

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента

(наименование факультета)

Кафедра экономики и финансов

(наименование кафедры)

***Задания
для самостоятельной работы студентов***

Инновационное управление

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

Иннов. управ.

(сокращенное наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление проектами

направленность (профиль)

Магистр

квалификация

Заочная

форма обучения

Год набора – 2018

Красногорск, 2020 г.

Автор-составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов Рыхтикова Н.А.

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой:

к.э.н., проф, заведующий кафедрой экономики и финансов Головецкий Н.Я.

(ученое звание, ученая степень, должность)

(Ф.И.О.)

Задание 1.

1.1. Цель и содержание задания

*Цель задания*¹: изучение сущности и элементов структуры инновационного управления, в том числе изучение вопросов защиты прав интеллектуальной собственности.

Содержание задания: приведите, пожалуйста, характеристику лицензионных соглашений различных видов.

1.2. Методические рекомендации для выполнения задания

Результаты выполнения задания рекомендуется представить в виде таблицы:

*Виды лицензионных соглашений
на объекты промышленной собственности*

Классификационный признак	Виды лицензий	Характеристика лицензий
Объекты промышленной собственности, являющиеся предметом торна	На изобретения	
	На полезную модель	
	На промышленный образец	
	На товарный знак (знак обслуживания)	
	На ноу-хау	
Объем передаваемых прав	Неисключительная (простая)	
	Исключительная	
	Полная	
	Сублицензия	
	Опцион	
Наличие правовой охраны объектов промышленной собственности	Патентные	
	Беспатентные	
	Перекрестные лицензии	
Особенности государственных правовых норм	Добровольная	
	Принудительная	
	Открытая	

1.3. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания

1.Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) от 18.

¹ Цель задания соответствует результатам изучения дисциплины (знания, умения, навыки), представленным в рабочей программе

12.2006 г. № 230-ФЗ.

2. Федеральный закон от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

3. Закон СССР от 31.05.1991 г. № 2213-01 «Об изобретениях в СССР».

4. Методические рекомендации по рекомендации по публикации открытых данных государственными органами и органами местного самоуправления, а также технические требования к публикации открытых данных. Версия 3.0. (утв. протоколом заседания Правительственной комиссии по координации деятельности Открытого Правительства от 29.05.2014 N 4)

5. Приказ Минэкономразвития России от 12.08.2015 N 552 (ред. от 07.06.2017) "Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по интеллектуальной собственности государственной услуги по рассмотрению заявления правообладателя о предоставлении любому лицу права использования изобретения, полезной модели или промышленного образца (открытой лицензии), ходатайства об отзыве заявления об открытой лицензии" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2015 N 40338)

6. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / В.Я. Горфинкель [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 391 с. — 978-5-238-02359-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66262.html>

Задание 2.

2.1. Цель и содержание задания

*Цель задания*²: приобретение навыков анализа и построения инновационной финансовой структуры компании.

Содержание задания.

На производственном предприятии имеются следующие плановые данные о величине переменных издержек на единицу продукта А на ближайшие 5 лет.

Год	Объем производства и реализации (Q), шт.	Средние переменные издержки (AVC), руб.
1	40000	40
2	45000	42
3	50000	44
4	40000	46
5	30000	48

Рассматривается вопрос о приобретении оборудования для реализации инновационной технологии, с помощью которой можно сократить уровень средних переменных издержек на 20% при сохранении постоянных затрат на прежнем уровне. Закупочная стоимость оборудования составляет 1900 тыс. руб., а ликвидационная стоимость через 5 лет эксплуатации, по оценкам экспертов, составит 90 тыс. руб. Определите целесообразность реализации инновационного проекта.

2.2. Методические рекомендации для выполнения задания

Основными показателями эффективности реализации инновационного проекта в организации являются:

- ЧДД или чистый дисконтированный доход от инвестиционного проекта (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR).

Net Present Value (NPV, чистый дисконтированный доход) – один из самых распространенных показателей оценки эффективности инновационного проекта. Это разность между дисконтированными по времени поступлениями от проекта и инвестиционными затратами на него.

Метод определения NPV:

- Определяем текущую стоимость затрат (инвестиции в проект)

² Цель задания соответствует результатам изучения дисциплины (знания, умения, навыки), представленным в рабочей программе

- Производим расчет текущей стоимости денежных поступлений от проекта, для этого доходы за каждый отчетный период приводятся к текущей дате

$$PV = \sum_{t=0}^n PV_t = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

CF – денежный поток;

r – ставка дисконта.

- Сравниваем текущую стоимость инвестиций (наши затраты) в проект (I₀) с текущей стоимостью доходов (PV). Разница между ними характеризует значение показателя чистого дисконтированного дохода – NPV.

$$NPV = PV - I_0 \quad (1)$$

NPV – характеризует доход или убыток от вложений средств в проект.

Рекомендуемое значение NPV больше 0.

Формула 1 модифицируется, если инвестиционные вложения в проект осуществляются в несколько этапов (периодов).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

CF – денежный поток;

I – сумма инвестиционных вложений в проект в t-ом периоде;

r – ставка дисконтирования;

n – количество периодов.

Internal Rate of Return (Внутренняя норма доходности, IRR) – определяет ставку дисконтирования при которой инвестиции равны 0 (NPV=0).

IRR = r, при которой NPV = f(r) = 0, находим из формулы:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

CF – денежный поток;

I – сумма инвестиционных вложений в проект в t-ом периоде;

n – количество периодов.

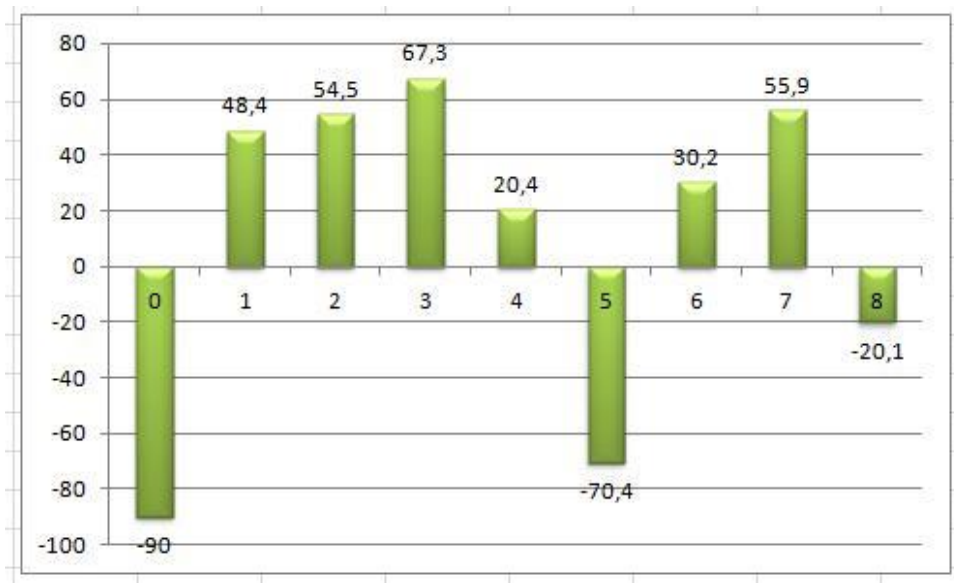
Показатель характеризует норму доходности или возможные затраты при вложении денежных средств в проект (в процентах).

Определение NPV в Excel³

В MS Excel 2010 для расчета NPV используется функция = ЧПС(). Найдем чистый дисконтированный доход (NPV) проекта, требующего

³ <http://www.beintrend.ru/npv-irr-excel>

вложений инвестиций на 90 тыс. руб., и денежный поток которого распределен по времени, и ставка дисконта равна 10%.



Показатель NPV рассчитывается по формуле Excel: =ЧПС(D3;C3;C4:C11), где D3 – ставка дисконта, C3 – вложения в 0 периоде (наши инвестиционные затраты в проект), C4:C11 – денежный поток проекта за 8 периодов.

ЧПС		=ЧПС(D3;C3;C4:C11)	
период	CF _t	ставка	
0	-90	10,0%	NPV =ЧПС(D3;C3;C4:C11)
1	48,4		
2	54,5		
3	67,3		
4	20,4		
5	-70,4		
6	30,2		
7	55,9		
8	-20,1		

NPV 51,07р.

Определение IRR в Excel

Для определения IRR в Excel используется встроенная функция =ЧИСТВНДОХ(). Но так как в рассматриваемом примере данные поступали в

равные интервалы времени можно использовать функцию =ВСД(С3:С11). Доходность вложения в проект равна 38%.

IRR	38%
-----	-----

2.3. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания

1. Брянцева Л.В. Управление инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.В. Брянцева, С.В. Овсянников, Е.Ю. Давыдова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 140 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72779.html>

2. Динамика инновационного развития экономики и управления [Электронный ресурс]: монография / Н.В. Абдуллаев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 232 с. — 978-5-4365-0427-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48884.html>

3. Какаева Е.А. Инновационный бизнес [Электронный ресурс]: стратегическое управление развитием. Учебное пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2015. — 176 с. — 978-5-7749-1021-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50992.html>

4. Мумладзе Р.Г. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе, О.В. Николаев, Э.Б. Толпаров. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 148 с. — 978-5-4365-0455-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61670.html>

5. www.beintrend.ru/npv-irr-excel

Задание 3.

3.1. Цель и содержание задания

*Цель задания*⁴: приобретение навыков оценки развития потенциала организации на основе стратегического инновационного управления.

Содержание задания.

Предложите вариант проекта нового продукта или новой услуги по профилю вашей организации. Проведите оценку соответствия проекта стратегии, политики и ценностям организации. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Соответствует ли проект принятой стратегии фирмы и ее долгосрочному плану?
2. Оправданы ли изменения в стратегии фирмы в случае принятия проекта?
3. Соответствует ли проект представлениям потребителей о фирме?
4. Соответствует ли проект отношению фирмы к инновациям?
5. Соответствует ли проект требованиям фирмы с точки зрения краткосрочных и долгосрочных планов?
6. Воздействует ли проект на существующие продукты (дополняет существующие продукты, заменяет)?
7. Соответствует ли проект существующим каналам распространения продуктов?
8. Проведите, пожалуйста, анализ разрабатываемого вами инновационного проекта с помощью Stage – Gate модели.
9. Постройте, пожалуйста, «розу рисков» разрабатываемого вами инновационного проекта нового продукта (услуги).

3.2. Методические рекомендации для выполнения задания

Stage – Gate – модель

Стандартный анализируемый Stage – Gate – процесс (Stage – Gate methodology) включает инструменты и технологии реализации, состоящие из пяти этапов (Stage). Каждому этапу предшествует, шлюз («фильтр», «ворота» gate), при прохождении которого выносятся решение о дальнейшей судьбе проекта (рис.1).

Модель имеет две траектории, коммерческую и исследовательскую. При этом исследовательская траектория необходима, чтобы обеспечить реализацию инновационных проектов, где требуются научные исследования и разработки. Эта траектория может быть не всегда востребована, оценивание ее

⁴ Цель задания соответствует результатам изучения дисциплины (знания, умения, навыки), представленным в рабочей программе

необходимости должно учитываться при обосновании идеи и планировании проекта.

Stage-Gate разбивает весь процесс разработки нового продукта (услуги) на предустановленную последовательность этапов, каждый из которых состоит из предписанных межфункциональных и параллельных рабочих процессов. Вход на очередной этап осуществляется через «точку принятия решений» (ТПР или Gate).

Эти ТПР контролируют весь процесс, служат точками контроля качества и точками вынесения решения по дальнейшей судьбе проекта. Ключевые этапы Stage-Gate - процесса включают:

- генерацию идей: предварительную работу по обнаружению возможностей бизнеса и генерирование идей;
- концепцию продукта: быструю предварительную оценку проекта - в основном с помощью внутренних ресурсов компании, без аутсорсинговых работ;
- бизнес-план проекта: более детальную проработку проекта - маркетинговую и техническую - для получения бизнес-плана, который включает описание проекта, его обоснование и план работы по проекту;
- разработку: детальную разработку нового продукта, а также процесса его производства;
- тестирование и утверждение: тестовые исследования с привлечением потенциальных потребителей продукта, лабораторные и производственные испытания с целью уточнить и окончательно утвердить характеристики нового продукта, а также рабочие процессы, связанные с маркетингом и производством этого продукта;
- вывод продукта на рынок: коммерциализацию – начало производства, полного комплекса маркетинговых мероприятий и продаж.

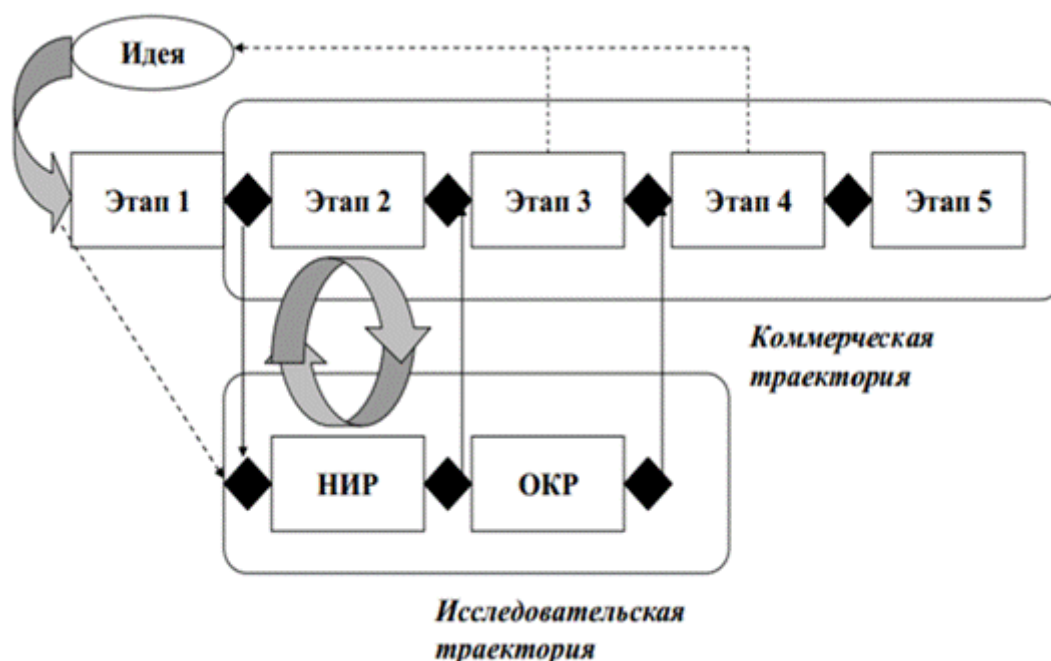


Рис.1 Схема реализации Stage – Gate – модели

Stage-Gate также является технологией, позволяющей осуществлять отбор проектов на всех стадиях его жизненного цикла. Каждому этапу предшествует ТПР. Это пункт процесса, где проектная команда собирается в полном составе и рассматривается новая информация по проекту. ТПР - это точки контроля качества выполненных работ, точки принятия решений по дальнейшему развитию проекта и расстановке приоритетов проектам, а также точка, когда даются подробные описания следующих шагов, которые нужно предпринять для развития проекта.

Структура всех ТПР одинакова и предусматривает наличие:

- комплекта документов к рассмотрению;
- критериев, по которым происходит оценка проекта.

Они включают «обязательные» и «шкальные» критерии. «Обязательные» критерии. Это перечень вопросов, подразумевающих ответы «да» или «нет» (например, соответствие требованиям по безопасности, экологическим и другим регламентным требованиям; прогнозируемый положительный доход от нового продукта с учетом различных рисков, вероятность технической реализуемости проекта). Если хотя бы на один вопрос из перечня обязательных критериев появляется ответ «нет», принимается решение о прекращении проекта.

«Шкальные» критерии, например, степень соответствия проекта стратегии компании; стратегическая важность проекта для бизнеса компании. Они включают перечень крайне желательных характеристик проекта, которые оцениваются, например, по шкале от «ноля» до «пяти». «Ноль», поставленный какому-либо критерию из списка, не означает, что необходимо прекратить проект. Определяющим является результирующая сумма оценок, выставленная по всем критериям, своеобразный «проходной балл» для проекта.

Следует отметить, что критерии могут быть, как количественными (например, IRR больше 50%), так и качественными (например, соответствие проекта стратегическим планам компании).

Управленческие решения, принимаемых на ТПР, которые должны иметь определенный формат:

- а) что происходит далее с проектом (переход к следующему этапу, прекращение проекта, возврат проекта на предыдущий этап);
- б) план действий по отношению к данному проекту (утвержденный план работ и перечень документов для представления к следующей ТПР, дата проведения следующей ТПР).

В общем случае решения проектного совета в отношении рассматриваемого проекта могут быть следующими:

- «к следующему этапу» (проект одобряется и утверждаются необходимые ресурсы (персонал и финансы) для дальнейшего развития проекта);
- «прекращение проекта» (проект прекращается и останавливаются все работы по нему. Ресурсы на этот проект более не выделяются);

- «повторно на предыдущий этап» (возвращение проекта на предыдущий этап с целью его прохождения через этот этап надлежащим образом. Это происходит, когда не все требуемые документы представлены на ТПР);

- «приостановление проекта» (проект получил более низкий приоритет по сравнению с другими инновационными проектами, и на него не осталось ресурсов);

- выполнение утвержденных работ согласно плану-графику.

«Роза рисков»

«Роза рисков» строится на основе результатов оценки рисков. Эксперты, изучив документацию и бизнес-план исследуемого проекта, проводят балльную оценку (например, по 10-балльной шкале) его факторов, проверяемых на риск. При этом, чем выше балл, тем выше рискованность. Как и ряд других экспертных методов, данный подход не является количественно точным, но позволяет сопоставить различные факторы проекта. Например, эксперты оценивают степень рискованности проекта по следующим выявленным факторам риска:

- проработка рынка – 4 балла;
- производственный план – 7 баллов;
- наличие концепции управления проектом – 9 баллов;
- анализ себестоимости – 5 баллов;
- анализ конкурентов – 6 баллов;
- финансирование – 8 баллов;
- мотивация команды проекта – 3 балла;
- проработка бизнес-плана – 7 баллов.

Проведенное экспертами аналитическое исследование можно проиллюстрировать графически в виде «розы рисков», изображенной на рис. 2.

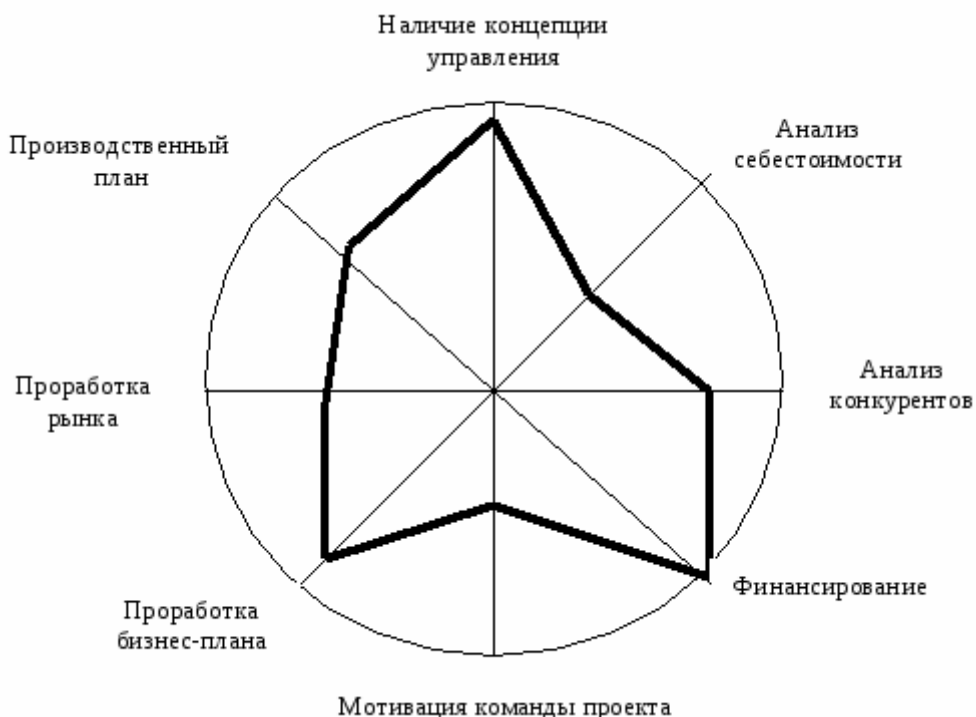


Рис. 2 «Роза рисков»

«Роза рисков» оцениваемого проекта указывает на недостаточность проработки концепции управления проектом и вопросов финансирования.

«Роза рисков» также в случае возможности строится на основе результатов объективной оценки рисков.

3.3. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания

1. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / К.В. Балдин, И.И. Передеряев, Р.С. Голов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 418 с. — 978-5-394-02256-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14110.html>

2. Брянцева Л.В. Управление инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.В. Брянцева, С.В. Овсянников, Е.Ю. Давыдова. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 140 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72779.html>

3. Динамика инновационного развития экономики и управления [Электронный ресурс]: монография / Н.В. Абдуллаев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 232 с. — 978-5-4365-0427-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48884.html>

4. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций и подготовкой машиностроительного производства [Электронный ресурс] : монография / Р.С. Голов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 448 с. — 978-5-394-02382-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60506.html>

5. Управление инновациями [Электронный ресурс]: монография / В.Г. Анисимов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2017. — 454 с. — 978-5-9590-0921-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69829.html>

6. Мумладзе Р.Г. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе, О.В. Николаев, Э.Б. Толпаров. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 148 с. — 978-5-4365-0455-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61670.html>

7. <http://helpiks.org/8-63154.html>

Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Инновационное управление»

1. Понятие и основные элементы структуры инновационного управления.
2. Сущность инновационных процессов и основные требования к ним. Направления реализации инновационных процессов.
3. Взаимосвязь инновационного управления и предпринимательской деятельности.
4. Опыт развитых стран в сфере создания и реализации национальных инновационных систем.
5. Понятие, системообразующие факторы и условия формирования национальных инновационных систем (НИС).
6. Методологические принципы построения НИС.
7. Структура и национальные особенности НИС.
8. Государственная политика по формированию и реализации НИС.
9. Характеристика компонентов инновационной системы.
10. Теоретико-методологические основы построения НИС. Роль, базовые функции, принципы построения, подсистемы НИС.
11. Основные инновационные государственные проекты в России.
12. Отбор инновационных проектов.
13. Методы отбора инновационных проектов на этапе предварительного и детального исследования.
14. Альфа-тестирование.
15. Методы отбора инновационных проектов на этапе рыночного тестирования и коммерческого запуска.
16. State-Gate модель и её модификации.
17. Оценка эффективности инновационных проектов.
18. Сетевое планирование и управление. Календарный график.
19. Понятие и виды инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии предприятия.
20. Сущность стратегического планирования. Модели стратегического планирования.
21. Система стратегического контроля.
22. Подход Друкера.
23. Модель HOFER/SCHENDEL.
24. Модель ADL/LC (RONA-граф).
25. Модель SHELL / DPM.
26. Модель Кано.
27. Реализация потенциала предприятия на основе стратегического инновационного управления. Инновационный, экономический, маркетинговый, производственно-технический потенциал организации, отрасли.
28. Формирование продвижения товара на рынок на основе инновационных подходов. Формирование стратегии продвижения товара на рынок.

29. Инновационное управление жизненным циклом товара.
 30. Маркетинговые характеристики различных этапов жизненного цикла товара.
 31. ROI- marketing, Value-Based marketing. Переход от массового маркетинга к Target-маркетингу.
 32. Оперативное регулирование финансов. Процесс формирования системы управления финансами.
 33. Построение финансовой структуры компании.
 34. Функции Дирекции по экономике и финансам.
 35. Категория центра ответственности. Центр нормативных затрат (ЦнЗ). Центр управленческих затрат (ЦуЗ). Центр доходов (ЦД). Центр прибыли (ЦП). Центр инвестиций (ЦИ).
 36. Типы финансовых структур компании: многоуровневая и матричная.
 37. Бюджетное планирование.
 38. Метод процента от реализации.
 39. Расчётно-аналитический метод.
 40. Инструменты финансового планирования и прогнозирования.
 41. Оценка эффективности управления финансами.
 42. Система ключевых показателей эффективности KPI.
 43. Технология РФК.
 44. «Snake» - диаграмма.
 45. Оптимизация инновационных рисков.
 46. Технология планирования экспериментов.
 47. «Роза рисков».
 48. Стимулирование инновационной активности персонала.
 49. Стимулирование инновационной активности на уровне региона.
- Опыт зарубежных стран в сфере инновационного управления.
50. Метод аналогий.