Кафедра управления и ВЕД

Контрольная работа

по дисциплине:

"Инновационный менеджмент"

Содержание

Вопрос 1. Сущность инновационного менеджмента

Вопрос 2. Назвать инновации системной структуры производства

Вопрос 3. Характеристика слабых и сильных сторон малых инновационных предприятий

Вопрос 4. В чем значение лицензионной торговли

Список использованной литературы

## Вопрос 1. 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.

## Вопрос 2. Назвать инновации системной структуры производства

Формирование системы научно-технического развития предприятия предполагает:

организацию собственных подразделений технического развития (проектно-конструкторские бюро, опытные и экспериментальные производства и лаборатории, монтажно-наладочные службы и т.д.);

привлечение внешних организаций (или их подразделений), выполняющих во взаимодействии с внутренними подразделениями те или иные функции развития предприятия (в области продукции, технологической системы или технологических процессов, монтажно-строительных работ, подготовки кадров);

определение и организацию каналов повышения научно-технического уровня производства;

формирование в системе управления предприятием целевой (программно-целевой) подсистемы управления развитием производства и качеством продукции.

Управление осуществляется путем воздействия на определенные факторы управления, то есть на свойства и элементы объекта управления в целом, свойства этих элементов, их связи с другими элементами, связи объекта управления с внешней средой. Сами способы воздействия на те или иные факторы управления относятся к другой категории управления - методам управления или к аналогу методов - ресурсам. Вместе с тем способность (свойство) предприятия воспроизводить, аккумулировать и эффективно использовать эти ресурсы является категорией, которую необходимо отнести к факторам управления. Так как объект управления обладает свойствами целостности, изменение состояния того или иного фактора под влиянием управляющего воздействия приводит к изменению состояния объекта управления в целом или отдельных его частей.

В управлении техническим развитием производства объект управления является сложным и расчленяется на несколько менее сложных объектов:

научно-технический уровень производственного процесса, повышение которого является целью управления;

процессы научно-технического развития (научно-технических нововведений), реализующие цели развития;

производственная система, состояние которой изменяется в результате научно-технического развития.

Поскольку объект управления представляет собой социотехническую систему, для формирования целостного механизма управления необходимо выявление не отдельных факторов, а всей системы факторов управления различной природы. Состав и структура такой системы определяются на основе следующих принципов:

система (множество) факторов управления является образом объекта управления и его внешней среды;

как и объект управления, система факторов управления имеет внешнюю, внутреннюю и иерархическую структуры: внешняя структура отражает взаимосвязи внутренних и внешних факторов, внутренняя структура - взаимосвязи внутренних факторов между собой, иерархическая структура - соподчиненность факторов.

Значимость тех или иных факторов управления определяется целями управления: для достижения каждой цели существует свой ряд приоритетности факторов. Такой подход позволяет использовать для выявления состава и структуры системы факторов аппарат логического структурного анализа систем, правила их композиции и декомпозиции.

Необходимость интегрирования факторов управления подтверждается и исследованиями проблем американского менеджмента. Американские компании пока не получают высокой отдачи от миллиардных инвестиций, которые были вложены в оборудование и автоматизацию информационных процессов, так как несмотря на эти инвестиции, производительность труда служащих осталась на уровне 60-х годов, а наиболее заметный рост производительности в сфере производства достигался, скорее, за счет изменений в организации труда, чем за счет инвестиций. Имеется ряд причин такого положения:

направление инвестиций в производственные системы с низкой эффективностью, когда организация производства находится на низком уровне, качество продукции низкое, персонал не обладает достаточно высокой квалификацией и не несет ответственности за выполненную работу, то даже самое современное оборудование не обеспечит роста производительности и эффективности;

автоматизация плохо организованного производства. Прежде чем автоматизировать работу, нужно провести рационализацию операций внутри системы;

создание трудосберегающих технологий. В этом случае инвестиции направляются на сокращение затрат на рабочую силу, хотя эти затраты составляют во многих отраслях уже менее 15%, а косвенные и материальные затраты, затраты на использование оборудования играют более значительную роль. Было бы правильнее направлять эти инвестиции на создание материально - и фондосберегающих технологий или эффективной системы управления на базе компьютерной технологии;

рост сложности оборудования опережает повышение квалификации работников. В случае малейшей неполадки оборудования работник недостаточно высокой квалификации просто не знает, что делать;

сложные и гибкие технические системы используются не по назначению, то есть когда не требуется такой сложности и гибкости.

Аналогичные выводы можно сделать и на основе анализа эффективности инвестиций в развитие отечественных промышленных предприятий. Так, в легкой промышленности имеет место неэффективное использование нового импортного оборудования, включаемого в действующую технологическую систему, из-за неполноценной реализации его возможностей по производительности и гибкости или из-за несоответствия проектных параметров оборудования параметрам отечественного сырья.

Вышесказанное подтверждает необходимость формирования системы факторов управления научно-техническим развитием производства и образования рядов предпочтительности этих факторов, согласуемых с определенными целями управления, то есть необходимость формирования рациональных пар категорий управления (ЦУ, ФкУ).

Ввиду сложности системы факторов управления, дерево факторов целесообразно строить, используя различные признаки на том или ином уровне декомпозиции фактора. Этими признаками могут быть структура системы, элементы производства, элементы жизненного цикла продукции предприятия (стадии, этапы и фазы), элементы жизненного цикла технологии (как правило, это продукция многих других предприятий).

Ряд предпочтительности факторов управления в достижении поставленной цели образуется факторами одного уровня, так как значимость факторов различных уровней несопоставима по логике формирования дерева факторов. Очевидно также, что чем конкретнее желательное содержание формируемого решения, тем ниже по уровню и шире по составу должен быть ряд учитываемых факторов управления.

Основная задача управления в производственном процессе состоит в наблюдении за состоянием тех или иных факторов управления и организации воздействия на эти факторы в интересах поддержания заданного состояния и (или) перевода в новое, более желательное состояние. Часто сигналом для организации воздействия служит повышение затрат и ухудшение результатов производства. По этим сигналам (значениям критериев управления) изучаются причины ухудшения хода производственного процесса и выявляются факторы, на которые следует организовать воздействие. В других случаях воздействие на факторы управления осуществляется в интересах достижения вновь поставленных целей управления и соответствующих этим целям значений критериев.

Характер воздействия зависит от природы фактора и его восприимчивости к тем или иным методам воздействия. Управленческое решение состоит в формировании рациональной пары множеств "ряд факторов управления, ряд методов воздействия на эти факторы", то есть пары (ФкУ, МУ). Так как реализация тех или иных методов потребует привлечения соответствующих ресурсов (финансовые и материальные ресурсы, организационный, личностный и коллективный потенциалы), необходимо сформировать пару (МУ, РУ) с учетом наличия или возможности мобилизации тех или иных ресурсов.

Ограничения по ресурсам могут приводить к необходимости пересмотра ранее сформированной пары (ФкУ, МУ) по составу выбранных факторов и методам воздействия на них. Изменение пары (ФкУ, МУ), в свою очередь, потребует в паре (ЦУ, ФкУ) привести цели управления в соответствие с реальными возможностями воздействия на факторы. Только при наличии такого соответствия можно считать, что ряд факторов, воздействие на которые может дать реальные результаты, выявлен.

Таким образом, формирование реального множества факторов управления осуществляется непосредственно в процессе подготовки управленческого решения и организации управляющего воздействия и носит итеративный характер.

Подобная организация целевого управления предполагает определение зон ответственности за состояние факторов управления для каждого менеджера (персональная ответственность) и групп менеджеров (коллективная ответственность) в соответствии с их функциями.

Свойства производственной системы развиваются под влиянием управляющих воздействий и сами являются факторами управления Важнейшим из таких факторов выступает способность предприятия воспроизводить, аккумулировать и эффективно использовать материально-вещественные и трудовые ресурсы, необходимые для развития. Этот фактор включает:

инвестиционный потенциал предприятия, определяемый ростом курса акций и реинвестированием прибыли;

стартовые условия развития;

наличие собственной научно-опытно-производственной и учебной базы, способной осуществлять развитие (собственной системы развития);

способность использовать научно-производственный потенциал внешней среды предприятия (внешней системы развития);

восприимчивость производственной системы к нововведениям и ее способность к самообучению;

управляемость производственной системы, способность руководства предвидеть объективный ход развития, формировать и последовательно реализовывать техническую политику на достаточно долгосрочную перспективу.

Общесистемные свойства большой системы удовлетворения потребностей и ее составляющих (системы продукции, производственной системы и системы развития) позволяют установить основные системные принципы научно-технического развития, отражающие объективную закономерность развития производственных систем. Наличие таких принципов позволяет обоснованно формировать стратегии развития, конкуренции и конверсии деятельности предприятия, а также выдвигать целенаправленные мотивы деятельности и успешно решать задачу сдвига мотивов на объективные цели. К таким принципам относятся:

принцип эквивалентности в паре "система-цель, система-средство" (принцип "накрытия") - направлен на систематическое приведение системы продукции в соответствие с потребностями и приведение технологической системы в соответствие с новым поколением продукции;

принцип накрытия и пересечения отображений множества средств на множестве потребностей - направлен на преодоление неопределенностей внешней среды компании и усиление конкуренции;

принцип рационального сочетания свойств целостности и обособленности развивающихся систем - направлен на повышение полезности (эффективности) продукции в процессах потребления, эффективности технологической системы и их поэтапное развитие (по частям);

принцип подвижности и стабильности элементов - направлен на повышение темпов развития при ограниченных ресурсах и ускорение диффузии нововведений;

принцип решения проблем центральной ситуации в условиях неопределенности внешней среды - направлен на эффективное преодоление неопределенностей внешней среды компании;

принцип синтеза свойств систем - направлен на преодоление неопределенности внешней среды компании;

принцип смены поколений активных элементов - направлен на повышение гибкости реакции при реализации стратегии удовлетворения потребностей и повышение эффективности производства;

принцип единства процессов развития, эксплуатации и восстановления - направлен на продление жизненного цикла технологии/спроса и полноценное использование производственного фактора "капитал",

принцип единства количества и качества продукции и приоритета качества - направлен на повышение конкурентоспособности продукции;

принцип взаимовыгодности производства продукции (нововведений) для предприятия-товаропроизводителя и потребителя - направлен на повышение конкурентоспособности продукции, полезности (эффективности) продукции в потреблении и эффективности производства.

## Вопрос 3. Характеристика слабых и сильных сторон малых инновационных предприятий

В мировой практике к малым фирмам (предприятиям) относятся, как правило, фирмы, занимающиеся предпринимательской деятельностью. Эти фирмы могут быть как юридическими, так и физическими лицами. В последние годы во многих странах наблюдается активизация предпринимательской деятельности в форме малых фирм.

Критерии отнесения к малым фирмам в каждой стране свои. Это объясняется особенностями развития экономики, ее структурой, национальными традициями.

Например, в США к малым относятся предприятия численностью до 99 человек (в том числе численностью до 24 человек относятся к наименьшим, а с 25 до 99 - к малым), со 100 до 499 - к промежуточным, с 500 до 999 - к крупным и свыше 1000 человек - к крупнейшим.

В Японии к малым предприятиям в сфере услуг относятся предприятия с численностью не более 5 человек, в остальных отраслях - не более 20 человек

В Украине под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля некоммерческих субъектов не превышает 25% и при их численности до:

в промышленности, строительстве на транспорте - 100 человек.

в оптовой торговле - 60 человек

в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30 человек;

в других отраслях - 50 человек

В США в 1953 г была создана Администрация по малому бизнесу при правительстве США. Однако там ежегодно терпят банкротство около 30% малых предприятии.

В Японии терпят банкротство ежегодно всего около 5% малых фирм, т. к японское правительство учитывает национальные традиции и оказывает мощную поддержку малому бизнесу и такими рычагами как гарантированные займы льготное налогообложение ускоренная амортизация кооперирование информационно-методическое обеспечение. В США эти рычаги тоже используются но на основе профессионального конкурса проводимого Национальным научным фондом США.

На Украине государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется по следующим направлениям:

формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства;

создание льготных условий использования субъектами малого предпринимательства государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, а также научно-технических разработок и технологий;

установление упрощенного порядка регистрации субъектов малого предпринимательства, лицензирования их деятельности, сертификации их продукции, предоставления государственной статистической и бухгалтерской отчетности;

поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства, включая содействие развитию их торговых, научно-технических, производственных, информационных связей с зарубежными государствами;

организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малых предприятий.

Первостепенное значение для развития инновационного предпринимательства имеет включение расходов на НИОКР в себестоимость продукции в соответствии с изменениями и дополнениями, вносимыми в Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. В себестоимость продукции (работ, услуг) включаются:

затраты некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии и организации производства и улучшением качества продукции, повышением ее надежности;

затраты по созданию новых и совершенствованию применяемых технологий;

затраты по повышению качества продукции, связанные с проведением НИОКР;

затраты на НИОКР по созданию новых видов материалов и сырья;

затраты на переоснащение производства.

В настоящее время находят развитие венчурные фирмы, работающие на этапах роста и насыщения изобретательской активности и еще сохраняющейся, но уже падающей активности научных изысканий.

Венчурный бизнес представлен самостоятельными небольшими фирмами, специализирующимися на исследованиях, разработках, производстве новой продукции. Их создают ученые-исследователи, инженеры, новаторы. Он широко распространен в США, Западной Европе, Японии.

Как правило, венчурные фирмы не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим фирмам - эксплерентам, патиентам, коммутантам. Венчурные фирмы могут быть дочерними у более крупных фирм.

Создание венчурных фирм предполагает наличие следующих компонентов:

идеи инновации - нового изделия, технологии;

общественной потребности и предпринимателя, готового на основе предложенной идеи организовать новую фирму;

рискового капитала для финансирования.

Венчурное финансирование осуществляется в двух основных формах - путем приобретения акций новых фирм либо предоставлением кредита различного вида, обычно с правом конверсии в акции.

Венчурный капитал представляет собой вложение средств не только крупных компаний, но и банков, государства страховых, пенсионных и других фондов с повышенной степенью риска, в новый расширяющийся или претерпевающий резкие изменения бизнес.

Венчурная форма обладает рядом специфических черт:

долевое участие инвестора в капитале компании в прямой или опосредованной форме,

предоставление средств на длительный срок,

активная роль инвестора в управлении финансируемой им фирмой.

В США - стране с высоким уровнем развития рискового капитала - его основными сферами приложения являются начальные этапы развития бизнеса (подготовительный и стартовый периоды), на которые приходится около 39% венчурных инвестиций

Таким образом, на современном этапе развитие малого предпринимательства объясняется следующими факторами:

внедрением во все сферы экономики различных видов микроэлектронной техники, не требующей больших производственных площадей и стартовых инвестиций, но позволяющей речка упростить и удешевить коммуникационные связи, процесс принятия эффективною управленческого решения (технологический аспект);

принятием государствами законодательных актов по налоговым и другим льготам малому предпринимательству (правовой аспект);

государственной и внебюджетной поддержкой финансирования рискового венчурного бизнеса (финансовый аспект);

гибкостью и адаптивностью малых фирм в связи с небольшой численностью их сотрудников (чем меньше система, тем проще управление) к требованиям рынка и достижениям научно-технического прогресса (управленческий аспект);

повышением интеллектуального уровня научных сотрудников и их стремлением к свободе в творческой деятельности (психологический аспект)

более высокой (до двух раз) эффективностью конечных результатов инновационной деятельности малых фирм и более быстрой отдачей инвестиций по сравнению с крупными компаниями и корпорациями (экономический аспект)

Наряду с факторами развития малых фирм действуют также факторы, сдерживающие рост их количества. К ним относятся следующие:

большой риск инвестирования в связи с малой (иногда единичной) номенклатурой выпускаемых товаров или выполняемых услуг. При провале на рынке этого товара фирма терпит банкротство Невозможно провал одного товара компенсировать успехом другого;

значительные трудности в налаживании производства из-за отсутствия необходимого производственного потенциала,

слабая инфраструктура фирмы и ее защищенность.

Поэтому в настоящее время продолжается процесс укрупнения фирм, создания сверхкрупных объединений которым не присущи перечисленные факторы сдерживания роста малых фирм.

Главные отличия малых фирм от крупных организаций заключаются в следующем:

малые фирмы успешно функционируют под влиянием рассмотренных ранее движущих факторов;

сдерживающие факторы вынуждают малые фирмы либо вливаться в крупные организации, либо расширяться, либо закрываться Таким образом, идет процесс диалектического развития общества на основе противодействия движущих и сдерживающих факторов;

основная масса инновационных малых фирм работает на стадии НИОКР. Крупные организации работают чаще на всех стадиях ЖЦТ. В среднем численность работников на стадии НИОКР примерно в 100 раз меньше, чем на стадиях освоения и производства новшества (инновации). Отсюда вывод: малые фирмы по сравнению с крупными комплексными организациями на одного работника должны разрабатывать значительно больше новшеств. Этот факт не свидетельствует о более эффективной работе малых фирм по сравнению с крупными комплексными организациями. Неправомерно их сравнивать, т. к, малые фирмы занимаются в основном разработкой новшеств, а крупные организации - их освоением, производством и диффузией, что значительно дороже.

## Вопрос 4. В чем значение лицензионной торговли

**Лицензирование** представляет собой одну из основных форм торговли технологиями, включающей сделки с патентами, лицензиями, ноу-хау и т.д.

**Лицензия** представляет собой разрешение отдельным лицам или организациям использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технологические и конструкторские секреты производства, товарный знак и т.д. Предоставление лицензии составляет коммерческую операцию и является объектом договора о продаже (покупке), согласно которому **владелец патента (лицензиар)** выдает своему **контрагенту (лицензиату)** лицензию на использование в определенных пределах своих прав на патенты, ноу-хау, товарные знаки и т.д.

Лицензирование осуществляется путем принятия заинтересованными сторонами **лицензионного соглашения** - договора, в соответствии с которым собственник изобретения, технологических знаний, опыта и секретов производства выдает своему контрагенту лицензию на использование интеллектуальной собственности. В соглашении определяются производственная сфера и территориальные границы использования предмета лицензии.

Лицензионное соглашение может предусматривать комплексную передачу нескольких патентов и связанного с ними ноу-хау. В этом случае лицензионное соглашение, как правило, предусматривает оказание лицензиаром комплекса сопутствующих инжиниринговых (инженерно-консультационных) услуг, включая проектирование, организацию лицензионного производства, ноу-хау, пуско-наладочные работы, подготовку кадров и т.д.

Лицензионные соглашения делятся на **самостоятельные,** которые предусматривают, что технология или технологические знания передаются независимо от места и условий их предстоящего использования, и **сопутствующие,** когда одновременно с передачей лицензии заключается контракт па строительство, поставку оборудования и комплектующих узлов или оказание инжиниринговых услуг.

Вознаграждение продавцу (лицензиару) за предоставление права покупателю (лицензиату) на использование предмета лицензионного соглашения осуществляется посредством лицензионных платежей, которые могут быть в виде периодических отчислений от дохода покупателя в течение периода действия соглашения или единовременного платежа, устанавливаемого заранее на основании экспертных оценок.

Периодические отчисления (**роялти)** могут определяться как выплата процента от оборота, стоимости чистых продаж лицензионной продукции или устанавливаться в расчете на единицу выпускаемой продукции. Единовременный платеж выступает как форма **паушального платежа,** предусматривающего передачу технической документации от лицензиара. Возможны различные сочетания приведенных форм лицензионного вознаграждения.

Новые технические решения, изобретения и товары обычно патентуются, что дает патентообладателю исключительное право на их использование. По характеру и объему прав на использование **лицензии подразделяются на следующие виды:**

патентные (передаются права использования патента без соответствующего ноу-хау);

беспатентные (передаются права использования ноу-хау в различных областях деятельности);

простые (правами использования патента обладают лицензиат и лицензиар);

исключительные (монопольное использование патента лицензиатом);

полные (лицензиат использует патент один в течение оговоренного договором срока).

## Список использованной литературы

1. Венчурный инновационный менеджмент [Текст]: интегральное учебное пособие / Мин-во образования и науки Украины, Нац. технический 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. - N 3. - C.38-49
3. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / ред. Л.Н. Оголева. - М.: Инфра-М, 2003. - 238 с.
4. Клименко В.И. Фінансування інноваційної діяльності в Україні [Текст] / В.И. Клименко // Економіка. Фінанси. Право. - 2008. - N 1. - C.24-29
5. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы [Текст] / О.Г. Колокольников // Инновации. - 2007. - N 1. - C.91-95
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. - N 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. - N 1. - C.115-118
11. Усольцев Е. Инновационный менеджмент: постановка задачи в рамках обобщенной модели [Текст] / Е. Усольцев // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 11. - C.85-93
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.