

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
Санкт-Петербургский горный университет**

**Кафедра организации и управления**

# **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2019**

УДК 339.138 (073)

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:** Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост. *А.А. Ильинова*. СПб, 2019. 22 с.

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Инновационный менеджмент» предназначены для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент» по профилю «Управление проектами».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *О.И. Цараков* (ООО «Институт Гипроникель»)

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель дисциплины:

- формирование у студентов системных организационно-управленческих и экономических знаний и навыков в области инновационного менеджмента, достаточных для будущей профессиональной деятельности;

- обучение теоретическим основам и практическим методам решения проблемных вопросов в области управления инновационными процессами.

Основные задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ инновационного менеджмента;

- овладение методами и инструментами управления инновационными процессами;

- формирование представлений об инновационной деятельности в научно-технической сфере и формах осуществления этой деятельности;

- приобретение практических навыков использования методик оценки и отбора инновационных проектов;

- закрепление теоретических знаний и практических навыков с помощью групповых дискуссий, упражнений и анализа конкретных ситуаций из практики.

### **Задание 1**

Выполните следующее задание:

1. Выберите три различных классификации инноваций (на основе теоретического материала)

2. На основе выбранных классификаций в соответствии с их классификационными признаками приведите примеры на каждый вид инновации

3. В соответствии с базовыми классификациями инноваций определите основные виды инноваций на предприятиях минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплекса (с примерами)

4. Приведите пример организационно-управленческой инновации на предприятиях минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплекса

5. Приведите пример маркетинговой инновации на предприятиях минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплекса

6. Приведите пример экологической инновации на предприятиях минерально-сырьевого и топливно-энергетического комплекса

Дискуссия представленных классификаций и примеров. Краткие выступления студентов.

### **Задание 2**

Оцените уровень развития НИС в РФ по следующим блокам:

1. Государственная инновационная политика и нормативно—правовая база для развития и стимулирования инновационной деятельности и инновационных проектов - российские и международные источники правового регулирования инновационной деятельности в России, а также современные инструменты государственной инновационной политики

2. Инновационная инфраструктура - организационные структуры различных форм собственности (технопарки, технополисы, бизнес-инкубаторы, бизнес-акселераторы, инвестиционные и венчурные фонды, сообщества бизнес-ангелов и венчурных инвесторов и т.д.), деятельность которых направлена на активизацию и поддержку инновационно-инвестиционной деятельности и развитию инновационного потенциала территории

3. Предпринимательская среда – сложившаяся экономиче-

ская и политическая обстановка, правовая, социально-культурная, технологическая, географическая среда, экологическая ситуация, а также состояние институциональной и информационной систем в стране, которые могут положительно или отрицательно влиять на развитие предпринимательства. Характеризуется степенью развития инструментов и методов, направленных на стимулирование предпринимательства в РФ, в том числе инновационного.

4. Институты развития РФ - система институтов развития РФ, деятельность которых направлена на развитие ключевых отраслей и направлений экономики, в том числе на развитие инноваций (Фонд «Сколково», АО «РВК», АО «Роснано», «Фонд содействия инновациям», «Фонд инфраструктурных образовательных программ», фонд «ВЭБ Инновации», «Фонд развития промышленности»)

5. «Инновационный лифт» - многостороннее соглашение о взаимодействии Институтов развития РФ и заинтересованных организаций в сфере обеспечения непрерывного финансирования инновационных проектов малых и средних предприятий на всех стадиях инновационного цикла. Участники данного соглашения – институты развития РФ («Внешэкономбанк», «Роснано», «РВК», Фонд «Сколково», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др.), некоммерческие организации (Российская ассоциация венчурного инвестирования РАВИ и др.), Федеральное агентство по делам молодежи, Агентство по стратегически инициативам (АСИ) и другие

6. Научограды РФ - муниципальное образование со статусом городского округа, имеющее высокий научно-технический потенциал, с градообразующим научно-производственным комплексом

Студенты делятся на мини-группы по 2-3 человека и исследуют один из элементов НИС по списку.

### **Задание 3**

Проанализируйте современные инструменты государственной инновационной политики в РФ:

1. Государственные программы трансформации секторов науки, образования и исследований, в частности, программы «Гло-

бальное образование», программа «5-100», Программа фундаментальных научных исследований, выявления талантов

2. Механизм института технологических платформ как коммуникационной площадки для долгосрочного научно-технологического прогнозирования и разработки технологических дорожных карт

3. Разработка и реализация крупнейшими компаниями с государственным участием программ инновационного развития

4. Создание инновационных территориальных кластеров

5. Формирование особых зон инновационного развития

6. «Национальная предпринимательская инициатива» (НПИ)

7. Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ)

8. Национальная технологическая инициатива (НТИ)

9. Агентство по технологическому развитию

10. Российский экспортный центр

11. Фонд развития промышленности

12. «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Студенты делятся на мини-группы по 2-3 человека и исследуют современные инструменты государственной инновационной политики в РФ по списку.

#### **Задание 4**

Ключевым ведомством, ответственным за реализацию государственной политики в сфере инноваций в России, является Министерство экономического развития РФ (на ранних стадиях инновационного процесса (наука) – Министерство науки и высшего образования РФ).

Проанализируйте основные направления деятельности данных Министерств, связанные с развитием инноваций в России.

## Задание 5

Проанализируйте стадии развития инновационной компании (проекта), представленные на рис. 1<sup>1</sup>.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Охарактеризуйте seed и start-up стадии развития инновационной компании («посевную» и «стадию запуска»). На какие виды финансирования инновационная компания может рассчитывать на данных стадиях? Кто выступает основными инвесторами? Почему на данных стадиях развития инновационная компания в общем случае не может рассчитывать на банковское кредитование?

2. Что такое «долина смерти» (Death Valley)?

3. Что такое точка безубыточности (Breakeven Point)?

4. Охарактеризуйте стадии early growth и expansion («ранний рост» и «расширение»). Укажите и обоснуйте основные источники финансирования инновационной компании на этих стадиях.

5. В каком случае выделяют промежуточную «мезонинную» (mezzanine) стадию? В чем ее сущность? Какова основная цель инвесторов, которые вкладывают средства на данном этапе?



Рис. 1 Стадии развития инновационной компании (проекта)

<sup>1</sup> Данное задание основано на материалах компании УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС»

### **Задание 6**

Особую роль при выстраивании стратегии коммерциализации проекта по внедрению технологических (продуктовых, организационно-управленческих) инноваций играет правильно выстроенная бизнес-модель, которая подразумевает определенную технологию создания, организации, финансирования, ведения, развития, управления и контроля бизнеса.

Основными элементами такой модели являются:

- инновация, инновационная продукция или технология;
- резюме и бизнес-план инновационного проекта;
- инновационное предприятие, созданное для реализации инновационного проекта;
- венчурный инвестор - частный инвестор, бизнес-ангел или венчурный фонд, осуществляющие функции инвестирования.

Охарактеризуйте вышеприведенные элементы и определите их роль в развитии инновационного проекта на конкретном примере.

### **Задание 7**

Определите, на какой стадии развития проекта по внедрению технологических (продуктовых, организационно-управленческих) инноваций (seed, start-up, expansion) потенциальный инвестор рассматривает следующие группы критериев для принятия решения о финансировании проекта<sup>2</sup>:

1 группа:

- юридически чистая структура бизнеса;
- наличие сильной юридической защиты авторских прав и интеллектуальной собственности;
- наличие перспективного инновационного продукта или инновационной технологии с принципиально новыми техническими характеристиками и существенными конкурентными преимуществами;
- квалифицированная и эффективная бизнес-команда венчурного проекта;
- четкий план действий до момента «выхода» («exit»);

---

<sup>2</sup> Данное задание основано на материалах компании УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС»



- ясная перспектива экспоненциального роста объемов продаж на перспективных рынках.

2 группа:

- серьезные научные исследования, проводимые учеными с хорошим послужным списком и рекомендациями;

- возможность защиты авторских прав и интеллектуальной собственности;

- наличие доказательств жизнеспособности предлагаемой концепции будущего продукта или технологии;

- ожидаемый продукт или технология должны обеспечивать существенные конкурентные преимущества и коммерческую выгоду;

- наличие резюме проекта или бизнес-плана;

- размер требуемых инвестиций должен быть разумным и адекватным решаемой задаче.

3 группа:

- юридически защищенная интеллектуальная собственность;

- наличие опытного образца и детальное описание технологии и/или первые продажи;

- наличие частично или полностью сформированной команды проекта;

- первоначальные инвестиции со стороны квалифицированного инвестора или бизнес-ангела (приветствуется).

### **Задание 8**

Раскройте понятие средневзвешенной стоимости капитала (англ. weighted average cost of capital, WACC). В каком случае в качестве ставки дисконтирования при оценке эффективности венчурных проектов рекомендуют применять величину WACC?

Расчитайте величину WACC при условии, что венчурный проект финансируется за счет трех основных источников - собственных средств, банковского кредита и средств инвесторов - в соотношении 3:3:4 соответственно. При этом требуемая/ожидаемая норма доходности на собственный капитал – 15%; процентная ставка по кредиту – 16,5%; требуемая/ожидаемая норма доходности венчур-

ных инвесторов – 55%. Инвестиционная емкость проекта составляет 90 млн. руб.

### **Задание 9**

Необходимо произвести оценку доли инвестора в компании при венчурном финансировании.

Для оценки минимальной доли инвестора в венчурном проекте рекомендуется алгоритм, представленный ниже, состоящий из трех блоков<sup>3</sup>.

Блок № 1. Формирование исходных данных для расчета

#### **1.1. Внутренняя норма рентабельности инвестора.**

В качестве показателя нормы рентабельности/доходности используется ставка IRR (Internal Rate of Return) (ВНД, внутренняя норма доходности). Этот показатель для каждого инвестора является определенной заранее величиной, с использованием которой осуществляется отбор проектов для инвестирования и все другие расчеты, связанные с оценкой перспектив участия инвестора в проекте. Каждый инвестор выбирает ставку доходности исходя из собственных предпочтений. Как правило, для венчурного фонда этот показатель находится в диапазоне от 50 до 70% годовых. В задании для проведения расчетов принимаем ставку IRR, равную 60% годовых.

1.2. Срок, по истечении которого инвестор планирует выйти из проекта.

Принципы бизнес-ангельского и венчурного инвестирования предполагают, что инвестор изначально осуществляет инвестирование на определенный ограниченный срок, по истечении которого доля инвестора в компании будет им продана (осуществлен так называемый «выход» из проекта). При этом выбор момента времени, по истечении которого инвестор планирует продать свою долю в проекте, зафиксировав полученную прибыль, серьезно повлияет в дальнейшем на результаты расчетов. Планируемый срок нахождения инвестора в проекте зависит от различных факторов, в частности, от

---

<sup>3</sup> Задание основано на материалах статьи управляющего директора венчурного фонда «Максвелл Биотех» А. Комарова «Оценка доли инвестора в компании при венчурном инвестировании», журнал «The AngellInvestor»  
[http://www.theangelinvestor.ru/analyst/index.php?ELEMENT\\_ID=779](http://www.theangelinvestor.ru/analyst/index.php?ELEMENT_ID=779)

стадии развития проекта и от планов инвестора по работе с данным проектом в будущем. Как правило, бизнес-ангел принимает для расчетов срок нахождения в проекте, равный 3-м годам. Венчурный инвестор устанавливает целевой горизонт планирования в промежутке от 3-х до 5-и лет. Принимаем, что венчурный инвестор осуществит выход из проекта по истечении 5 лет. Как правило, при расчетах большинство венчурных фондов используют именно эту величину.

### 1.3. Объем инвестиций, необходимый для компании.

Со стороны инициаторов проекта необходимо определить, какой объем инвестиций требуется для реализации венчурного проекта от инвестора. При расчетах принимаем объем инвестиций, равный 50 млн. рублей.

1.4. Расчет возврата на инвестиции, который желает получить инвестор.

Необходимо определить объем денежных средств, который инвестор желает получить по факту продажи своей доли в проекте (компании). Для получения этой суммы используется формула наращенного денежного потока.

Блок № 2. Определение стоимости компании на момент выхода инвестора из проекта

### 2.1. Выбор способа оценки компании.

Бизнес-ангелы и венчурные инвесторы используют различные методы оценки стоимости компании. Рассмотрим один из них - «метод мультипликаторов». На практике сторонами сделки (инициаторами проекта и венчурными инвесторами) согласовываются использование определенного способа оценки, а также детали методики расчетов.

При оценке проекта венчурным инвестором определение стоимости компании осуществляется на момент выхода инвестора из проекта и, соответственно, все планируемые показатели компании должны быть использованы на момент выхода инвестора из проекта.

При использовании «метода мультипликаторов» стоимость компании определяется как произведение двух множителей, одним из которых будет некий числовой коэффициент, принятый в соот-

ветствии со спецификой отрасли и проекта, а вторым может быть один из следующих показателей операционной деятельности компании:

А. Чистая прибыль

Б. EBITDA (Аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений)

С. Объем продаж

Следует учитывать, что с использованием данного метода можно получить только примерную оценку бизнеса.

Принимаем, что расчет стоимости компании будет производиться по формуле: стоимость компании равна произведению чистой прибыли на 5-ый год развития проекта на числовой мультипликатор, значение которого мы определим ниже.

2.2. Выбор отраслевого мультипликатора для оценки компании.

В целом, выбор данного числового мультипликатора обусловлен достаточно большим количеством факторов, к примеру:

- рыночной ситуацией в инвестиционной сфере на момент оценки компании;
- спецификой отрасли;
- размером скидки/премии, которую инвестор захочет получить/предоставить при условии наличия у проекта тех или иных достоинств/недостатков.

При затруднениях с выбором мультипликатора инициаторам проекта или инвестору рекомендуется обратиться к специалистам в инновационной сфере, обладающим необходимым опытом.

Отраслевой мультипликатор принимается равным «5».

2.3. Определение второго множителя для оценки стоимости компании (EBITDA, чистая прибыль, объем продаж, иное).

Планируемые показатели операционной деятельности инвестор, как правило, получает в готовом виде из бизнес-плана, разработанного и предоставленного компанией. Принимаем, что чистая прибыль компании на 5-ый год существования в соответствии с бизнес-планом запланирована в размере 300 млн. рублей.

2.4. Определение стоимости компании.

Определяем стоимость компании в соответствии с методикой.

### **Блок № 3. Расчет доли инвестора в венчурном проекте.**

Производим расчет доли инвестора в венчурном проекте на основе требуемого возврата на инвестиции и стоимости компании на момент выхода инвестора из проекта.

#### **Задание 10**

Объявленный капитал венчурного фонда составляет 500 млн. долл. Плата за управление в первые 4 года составляет 2,5% ежегодно, а в последующие 4 года (срок существования фонда 8 лет) она снижается ежегодно на 0,25%. Плата за управление исчисляется на основе объявленного капитала.

Рассчитайте общую величину платы за управления и сумму капитала, инвестируемого фондом.

Методические рекомендации:

Объявленный капитал венчурного фонда (committed capital) - общий объем вложений в венчурный фонд, о котором генеральный партнер договорился с партнерами с ограниченной ответственностью и который им предстоит совершить;

Плата за управление (management fee) - регулярные суммы, перечисляемые генеральному партнеру и покрывающие его издержки по управлению фондом.

#### **Задание 11**

Фирма венчурного капитала Successful Ventures (SV) формирует венчурный фонд SV I с объявленным капиталом 500 млн. долл. Ежегодные платежи за управление (в процентах от объявленного капитала) составляют: 2 % за первый и второй годы, 2,25 % за третий и четвертый годы, 2 % за пятый год, 1,75 % за шестой год, 1,5 % за седьмой год, 1,25 % за восьмой год, 1 % за девятый год и 0,75 % за десятый год. Какими будут общий размер платы за управление и размер инвестируемого капитала?

#### **Задание 12**

Фирма венчурного капитала Successful Ventures (SV) форми-

рует новый венчурный фонд SV II с объявленным капиталом 100 млн. долл. и рассматривает два альтернативных варианта выплаты вознаграждения генеральному партнеру. Плата за управление в обоих случаях составляет 2,5 % в год от объявленного капитала, срок существования фонда – 10 лет. По первому варианту вознаграждение генерального партнера составит 25 % от прибыли, исчисляемой на основе объявленного капитала. По второму варианту – 20 % от прибыли, исчисляемой на основе капитала, инвестируемого фондом.

Предположим, что общий доход фонда от выхода из финансируемых компаний составит за 10 лет 150 млн. долл. Какое вознаграждение будет выплачено генеральному партнеру по каждому из вариантов?

На материалах этого задания определите, какой доход от выхода из финансируемых компаний должен получить фонд SV II, чтобы вознаграждение генерального партнера было одинаковым при обоих вариантах выплаты.

### **Задание 13**

Предположим, что объявленный капитал венчурного фонда составляет 300 млн. долл., плата за управление в первые пять лет составляет 2 % ежегодно, а в последующие пять лет (срок существования фонда – 10 лет) она снижается ежегодно на 0,25 %. Плата за управление исчисляется на основе объявленного капитала. Рассчитайте общую величину платы за управление и сумму капитала, инвестируемого фондом.

### **Задание 14**

MabOil представляет собой вымышленную исследовательскую компанию, которая специализируется на изучении новых реагентов для нефтехимии. Один из разрабатываемых ею реагентов проходит последнюю стадию испытаний, и результаты представляются вполне перспективными. Тем не менее, MabOil не желает инвестировать средства в производство и маркетинг этого продукта, а предпочитает вместо этого и дальше осуществлять инвестиции в

разработку новых реагентов, где компания занимает прочные лидерские позиции.

Один из директоров компании, отвечающий за лицензирование, Билл Джонс, ведет переговоры с ведущей на рынке нефтяной компанией, и ему предложены лицензионные выплаты (роялти) в размере 8% от чистого объема продаж, что, по расчетам, должно составить 100 млн долл. со второго года, считая от настоящего момента, и увеличиться (согласно уравнению линейной зависимости) до 200 млн долл. через 12 лет, когда дальнейшие роялти выплачиваться не будут. На последней встрече Джонс получил предложение полностью выкупить лицензию за 40 млн долл., что повергло его в изумление.

Руководитель финансового отдела MabOil Салли Молнар информирует Джонса, что затраты на капитал MabOil составят 22%.

Следует ли Джонсу принять сделанное ему предложение или настаивать на выплате 8% в течение 12 лет, предполагая, что все прогнозы и данные являются точными?

### **Задание 15**

Инвестиционная емкость проекта по созданию нефтесервисной компании составляет 5 млн. долл. Кроме того, затраты на научные исследования и разработки (R&D) составляют 1 млн. долл. Инвестиции в проект осуществляются на протяжении 3-х первых лет его существования (2018, 2019, 2020 гг.) в соотношении 1:4:1. Срок реализации проекта – 15 лет.

Собственные средства составляют 40% от общего объема необходимых инвестиций, заемные (средства венчурных инвесторов) – 60%. Проект финансируется двумя венчурными инвесторами с равными объемами вложения средств. Требуемая (ожидаемая) норма доходности собственного капитала – 15%. Требуемая (ожидаемая) норма доходности инвестора 1 составляет 44%, инвестора 2 – 41%. Запуск производства продукции намечен на 3-й год существования проекта (2020 г.).

Объем производства продукции - 2200 т в год на протяжении всего периода существования проекта. Себестоимость производства 1 т продукции – 3 тыс. долл.

По оценкам экспертов, цена 1 т новой продукции на рынке может изменяться по трем вариантам прогноза:

- оптимистический - 5,8 тыс. долл. за тонну;
- пессимистический - 4,9 тыс. долл. за тонну;
- реалистический - 5,35 тыс. долл. за тонну.

По приведенным данным необходимо оценить эффективность проекта по трем вариантам.

Определить следующие показатели:

- чистый приведенный доход NPV (Net Present Value);
- внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return);
- индекс рентабельности – PI (Profitability Index);
- срок окупаемости инвестиций - PP (Payback Period), DPP (Discounted Payback Period).

Также необходимо рассчитать наиболее ожидаемое значение ЧДД, если имеются данные по вероятностям прогнозов: оптимистический – 0,3, пессимистический – 0,2, реалистический – 0,5. Оценить абсолютный и относительный риск данного инвестиционного проекта.

### **Задание 16**

Джон Гамильтон, возглавляющий группу НИОКР на вымышленном предприятии по биологической очистке компании Асте Chemical, предлагает заняться разведением и использованием нового микроорганизма, который, как установили микробиологи, обладает отличным потенциалом биологической очистки от стойких хлорированных отходов, представляющих опасность для окружающей среды.

Бизнес-план предусматривает две стадии исследовательского проекта за три года: лабораторную проверку его осуществимости (подготовку технико-экономического обоснования (ТЭО)) и последующие полевые испытания в течение двух лет. В году 4, когда будут исключены технические риски, начнется коммерческая эксплуатация в трех местах за счет фонда борьбы с химическим загрязнением окружающей среды.

Подготовка ТЭО займет один год, потребует затрат в размере 500000 долларов, вероятность успеха составляет 50%. Полевые ис-



пытания займут два года и потребуют затрат в размере 1 млн долларов. Шансы на успех составляют 75%.

Внедрение технологии в трех коммерческих пунктах потребует инвестиций в размере 5 млн долларов.

Группа НИОКР полагает, что если технология окажется успешной, она обеспечит клиентам большую экономию затрат в сравнении с альтернативным вариантом, в то время как Асте она дает адекватную отдачу на инвестиции. Эксперты по оценке Асте рассчитали, что проект будет стоить 8 млн долларов. Денежный приток в году 4 составит 8 млн долларов.

Должен ли проект Гамильтона быть утвержден с учетом связанных с ним затрат и рисков? Допустим, что затраты на капитал Асте равны 12%.

### **Задание 17**

Выберите подходящее определение понятий:

1. Научно-технический альянс
2. Бизнес-ангел
3. Посевные инвестиции
4. Фондовая биржа
5. Трансфер знаний и технологий
6. Особая экономическая зона
7. Сфера компетенции
8. Прототип
9. Бизнес-инкубатор
10. Ковенчуриг (от англ. co-venturing)
11. Фонд венчурного капитала
12. Бизнес-план
13. Коммерциализация технологий

Определения:

А. Частный инвестор, вкладывающий свои собственные средства в инновационные компании самых ранних стадий развития – «посевной» (seed) и «начальной» (start-up) в обмен на возврат вложений и долю в капитале. За такими инвестициями следуют венчурные, а затем прямые инвестиции. Такие инвесторы, как правило,

вносят в компании не только деньги, но также опыт, знания, деловые связи.

Б. Планирование основных направлений и этапов развития бизнеса. Программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о компании, товаре, его производстве, рынках сбыта, организации операций и их эффективности.

В. Первоначальный капитал, вносимый в проект на самой ранней стадии развития. Деньги предоставляются для исследований, оценки и развития начальной стадии бизнеса.

Г. Организация, помогающая становлению высокотехнологичных проектов на ранних стадиях за счет предоставления им на льготных условиях помещений, технической помощи, юридических, финансовых и иных консультационных услуг.

Д. Совместное венчурное финансирование; финансирование компании сразу несколькими венчурными инвесторами с целью снижения финансовых рисков каждого из них.

Е. Процесс, посредством которого результаты научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) своевременно трансформируются в продукты и услуги на рынке с целью их коммерческого использования и получения прибыли.

Ж. Устойчивое объединение нескольких фирм различных размеров между собой и/или с университетами, научными организациями на основе соглашения о совместном финансировании НИОКР, разработке или модернизации продукции и технологий.

З. Определяемая Правительством РФ часть территории РФ, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности. Это территории, которые государство наделяет особым юридическим статусом и экономическими льготами для привлечения российских и зарубежных инвесторов в приоритетные для РФ отрасли.

И. Образец инновационной продукции, созданный в небольшом количестве или даже в единственном экземпляре для того, чтобы проверить ее потребительские качества и выявить реакцию потенциальных покупателей.

К. Область, в которой специализируется организация. Для успешной работы в определённой нише венчурная технологическая

компания должна обладать более серьезными теоретическими знаниями, практическими навыками и материальной базой по сравнению с конкурентами.

Л. Процесс передачи навыков, знаний, оборудования и методов производства для создания новых продуктов, материалов и услуг.

М. Организация, аккумулирующая внешние финансовые средства из разных источников для инвестирования в высокорисковые технологичные инновационные проекты.

Н. Организация, предметом деятельности которой являются обеспечение необходимых условий нормального обращения ценных бумаг, определение их рыночных цен и распространение информации о них, а также поддержание высокого уровня профессионализма участников рынка ценных бумаг.

### **Задание 18**

Выберите подходящее определение понятий:

1. Роуд-шоу (от англ. road show);
2. Спин-офф компания (от англ. spin-off);
3. Фундаментальная наука;
4. R&D (от англ. research & development);
5. IPO (от англ. initial public offering);
6. Презентация в лифте (в международной терминологии elevator pitch);
7. Посевная стадия (seed);
8. Приобретение публичного статуса (от англ. going public);
9. Прикладная наука;
10. Старт-ап (от англ. start-up).

Определения:

А. Недавно созданная, еще не вышедшая на рынок компания, которая строит свой бизнес на основе инновационных технологий.

Б. Мероприятия, на которых руководство компании, готовящейся к IPO, встречается с потенциальными инвесторами, брокерами, дилерами и пытается привлечь их интерес к акциям, которые поступят в продажу.

В. Самая ранняя стадия развития венчурных проектов, которые существуют только на бумаге или в виде лабораторных разработок.

Г. НИОКР, а также производство опытных образцов продукции, которые предшествуют запуску нового продукта в промышленное производство.

Д. Сфера деятельности, базирующаяся на достижениях фундаментальной науки, целью которой является поиск решений прикладных задач.

Е. Экспресс-представление, в ходе которого предприниматель кратко представляет потенциальному инвестору свою идею, бизнес-модель, рыночную стратегию и ее преимущества.

Ж. Компания, созданная при участии крупной организации. Существующая организация передаёт часть своих активов вновь создаваемой в обмен на часть её акций.

З. Сфера деятельности, целью которой является получение знаний об окружающем мире вне зависимости от их практического применения.

И. Первичное публичное предложение; первая публичная продажа акций компании на бирже.

К. Превращение частной компании в публичную путем выпуска акций на свободный рынок, в результате чего акции компании получают рыночную оценку. Обычно это делается для увеличения капитала компании и/или для продажи создателями компании своих акций со значительной прибылью.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 295 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

<http://znanium.com/bookread2.php?book=768557>

2. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2018. – 380 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=972441>

3. Менеджмент инноваций: Учебное пособие/Ю.П.Анисимов, В.П.Бычков, И.В.Куксова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 147 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)

<http://znanium.com/bookread2.php?book=501893>

### Дополнительная литература

1. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 285 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=915949>

2. Инфраструктура инноваций и малые предприятия: состояние, оценки, моделирование: Монография/ В.Я.Вилисов, А.В.Вилисова - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 228 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=484867>

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Задания .....	4
Рекомендуемый библиографический список .....	22

## **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

Сост. *А.А. Ильинова*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой  
организации и управления

Ответственный за выпуск *А.А. Ильинова*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 21.03.2019. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 1,3. Усл.кр.-отт. 1,3. Уч.-изд.л. 1,1. Тираж 100 экз. Заказ 235. С 89.

Санкт-Петербургский горный университет  
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета  
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2