

МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ИНКОРПОРАЦИИ ИННОВАЦИЙ

Предлагается концепция построения организационно-экономического механизма, формализующего процесс коммерциализации новых идей и их внедрения в практику деятельности предприятия в форме конкретного продукта или технологии. Необходимым условием эффективности обозначено формирование комплексного подхода к регистрации и оценке инноваций на основе формирования инновационного портфеля. Предложена дифференцированная система оценки и экономического обоснования инноваций в зависимости от типа инновационного портфеля предприятия.

Ключевые слова: механизм инкорпорации инноваций, инновационная стратегия, система мотивации, рационализаторские инновации, радикальные инновации, бюджет НИОКР, экономическая эффективность инвестиций.

Преподаватель Гарвардской бизнес-школы Джон Као после серии исследований в США пришел к неутешительному выводу: в то время, как примерно 80–95 % менеджеров убеждены, что инновации являются существенным ингредиентом будущего успеха бизнеса, лишь 0–5 % считают, что в их компании действует система продвижения и внедрения новых идей в практику работы [1]. Самая сложная проблема в инновационном менеджменте, по его мнению, заключается в трансформации нового знания или идеи в стоимость. Принимая во внимание тот факт, что США являются мировым лидером в области инноваций (на долю США в 2008 г. приходилось 40 % мировых расходов на НИОКР; 38 % патентов на новые технологии, полученные индустриально-развитыми странами [2]), можно представить, насколько далеко от

решения данной проблемы находятся другие страны, в том числе Россия.

Создание механизма для инкорпорации инноваций остается вызовом для многих предприятий. Недостаточно создать стратегию или построить инновационные процессы – необходимо постоянно создавать и внедрять инновации в практику работы предприятия. Решение данной задачи требует выбора, создания и подготовки правильной организации и правильных людей для разработки идей, их коммерциализации, а также методологии их отбора и оценки. Прежде всего, определимся с терминологией.

Под *механизмом инкорпорации инноваций* (от лат. *Incorporatio* – включение в свой состав, присоединение) мы будем понимать комплекс управленческих решений, направленных на стимулирование притока новых идей (в т.ч. из источников за пределами предприятия), их разработку, оценку и внедрение в практику работы предприятия в форме конкретного продукта или технологии с целью приращения его стоимости.

¹ *Никифоров Алексей Юрьевич* – аспирант Самарского государственного экономического университета, начальник отдела финансов и контроллинга ООО «Coveright RUS»; e-mail: alexey.nikiforov@coveright.com.

Многие крупные предприятия стали терпеть поражение в попытке инкорпорировать инновацию в свою организацию. В 1995 г. компания Polaroid, теряя долю рынка, значительно увеличила инвестиции в НИОКР и существенно расширила линейку новых продуктов, но это не уберегло компанию от банкротства в 2001 г. Неудачи в процессе внедрения инноваций постигли и компанию-производителя джинсов Levi Strauss: в 1999 г. компанию возглавил Филипп Мариано, который объявил курс на обновление компании посредством инноваций. Компания увеличила бюджет исследований и разработок, но результатов не получила: с 1996 по 2003 гг. продажи Levi Strauss упали с 7,1 млрд до 1,8 млрд дол. США. По мнению экспертов, очень часто организационные компоненты инновации отвергаются или изолируются существующей организационной структурой предприятия. По выражению признанных специалистов в области инвестиций в инновационную деятельность Т. Давила, М. Дж. Эпштейна и Р. Шелтона, в ходе реализации инновационного проекта «высвобождаются организационные антителы, убивающие инновации, а также структуры, ресурсы и процессы, ответственные за инновации» [3].

Возможным подходом к успешной инкорпорации инноваций может стать разработка в рамках предприятия внутреннего рынка, где идеи и функции инновации могут расцвести в среде спроса и предложения. На этом рынке инноваций истинная стоимость каждой идеи отражается во внимании руководства и финансировании, которое она получает. Поистине ценные инновации финансируются и переводятся в коммерческие реалии независимо от того, насколько угрожающими они могут быть для существующих проектов или насколько сложными они могут казаться. Критическим для создания такого рынка

является уравнивание двух обязательных составляющих инновационного процесса: творчества и дохода на вложенный капитал.

Таким образом, для создания эффективного механизма инкорпорации инноваций необходимо обеспечить выполнение двух условий:

- 1) создать среду для свободного перетока идей и рационализаторских предложений внутри предприятия;
- 2) разработать жесткий алгоритм отбора и оценки идей на предмет их эффективной коммерциализации.

Выполнение первого условия во многом зависит от размеров предприятия, вида экономической деятельности, количества занятого персонала. В данном отношении очень трудно выработать ряд конкретных шагов, которые могут привести к успеху, и при этом будут универсальными. Речь может идти лишь о рекомендациях общего порядка. Наибольшее значение для формирования среды, способствующей свободному перетоку идей на предприятии, принадлежит адекватной системе мотивации.

Известно, что люди занимаются какой-либо деятельностью из-за:

- ожидаемых поощрений, связанных с деятельностью;
- страстного увлечения деятельностью;
- уверенности в получении соответствующего признания;
- видения, обеспечивающего четкое ощущение цели.

При проектировании рациональной системы мотивации необходимо учитывать все эти четыре элемента. Поощрения следует разрабатывать до начала инновационного усилия – для этого вознаграждение сотрудников должно быть привязано к показателям производительности. Так, автомобильный концерн

Volkswagen привязывает поощрения группы проектирования к результативности, включая выполнение временных и бюджетных контрольных точек [4]. В отличие от поощрения признание – это вознаграждение, которое происходит после того, как доступны итоги проекта. Признание основывается на субъективных оценках произведенной ценности. Примером признания может быть приглашение команды разработчиков на футбольный матч после успешного завершения инновационного проекта, несмотря на то, что это не было оговорено в трудовом договоре. Некоторые люди занимаются инновациями из-за своей страсти к тому, что они делают, а не из-за внешних вознаграждений. Люди, глубоко заинтересованные своей рабо-

той, обладают внутренней мотивацией и менее подвержены влиянию внешних факторов.

Система мотивации должна укреплять инновационную стратегию предприятия. Важно сформировать такие пакеты поощрений сотрудников, которые бы мотивировали их работать вместе в том направлении, в котором хочет двигаться предприятие. Для этого следует четко формализовать цели, которые стоят перед командой специалистов по исследованиям и разработкам. Один из возможных вариантов построения системы мотивации, направленной на воспитание у сотрудников склонности к инновациям, представлен на рис. 1. Как только цели установлены, определяются индивидуальные и групповые поощри-

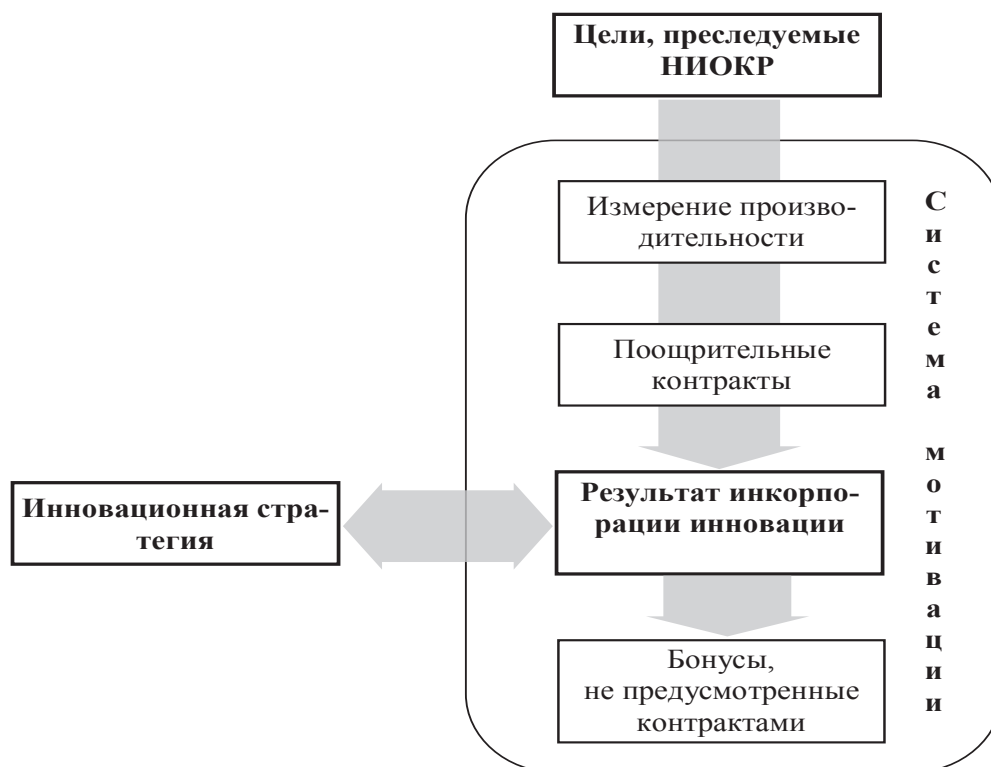


Рис. 1. Модель для разработки системы мотивации, стимулирующая инновационную активность персонала

тельные контракты, устанавливающие формальную связь между производительностью и вознаграждениями.

Последним шагом в разработке системы мотивации является определение бонусов по итогам выполнения исследовательских работ исходя из достигнутых результатов. Существует множество вариантов предоставления бонусов: денежные премии, призы, фондовые опционы, продвижения по службе.

Следует иметь в виду, что система мотивации, направленная на достижение целей эффективной инкорпорации инноваций, не работает в изоляции: она действует внутри предприятия в контексте его системы корпоративного управления и корпоративной культуры. Для того чтобы быть эффективной, система мотивации должна соответствовать корпоративному духу и культуре.

Решение второй обозначенной задачи – разработки жесткого алгоритма отбора и оценки идей на предмет их эффективной коммерциализации – представляется более сложным в организационном и методологическом отношении. Анализ существующих публикаций свидетельствует о том, что вопрос о методологии оценки эффективности инноваций является дискуссионным, а потому открытым.

А.В. Сурин и О.П. Молчанова предлагают применять к инновациям стандартные подходы в оценке. В частности, предлагается использовать доходный, сравнительный и затратный методы. При этом авторы ссылаются на «Методические рекомендации по определению рыночной стоимости интеллектуальной собственности», утвержденные 26.11.2002 г. Министерством имущественных отношений РФ [5]. Вместе с тем ни авторы, ни составители рекомендаций не изложили методики оценки, ограничившись указанием общих направлений. При этом использование сравнительного подхода

в оценке инноваций, предполагающего сравнение объекта оценки с «аналогом» представляется малореализуемым на практике, поскольку инновации по своей сути являются воплощением новых идей, а потому не имеют аналогов.

М.А. Бендиков для оценки инновационных проектов предлагает использовать сложную многоуровневую систему показателей. В частности, он разработал систему критериев реализуемости инновационного проекта, включающих следующие элементы:

- обеспеченность проекта научно-техническим заделом;
- коммерческая целесообразность;
- соответствие заданному научно-техническому уровню;
- соответствие специализации исполнителей проекта;
- соответствие по продолжительности работ и срокам их выполнения;
- соответствие по составу, стоимости работ и ограничениям по объемам финансирования;
- соответствие по обеспеченности трудовыми ресурсами;
- состав, качество и количество материально-технических ресурсов;
- ограничения на производственные возможности (производственные площади и оборудование);
- капитальные вложения и капитальное строительство;
- возможности производственной и сбытовой кооперации.

Каждому критерию соответствует группа показателей эффективности. Поиск решения сформулированной таким образом многофакторной и многокритериальной задачи предлагается осуществлять поэтапно, пользуясь методом последовательного достижения оптимума. При этом предполагается использовать

инструментарий математической статистики, в частности, метод множественной корреляции [6].

Большинство исследователей (Г.Я. Гольдштейн, И.Г. Кадиев, Л.Н. Оголева, А.А. Румянцев, Р.А. Фатхутдинов, Ф. Питер Боер и др.) при оценке и ранжировании идей с целью их дальнейшей коммерциализации предлагают использовать проектный подход, заимствуя методический инструментарий из инвестиционного менеджмента. Аналогичного мнения придерживаются авторы концепции создания Регионального венчурного фонда Уральского Федерального округа Н.А. Викторов и А.В. Шитик: отбор инновационных проектов для финансирования фонд будет производить на основе полученных показателей эффективности инвестиций [7]. В основе данного подхода лежит метод дисконтирования денежных потоков проекта, определение величины чистого денежного потока (*ЧДД* или *NPV* – net present value) и расчет других показателей эффективности, таких как *ВНД* (внутренняя норма дохода) или *IRR*, индекс доходности (*PI* – Profitability Index), срок окупаемости (*PP* – Payback period).

Автор серии публикаций по вопросам управления инновациями Д.Ю. Хомутский, используя в своем исследовании материалы Томаса Кучмарски, президента консалтинговой компании Kuczmariski & Associates, приходит к выводу о том, что «инновации — это не совокупность отдельных проектов, а непрерывный процесс инициирования, развития и отбора инновационных идей, в результате которого рождаются и претворяются в жизнь новые проекты. Инновационные идеи и концепции скорее можно считать новыми платформами, которые служат основой для появления новых продуктов или дополнений к существующим продуктовым линейкам». Исходя из этих соображений

Д.Ю. Хомутский полагает, что применять «проектные» показатели к измерению инноваций некорректно. Вместо этого он предлагает использовать систему базовых метрик (показателей), являющихся универсальными [8]. К таким базовым метрикам относятся:

1. *ROI* (return on innovation investment) — коэффициент рентабельности инноваций.
2. Доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли за последние *N* лет.
3. Изменение относительного роста рыночной стоимости компании по сравнению с относительным ростом отраслевого рынка за последние *N* лет.
4. Количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние *N* лет.
5. Количество инновационных идей, выдвинутых сотрудниками компании в течение последних *N* месяцев.
6. Отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений.
7. Время, прошедшее с момента инициирования (подачи) нового предложения до запуска инновационного проекта.
8. Отношение числа клиентов, считающих компанию инновационной, к их общему количеству.

Во всех указанных подходах есть рациональное зерно, и, не умоляя достоинств указанных выше методов, равно как и их создателей, автор статьи хотел бы предложить свой подход, основанный на своем понимании существующей проблемы.

Важное значение в разработке эффективного механизма оценки и внедрения новых идей должно отводиться процессу их регистрации и отбора. Удобным

инструментом в этом процессе могло бы стать формирование инновационного портфеля. Следует понимать, что не все инновации одинаковы. Они не предполагают одинаковые риски и не приносят одинаковый доход. Авторы широко известного в деловых кругах труда «Работающая инновация» Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн и Роберт Шелтон предлагают при формировании портфеля делить инновации на три типа: инкрементные (незначительные), наполовину радикальные и радикальные. Считаю достаточным для формирования портфеля разделить инновации на два типа: рационализаторские и радикальные.

Рационализаторские инновации приводят к незначительным усовершенствованиям существующих товаров и бизнес-процессов. Их можно воспринимать как решения конкретных проблем, где цель ясна, и нужно выработать мероприятия для ее достижения.

Радикальные инновации характеризуют появление принципиально нового продукта/услуги или технологии производства. В данном случае речь идет о более масштабном исследовании, более формализованной организации работ, других объемах финансирования и принципиально других рисках. Радикальная инновация, как правило, влияет и на бизнес-модель предприятия, и на параметры его операционной деятельности.

Подходы к оценке и инкорпорации рационализаторских и радикальных инноваций должны отличаться – отличительные особенности приведены в табл. 1.

Таким образом, проблема разработки жесткого алгоритма отбора и оценки идей на предмет их эффективной коммерциализации разделена и формализована в виде двух конкретных задач:

- рационализаторские инновации следует планировать и осуществлять в рамках годового бюджета

НИОКР предприятия;

- при инкорпорации радикальных инноваций (которые, как правило, редко удается прогнозировать) необходимо использовать проектный подход, активизируя инструменты инвестиционного проектирования.

В условиях «экономики знаний» формированию бюджета НИОКР должно придаваться особое значение. Инновационный портфель должен быть сбалансирован как по затратной части, так и структурно (нельзя допускать чрезмерного усиления нагрузки на отдельные структурные подразделения). Необходимо помнить, что бюджет является не только инструментом планирования, но и эффективным средством контроля, поэтому следует предусмотреть возможность сопоставления плановых и фактических показателей.

Типовая форма бюджета НИОКР для промышленного предприятия представлена в табл. 2. Таблица условно разделена на две части, включающие плановые данные и фактически достигнутые значения. Колонка «результат» отражает разницу между затратами на инкорпорацию инновации и полученным эффектом. При планировании инновационного проекта в данной колонке должна быть однозначно положительная величина, поскольку в противном случае данный проект не может быть признан инновацией (отдача на вложенный капитал является важнейшим существенным признаком любой инновации). Вместе с тем на практике результат инкорпорации инновации может оказаться отрицательным, как показано в табл. 2 (инновация № 2).

Бюджет НИОКР легко встраивается в общую систему планирования и является составной частью генерального бюджета предприятия (рис. 2). Показатели бюджета НИОКР, являющегося составной частью инвестиционного

Таблица 1

Сравнение подходов к инкорпорации рационализаторских
и радикальных инноваций

Функциональный признак	Рационализаторская инновация	Радикальная инновация
Планирование	Определение четких целей. Составление подробного плана доходов и расходов в рамках общего бюджета НИОКР с выделением контрольных точек	Определение широких целей. Исключительно проектный подход. Формирование отдельного бюджета проекта
Источники финансирования	Финансирование за счет собственных средств в рамках утвержденного годового бюджета НИОКР	Обособленная структура финансирования, как правило, с участием внешнего партнера (потенциального потребителя, венчурных фондов, государственных фондов содействия инновациям)
Сфера ответственности	Ответственность за результаты инкорпорации несет топ-менеджмент. Если затраты на инновацию вписываются в годовой бюджет НИОКР, согласие собственников (акционеров) не требуется	Проект требует обязательного одобрения со стороны собственников (акционеров)
Временной горизонт	В пределах календарного года	Более года – соответствует жизненному циклу инновации
Уровень риска	Умеренный	Крайне высокий
Организация	Проект разрабатывается сотрудниками отдела исследований и разработок или другим профильным структурным подразделением предприятия, напр., отделом главного энергетика	Формирование обособленной группы специалистов, назначение ответственного руководителя из состава топ-менеджеров. Использование аутсорсинга отдельных видов работ по проекту
Система показателей	Упрощенная система показателей, основанных на расчете приростного эффекта (прирост операционной прибыли, сокращение операционных затрат)	Система показателей инвестиционного проектирования: NPV, IRR, PVP, PI и др. и показатели оценки положения на рынке: динамика продаж, доли рынка и др.

Таблица 2

Типовая форма бюджета НИОКР (цифровые данные условные)

№ п/п	Наименование проекта	Расходы (план)	Эффект (план)	Результат (план)	Расходы (факт)	Эффект (факт)	Результат (факт)
(1)	(2)	(3)	(4)	(4) - (3)	(5)	(6)	(6) - (5)
1	Инновация №1	300	450	150	320	480	160
1.1	Проектирование	100	-	-	150	-	-
1.2	Конструкторские работы	100	-	-	90	-	-
1.3	...	100	-	-	80	-	-
2	Инновация №2	600	850	250	590	520	-70
2.1	Проектирование	200	-	-	190	-	-
2.2	Конструкторские работы	200	-	-	250	-	-
2.3	...	200	-	-	150	-	-
...
	ИТОГО			400			90

бюджета, находят отражение в бюджете движения денежных средств (как отток денежных средств по инвестиционной деятельности), в прогнозном отчете о прибыли и убытках (как амортизация нематериальных активов) и в прогнозном балансе (в разделе «Нематериальные активы»).

Использование проектного подхода при оценке эффективности радикальных инноваций предполагает проведение большого числа расчетов для выявления как затратной, так и доходной частей проекта. В отличие от инвестиционного проекта, при разработке инновационного могут возникнуть трудности с прогнозированием конкретных значений выручки от продаж, равно как и величины опера-

ционных затрат, поскольку определить конечный результат, т. е. разработанную инновацию, заранее невозможно. В этом случае точностью абсолютных значений можно пренебречь, поскольку большее значение с точки зрения эффективности имеет разница между доходами и расходами, т. е. чистый доход. При проектировании можно использовать целевое значение чистого дохода.

Результаты предварительных расчетов при инкорпорации радикальных инноваций сводятся в бюджет движения денежных средств проекта, который составляется по той же форме, что и соответствующий бюджет предприятия. Оценка эффективности инновационного проекта следует производить по показа-

телям, рассчитываемым на основе дисконтирования чистого денежного потока: чистый дисконтированный доход – ЧДД (*NPV*); внутренняя норма доходности – ВНД (*IRR*); дисконтированный срок окупаемости (*DPBP*) и индекс доходности (*PI*). При этом базой для дисконтирования будет выступать сальдо потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [9].

Чистый дисконтированный доход (ЧДД или *NPV*) отражает будущую стоимость чистых доходов проекта, приведенную к их настоящей стоимости, т.е. стоимости через процедуру дисконтирования к начальному шагу расчетного периода. Формула для расчета ЧДД за расчетный период имеет следующий вид:

$$\sum_{m=1}^T \text{ЧДД} = \sum_{m=1}^T (P_m - Z_m) \times a_m, \quad (1)$$

где $\sum_{m=1}^T \text{ЧДД}$ – чистый дисконтирован-

ный доход за весь период реализации проекта, денежных ед.;

P_m – результаты, достигаемые на шаге m расчетного периода, денежных ед.;

Z_m – затраты, осуществляемые на шаге m расчетного периода, денежных ед.;

a_m – коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования определяется требуемым инвестором уровнем нормы дохода и периодом приведения (T). Отсюда прослеживается следующая зависимость ЧДД от этих параметров:

- с повышением требований инвестора к эффективности проекта ЧДД снижается, и наоборот, с уменьшением – повышается;
- по мере удаления периода приведения денежного потока от базового размер ЧДД снижается.



Рис. 2. Место бюджета НИОКР

Внутренняя норма доходности (ВНД или IRR) характеризует уровень доходности инвестиций, генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Иными словами, *ВНД* – такое значение нормы дохода (лежащей в основе коэффициента дисконтирования), при котором суммы дисконтированных доходов и расходов равны между собой.

Значение показателя *ВНД* определяется по формуле линейной интерполяции:

$$ВНД = E' + \frac{ЧДД' \times (E'' - E')}{ЧДД' - ЧДД''}, \quad (2)$$

где E' – норма дохода, при которой чистый дисконтированный доход принимает ближайшее к нулю положительное значение;

E'' – норма дохода, повышенная на один пункт по сравнению с E' , при которой чистый дисконтированный доход принимает ближайшее к нулю отрицательное значение;

$ЧДД'$ и $ЧДД''$ – значения чистого дисконтированного дохода, соответственно, при E' и E'' .

Приемлемость *ВНД* устанавливается путем ее сравнения с выбранной нормой дохода. Если значение *ВНД* превышает выбранную норму дохода, то проект может быть рекомендован к осуществлению. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны.

Дисконтированный срок окупаемости (DPBP) проекта дает дополнительную информацию инвестору относительно сроков возврата вложенных средств. Данный показатель определяется периодом (как правило, в годах) от момента начала реализации проекта до переломного момента в динамике *ЧДД*, определенного

нарастающим итогом. В случае, если величина *ЧДД* нарастающим итогом к концу расчетного периода проекта так и не становится положительной, проект не окупит вложенных в него средств.

Интерпретировать показатель срока окупаемости экономической эффективности с позиций каких-либо единых нормативных требований не представляется возможным. В принципе, чем он ниже, тем лучше. Хотя в то же время следует помнить, что данный показатель (если его рассматривать изолированно) может исказить представление об эффективности, поскольку он не дает информации о размере чистого дохода за пределами срока окупаемости, в то время как последний может существенно отличаться по разным проектам.

Дисконтированный денежный поток может быть применен для конструирования еще одной группы вспомогательных показателей – индексов доходности. Такие показатели характеризуют относительную отдачу на вложенные в проект затраты. Наибольшее распространение на практике получил *индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД)*. Он представляет собой отношение суммы приведенных эффектов (из которых вычленены инвестиционные затраты) к приведенной к тому же моменту времени величине инвестиционных затрат:

$$ИДД = \frac{\sum_{m=1}^T (P_m - Z_m^*) \times a_m}{\sum_{m=1}^T K_m \times a_m}, \quad (3)$$

где Z_m^* – затраты, осуществляемые на шаге m расчетного периода без учета инвестиционных издержек, денежных ед.

Индекс доходности строится из тех же элементов, что и *ЧДД*, и его значение тесно связано с ним: если *ЧДД* положителен, то *ИДД* > 1, и наоборот, если *ИДД* < 1, то проект неэффективен.

Обозначенная система показателей эффективности, в которую входят ЧДД, ВНД, Дисконтированный срок окупаемости и ИДД, дает разностороннюю оценку эффективности использования средств инвестора и может являться основой для принятия беспристрастного решения относительно целесообразности реализации инновационного проекта.

Таким образом, задача формирования эффективного механизма инкорпорации инноваций представляется вполне разрешимой и реализуемой на практике. Изложенные выше методы и подходы не являются новыми – они успешно применяются в других сферах корпоративного управления и дают высокие результаты. В этом отношении есть веские основания полагать, что эти подходы позволят повысить эффективность инновационного менеджмента. Вместе с тем, если в вопросах организации процесса инкорпорации инноваций можно поставить точку (транслируя право на дальнейшие шаги по оптимизации этого процесса менеджменту предприятия с учетом его специфики), то в вопросах методики оценки и обоснования эффективности инноваций остается широкое поле для улучшений. Особое значение приобретают проблемы, связанные с методикой учета интеллектуальной собственности предприятия – задачей, напрямую связанной с инновациями; а также проблемы корректного технико-экономического обоснования инновационных проектов в условиях высокой инфляции (характерной для России).

Список использованных источников

1. John Kao. Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity. New York: HarperCollins, 1996.
2. Данные исследовательской корпорации RAND / Научное лидерство. Электрон. дан. Режим доступа: <http://www.washprofile.org>.
3. Тони Давила, Марк Дж. Эпштейн, Роберт Шелтон. Работающая инновация / Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Christofer D., David F. Larcker, Madhav V. Rajan The choice of performance measures in annual bonus contract. // Accounting review, 1997. #72.
5. А.В. Сурин, О.П. Молчанова. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Бендииков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта. // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 2.
7. Викторов Н.А., Шитик А.В. Система мониторинга и отбора инновационных проектов Регионального венчурного фонда. // Вестник Уральского государственного технического университета / Экономика и управление. 2007. №1 (84).
8. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. М.: Солон-Пресс, 2008.
9. Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций. 2-е изд. Спб.: Питер, 2007.