая основа лицензии и лицензионного соглашения в целом, со всеми вытекающими из этого последствиями. Лицензиат в этом случае вправе использовать объект лицензии безвозмездно. С другой стороны, лицензиат в случае признания патента недействительным свободен от выплаты лицензионного вознаграждения только в будущем (с момента принятия такого судебного решения), но это решение может быть реализовано только при периодической форме выплат (роялти). При выплатах лицензионного вознаграждения в виде паушальных платежей, если будет доказано злонамеренное действие патентовладельца – лицензиара, может быть вынесено судебное решение о возмещении уже выплаченного лицензионного вознаграждения (например, при умышленной неуплате пошлины за поддержание патента в силе). Если злонамеренных действий лицензиара не было и лицензионное соглашение прекратило действие ввиду признания патента недействительным или разглашения сущности ноу-хау не по вине лицензиата, последний вправе претендовать на возмещение суммы, пропорциональной оставшемуся неиспользованным сроку действия лицензионного соглашения. Кроме того, если по морально-этическим причинам лицензиат не находит возможным требовать возмещения части лицензионного вознаграждения, выплаченного в начале срока действия соглашения обоснованно, за ним остается право требовать возмещения убытков. Однако, чтобы в подобных случаях получить бесспорное право на возвращение части лицензионного вознаграждения или возмещение убытков, лицензиат должен настоять на включении в текст соглашения соответствующей оговорки или пункта. Иной подход к данной проблеме требуется в тех случаях, когда действие лицензионного соглашения прекращается по вине лицензиата, например, из-за прекращения его производственной и коммерческой деятельности. В этом случае лицензиар вправе не возвращать ранее выплаченное в виде паушальных платежей лицензионное вознаграждение.

Паушальные платежи как форма выплаты лицензионного вознаграждения выгодны лицензиару, когда он предоставляет полную или исключительную лицензию, а также при передаче ноу-хау. Кроме того, в ряде стран, например в Японии, при передаче ноу-хау лицензионное вознаграждение может быть выплачено только в виде паушальных платежей. Для лицензиата одним из преимуществ паушальных платежей является отсутствие контроля за его производственной и коммерческой деятельностью со стороны лицензиара. Паушальные платежи могут быть выгодны лицензиару, так как способны избавить его от рисков, связанных со срывами и неудачной эксплуатацией лицензиатом объекта лицензии, с неудачно сложившейся конъюнктурой, с усилением конкуренции, особенно при разработке и освоении конкурентами более совершенных технологических процессов, или начале производства ими новых видов продукции (товаров), обладающих более высокими технико-экономическими показателями и качеством. В подобных ситуациях лицензиат, как правило, вынужден сократить производство продукции по лицензии или вообще прекратить его.

Несмотря на определенные преимущества паушальных платежей как формы выплаты лицензионного вознаграждения, они не всегда приемлемы даже для лицензиара. Так, лицензиар лишается фактических данных о рентабельности использования изобретений и (или) ноу-хау лицензиатом. Кроме того, поскольку паушальные платежи выплачиваются в виде своего рода аванса до начала коммерческого использования объекта лицензии (коммерческого производства), часто единовременно, они всегда меньше суммы выплат в виде периодических отчислений (роялти). Это сокращение размера лицензионного вознаграждения, выплачиваемого в виде паушальных платежей, по сравнению с суммарными выплатами в виде роялти определяется по формуле сложных процентов (формуле дисконтирования), в зависимости от размера учетных ставок банков по кредитам и депозитам. Однако данный фактор вряд ли следует считать однозначно отрицательным для лицензиара. Благодаря тому, что лицензиар получает лицензионное вознаграждение (хотя и меньшее по размеру) в более ранние сроки, вложив эти суммы в какое-либо дело или положив их в банк, он в конечном счете может получить прибыль или проценты по вкладам, практически восполняющие потери за счет меньшего размера лицензионного вознаграждения. Лицензиат может не соглашаться на паушальную форму расчетов потому, что она требует наличия значительных свободных денежных средств до получения реальной прибыли от использования объекта данной лицензии. Кроме того, в значительной мере увеличивается риск, связанный с приобретением лицензии, так как в случае неудачи в расширении сбыта лицензиат понесет невосполнимые затраты на приобретение лицензии, промышленное освоение и выход на рынки с продукцией по лицензии. Необходимость уплаты значительных сумм до получения прибыли и невозможность предугадать результаты освоения объекта лицензии отпугивают лицензиата и он не всегда соглашается на выплату лицензионного вознаграждения в виде паушальных платежей.

Использование паушальных платежей может привести к значительным убыткам одной из сторон в случае изменения курса валюты расчета, если такое изменение происходит после выплаты последнего из паушальных платежей или их большей части. Так, в случае девальвации валюты платежа, произведенной после вступления лицензионного соглашения в силу, убытки несет лицензиар, а в случае ревальвации – лицензиат. Убытков по причине изменения курса валюты платежа партнеры могут избежать, если в текст лицензионного договора внесут оговорку о соответствующем изменении размеров паушальных платежей или о соответствующей компенсации каждому из партнеров как в случае девальвации, так и в случае ревальвации.

С учетом приведенных выше факторов паушальная форма выплаты лицензионного вознаграждения встречается относительно редко.

**2. Сущность инновационного менеджмента**

*Инновационный менеджмент* – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компанией. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяет все остальные направления ее развития.

Осуществление инновационного менеджмента в целом предполагает:

* разработку планов и программ инновационной деятельности;
* наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
* рассмотрение проектов создания новых продуктов;
* проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;
* обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;
* обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;
* создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции.

Особенностью современного этапа развития инновационной деятельности является образование в крупнейших фирмах единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство. Это предполагает наличие тесной связи всех этапов цикла «наука – производство». Создание целостных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации фирмы.

В 80-е годы в инновационной политике крупных фирм отчетливо проявилась тенденция к переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Она выражалась прежде всего в стремлении к повышению в ассортименте выпускаемой продукции удельного веса новых наукоемких изделий, сбыт которых ведет к расширению сопутствующих технических услуг: инжиниринговых, лизинговых, консультационных и др. С другой стороны, отмечается стремление к снижению издержек производства традиционной продукции.

Особенно заметно эти тенденции проявляются в инновационном менеджменте у американских машиностроительных ТНК, которые концентрируют свои усилия на разработке и производстве продукции высокой технической сложности (радиоэлектронная техника, особенно ЭВМ и микропроцессоры, средства связи, авиакосмическая техника, энергетическое оборудование, средства автоматизации и др.). Они стремятся за счет монополизации выпуска таких изделий обеспечить быструю амортизацию капитала и сохранить лидерство в определенных секторах рынка машин и оборудования. Одновременно они стремятся к значительному снижению издержек производства в традиционных отраслях машиностроения в целях повышения их конкурентоспособности.

**3. Стратегическое управление инновационной деятельностью. Элементы стратегического выбора. Влияние технологии на стратегическое управление**

В недавнем прошлом на создание инноваций смотрели как на задачу отдельных изобретателей либо как на чисто техническую исследовательскую работу. С пятидесятых годов начались быстрые изменения не только и не столько в технологиях, сколько в международной экономике, финансах и кредите. Это создало новую почву для инноваций. В настоящее время серьезные инновации реализуются главным образом в больших организациях, которые владеют человеческими и материальными ресурсами, немыслимыми сто лет назад. Но возросли и расходы на пути от новаторской идеи до нового предприятия, нового продукта, новой услуги. На каждый доллар, потраченный на генерирование идеи, приходится десять долларов, затраченных на исследования, превращающие ее в открытке изобретение.

Инновация – это не столько техническое, сколько экономическое и социальное понятие. Критерии инновации связаны с изменениями в экономической и социальной среде, поведении людей как производителей и потребителей. Инновация создает скорее новое богатство и новый потенциал действия, чем новое знание. Инновация – не наука и не технология, а новая ценность. Мера инновации есть ее влияние на среду. Инновация предприятия всегда должна быть ориентирована на рынок, а не на продукт. Именно наиболее рыночно ориентированные компании дали самые важные технические и научные достижения.

В последние годы наиболее удачно вводили инновации редкие и средние компании. Традиционные гиганты, вроде «Импириэл кемикл» или «Дженерал электрик», теряли позиции. Вместе с тем лучшие инновационные организации – очень крупные фирмы, такие как «Белл лабораториз», «Бэнк оф Америка», «Проктер энд Гэмбл», «Тексас инструменте», «Хониуэлл», «Фиат», «Маркс и Спенсер». «Сони» и, конечно, ИБМ.

Способность к инновации зависит от менеджмента, а не от отрасли, размера фирмы, возраста организации, культуры и традиций. Дело в том, что инновационная фирма или компания работает именно как группа людей, организованная для постоянной и продуктивной инновации. Она построена так, что изменения становятся нормой.

Инновационные фирмы существенно отличаются друг от друга не только по структуре, целям, характеристикам, но также и в организации менеджмента. Вместе с тем они имеют ряд общих характеристик, выражающихся в понимании сущности и динамики инновации, наличии инновационной стратегии, осознании того, что инновация требует иных задач, целей, планов, результатов, чем цели, планы и результаты в стационарном бизнесе. Кроме того, инновационная фирма или компания структурируется иначе, чем другие организации.

Особую рать в инновационной организации играют менеджмент и менеджеры.

В современных условиях менеджер должен быть прежде всего организатором инновационного процесса. В руках менеджера инновация – средство осуществления целей фирмы, форма и содержание предпринимательской деятельности. Современная организация может достичь успеха только в том случае, если ею руководит или ее развитие направляет инновационный менеджер.

Первоклассный инженер редко хорошо управляет инновацией. Он обычно погружен в свою специальность и не видит, что происходит за ее пределами. Менеджер инноваций не обязательно должен быть и экономистом. Экономист может заниматься инновациями только после того, как они стали массовыми, появились в агрегатных данных, с которыми экономист работает. Менеджер-новатор должен предвидеть уязвимые места и возможности, но это плохо соответствует складу ума и характеру работы экономиста. Менеджер должен изучать инновацию как таковую, знать ее динамику, структуру, предсказуемость, хорошо владеть инновационной стратегией.

Как все стратегии бизнеса, инновационная стратегия начинается с вопроса: в чем состоит наш бизнес и чем он должен быть? Но предпосылки, касающиеся будущего, отличаются от тех, на которые опирается «текущий» бизнес последний исходит из того, что существующее произволе то продукции, рынки и каналы распределения, технологии и процессы в будущем сохраняются. Поэтому первая цель стратегии – оптимизировать то, что уже делается.

Главная предпосылка инновационной стратегии – в том, что все существующее стареет. Вся текущая продукция, технологии, рынки и каналы распределения идут не вверх, а под уклон.

Главный стратегический девиз действующего предприятия можно сформулировать как «больше и лучше». Девиз инновационной стратегии – «новое и иное».

Основы инновационной стратегии – плановая и систематическая ликвидация отсталого, умирающего, устаревшего. Инновационная организация не тратит ни времени», ни ресурсов на защиту вчерашнего дня. Только систематическая ликвидация вчерашнего может освободить ресурсы, особенно самый дефицитный из них – способных людей – для работы над новым.

Большинство инновационных усилий терпит крах. Девять из десяти  
блистательных идей оказываются полной чепухой. И девять из каждых десяти идей, которые после тщательного анализа кажутся многообещающими, также кончаются неудачей или слабыми результатами. Смертность среди инноваций весьма велика. Успех дает одно направление из десяти. Победившая идея должна не только дать собственные результаты, но и компенсировать убытки, принесенные остальными девятью.

Инновация – нелинейный процесс. Долгое время, иногда годы она требует только усилий и не дает результатов. Первые результаты обычно убогие. Первые продукты – не те, которые потребитель будет со временем покупать. Первые рынки – редко главные. Первое применение продукта – редко то, что будет впоследствии реально важным. Водяная турбина была изобретена в Индии в незапамятные времена. Но служила она исключительно для вращения молитвенных колес. Только греки поняли, что она может молоть зерно.

Предсказать успех новой технологии очень трудно. Еще труднее предсказать, когда он начнется. Компьютер, ксерокс, антибиотики очень быстро завоевали рынок. Но на каждый быстрый успех приходится шесть случаев замедленного его развития. Превосходство парохода было твердо установлено в 1835 г. Но он заменил парусные суда только через пятьдесят лет. Более того, на эти пятьдесят лет приходится золотой век паруса, а громадные клиперы достигли совершенства уже после того, как паровой флот вступил в эпоху зрелости. Более полустолетия пароход оставался завтрашним днем и никак не превращался в сегодняшний.

Но зато после долгого созревания следует стремительный успех. В несколько лет создается новая крупная страсть, новая продукция, новый рынок. Предсказать этот момент трудно или практически невозможно.

Инновационная стратегия требует других измерителей, инструментов и иного использования бюджета и бюджетного (контроля, чем действующий бизнес. Бюджет текущего производства и инновационный бюджет следует обособить друг от друга и относиться к ним по-разному. Текущее производство требует ответа на следующие вопросы: «Необходимо ли это? Нельзя ли обойтись без этого?». Если ответ: «Нам это нужно», тогда следующий вопрос: «Каков минимальный уровень ассигнований, который поддерживал бы данную работу?». В инновационной работе первый вопрос: «То ли мы делаем?». Если ответ: «Да!», то следующий вопрос: «Каков максимум способных людей и ключевых ресурсов, который можно продуктивно включить в работу на данной ее стадии?».

Отдельная система показателей для инновационной работы позволяет оценить три фактора, определяющие инновационную стратегию, – конечную вероятность успеха, риск неудачи, необходимые усилия и расходы, – иначе работа будет продолжаться, даже если возможность успеха крайне ограничена, а риск провала велик.

Нет ничего более вредного для успешной инновации, чем цель, сформулированная как «пятипроцентный годовой рост прибыли». В первые три-четыре года инновации вообще не дают прибыли. А затем темпы роста на пять-десять лет должны составлять 40 и более процентов в год. Только после достижения относительной зрелости следует ожидать падения прироста до нескольких процентов.

Инновационная стратегия требует жесткой самодисциплины. Менеджер здесь лишен обратной связи – от результатов к усилиям и инвестициям. Есть искушение вкладывать и вкладывать средства в инновацию без всяких результатов. Поэтому важно продумать, чего ожидать и когда. Конечно, ожидания меняются под влиянием новых событий. Но если нет промежуточных результатов, конкретного прогресса, инновация будет неуправляемой.

Угадать момент прекращения работы над инновацией не менее важно, чем выбрать, над какой из идеи начать работу. Хорошие руководители лаборатории знают, когда ликвидировать линию исследований, не дающую ожидаемых результатов. Неудачники не могут ликвидировать проект и признать, что хорошая идея вылилась в потерю людей, времени и денег. Если реальность не соответствует высоким ожиданиям, нужно прекратить вкладывать силы и средства.

Сопротивление изменениям, как со стороны руководителей, так и со стороны рядовых сотрудников и рабочих всегда считалось одной из центральных проблем менеджмента. Хотя на эту, тему написаны сотни книг, проведены тысячи семинаров, однако проблема не решается. В то же время упор на преодоление такого сопротивления искажает постановку задачи и она становится не легче, а труднее. Правильный путь постановки задачи – определить ее как импульс к созданию новаторской организации, в которой изменения – норма, а не исключение, возможность, а не угроза. Инновация в связи с этим превращается в повседневную установку и практику высшего руководства. Новаторская организация отводит ему новую роль и воплощает иное отношение его к своим функциям.

В традиционной организации высшее руководство есть окончательный судья. Его главная прерогатива – право вето, право говорить «нет» в ответ на недостаточно проработанные идеи и предложения.

В новаторской организации первая и самая важная задача высшего руководства противоположная: превращать непрактичные, дикие, полусырые идеи в конкретную новаторскую реальность. Высшее руководство прислушивается к идеям я принимает их всерьез. Оно знает, что новые идеи всегда непрактичны.

Нужно просеять множество глупых идей, чтобы выявить одну жизнеспособную, несмотря на то, что на ранних стадиях нет способа отличить глупую идею от гениального озарения. Обе выглядят равно невыполнимыми или равно блистательными.

Высшее руководство в новаторской организации – главная движущая сила инновации. Это требует перестройки отношений между ним и остальным коллективом. Конечно, традиционная структура остается. По организационной схеме новаторская организация может быть неотличима от самой бюрократичной. Демократия тут ни при чем. Новаторская организация строит, образно говоря, свою нервную систему рядом с твердым скелетом формальной организации. Там, где традиционная организация сфокусирована на логике работы, в новаторской появляются дополнительные отношения, сфокусированные на логике идеи.

В большинстве новаторских фирм высшее руководство ставит перед собой задачу регулярно встречаться с младшим персоналом на совещаниях, где не оно устанавливает повестку дня. Скорее руководство спрашивает у людей: какие возможности вы видите?

Новаторские организации требуют установки на обучение. Никто не считает, что уже все знает. Обучение – непрерывный процесс для всех членов коллектива.

Сопротивление изменениям коренится в невежестве и страхе перед неизвестным. Если на изменение смотрят как на плодотворную возможность, страха не будет. Например, именно так оно понимается японцами благодаря системе пожизненного найма. Они не боятся лишить работы себя или своих товарищей, предлагая что-то новое. Награда – признание, достижение, участие в работе над новым.

Поиск инноваций должен быть организован отдельно, вне текущего производства. Нельзя одновременно создавать новое и заботиться о том, что уже имеешь. Поддерживание уровня и эффективности текущих операций слишком большая задача для людей, этим занятых, чтобы они имели много времени на создание нового, приближение бизнеса завтрашнего дня. Новаторские организации понимают, что забота о завтрашнем дне – тоже слишком большая и трудная задача, чтобы, выполняя ее, заботиться о сегодняшнем. Обе задачи нужно выполнять. Но они разные. Новаторские организации поэтому выделяют инновационную деятельность в отдельные организационные подразделения.

Основное преимущество американской организации университетов перед европейской в том, что американцы без труда создают новые кафедры, новые факультеты, чтобы делать новое дело. Европейский университет, напротив, вынуждается законом и традицией втискивать новую деятельность в уже существующие факультеты. Немедленно возникает война старого и нового, где новое видится как угроза сложившимся структурам. Это лишает новое ресурсов, необходимых для успешной инновации. Способнейшие люди остаются в традиционных областях, которые еще определяют возможности для продвижения по службе. Чтобы важная инновация в европейской академической среде продвинулась быстро, нужен разрыв с существующими институтами. Так, успехи английской физики и химии в конце XVII века объясняются созданием Королевского общества вне рамок традиционных университетов. Во Франции Наполеон создавал и поддерживал «большие школы» вне университетской системы. «Эколь нормаль», «Эколь политехник» и поныне элитные школы.

**Список литературы**

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
2. 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.
3. Зинов В.Г. Потребности в инновационных менеджерах [Текст] / В.Г. Зинов Т.Я. Лебедева, В.Г. Яшин // Инновации. – 2008. – №3. – C. 38–49
4. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / ред. Л.Н. Оголева. – М.: Инфра-М, 2003. – 238 с.
5. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы [Текст] / О.Г. Колокольников // Инновации. – 2007. – №1. – C. 91–95
6. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Краснокутська; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 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