

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

Д.А. Сидоров

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по проведению практических занятий**

*для студентов IV курса
специальности 080507
дневного обучения*

Москва - 2008

Введение

Практические занятия планируются в объеме 24 академических часов (12 занятий) в каждой учебной группе. Занятия включают контроль знаний лекционного курса «Инновационный менеджмент» (контрольные вопросы) и выполнение заданий. На занятиях используются расчетные примеры и раздаточный материал (ситуации для анализа). Для подготовки студентов к практическим занятиям приводится список рекомендуемой литературы.

Задачи изучения дисциплины (необходимый комплекс знаний и умений):

1. Иметь представление о тенденциях и путях развития предприятия, закономерностях научно-технического прогресса, формах государственного регулирования инновационной деятельности.
2. Знать содержание функций управления инновационным процессом, влияние нововведений на коммерческие характеристики продукции предприятия.
3. Уметь разрабатывать планы, программы, проекты инновационной деятельности и оценивать их эффективность.
4. Приобрести опыт решения задач инновационного менеджмента на предприятиях воздушного транспорта.

По окончании практических занятий проводится тестирование студентов с целью проверки полученных знаний и умений по дисциплине «Инновационный менеджмент».

План практических занятий

Занятия 1-2. Коммерциализация интеллектуальной собственности

Контрольные вопросы:

1. Интеллектуальная промышленная собственность.
2. Методы стоимостной оценки интеллектуальной собственности.
3. Лицензионные соглашения.
4. Венчурные предприятия.

Задание 1. Оценка влияния нововведения на коммерческие характеристики перевозочного продукта авиакомпании.

Определить прирост прибыли в распоряжении авиакомпании при использовании объекта интеллектуальной промышленной собственности – эмблемы другой авиакомпании (товарного знака) с учетом улучшения характеристик перевозочного продукта в плановом периоде.

Задание 2. Определение рентабельности продажи лицензий.

Выбрать оптимальный вариант лицензионного соглашения по критерию максимума рентабельности лицензиара. Цена лицензии определяется методом расчета дополнительной прибыли лицензиата.

Задание 3. Выбор оптимального варианта лицензионного соглашения по критерию максимума чистого дисконтированного дохода (ЧДД).

Выбрать оптимальный вариант лицензионного соглашения по критерию максимума ЧДД. Заданы величины инвестиций на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, текущие расходы на правовую поддержку патентов, ежегодные доходы от продажи лицензий, ставка налога на прибыль и норма доходности.

Задание 4. Оценка стоимости венчурного предприятия.

Оценить стоимость создаваемого венчурного предприятия при использовании показателей аналогичных предприятий: мультипликаторов «цена/балансовая стоимость», «цена/прибыль», а также данных о планируемой стоимости активов и кредиторской задолженности.

Рекомендуемая литература к занятиям 1-2:

1. Сидоров А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. –М.: РИО МГТУ ГА, 1998.
2. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /Под ред. С.Д. Ильенковой, Л.М. Гохберга, С.Ю. Ягудина.-М.: ЮНИТИ, 2003.
3. Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов. –М.: Экономика, 2004.

Занятие 3. Создание нового продукта

Контрольные вопросы:

1. Инновационный процесс и его фазы.
2. Способы организации исследований и разработок.
3. Функционирование проектно-конструкторской организации.
4. Технологическая подготовка производства нового продукта.

Задание 1. Разработка нового продукта в проектно-конструкторской организации.

Распределить работы по разработке нового продукта среди подразделений проектно-конструкторской организации. Отметить подразделения, ответственные за данную стадию разработки, подразделения-соисполнители, а также возможное участие инвестора (заказчика) в данной стадии разработки.

Задание 2. Расчет продолжительности создания технической системы.

Рассчитать общую продолжительность создания технической системы в календарных днях с учетом трудоемкости работ, продолжительности рабочей смены, количества исполнителей, степени параллельности работ, времени на корректировку и согласование решений. Детализировать расчеты по стадиям работ.

Рекомендуемая литература к занятию 3:

1. Сидоров А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. –М.: РИО МГТУ ГА, 1998.

2. Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов. –М.: Экономика, 2004.

3. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Интел-Синтез, 1998.

Занятие 4. Финансирование инноваций

Контрольные вопросы:

1. Источники финансирования инноваций.
2. Индекс доходности инвестиций.
3. Срок окупаемости инвестиций.

Задание. Выбор оптимального варианта финансирования.

Определить оптимальный вариант финансирования материнской фирмой инновационной деятельности ее дочерних фирм по критерию максимума суммарной операционной прибыли. Варианты финансирования:

- нераспределенная прибыль дочерних фирм остается в их распоряжении (первый вариант);
- материнской фирме перечисляется часть нераспределенной прибыли дочерних фирм (второй вариант).

Для выбранного варианта финансирования рассчитать индекс доходности и срок окупаемости инвестиций по фирмам с учетом льготного налогообложения прибыли от инновационной деятельности.

Рекомендуемая литература к занятию 4:

1. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. –М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации: Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 1996.

Занятия 5-7. Риск в инновационной деятельности

Контрольные вопросы:

1. Точка безубыточности.
2. Вероятностное описание неопределенностей.

3. Моделирование рисков.
4. Методы снижения риска в инновационной деятельности.
5. Управление инновационным проектом с учетом риска.

Задание 1. Расчет ЧДД с учетом риска коммерческого успеха.

Выбрать оптимальный вариант проекта по критерию максимума чистого дисконтированного дохода (ЧДД) при заданных величинах вероятностей коммерческого успеха инновации, доходов, инвестиций, текущих расходов, нормы доходности.

Задание 2. Определение показателя риска.

Определить показатель риска в зависимости от величин ожидаемых доходов, инвестиций и текущих расходов по проекту. Значение показателя риска определяется соотношением оценок ожидаемого, максимально возможного и минимального значений ЧДД.

Задание 3. Расчет ЧДД с учетом инфляционного риска.

Рассчитать ЧДД проекта с учетом корректировки нормы доходности по формуле Фишера при заданных величинах темпа инфляции, инвестиций, доходов и текущих расходов. Сравнить значения ЧДД, полученные с учетом и без учета инфляционного риска.

Задание 4. Расчет точки безубыточности производственно-сбытовой программы предприятия.

Рассчитать точку безубыточности производственно-сбытовой программы предприятия по вариантам в зависимости от условно-постоянных и условно переменных расходов и цены товарной продукции.

Задание 5. Расчет ЧДД на основе «дерева решений».

Для вариантов сценария выполнения инновационного проекта («дерева решений»), характеризующихся текущими годовыми эффектами и вероятностью выполнения этапов, рассчитать величины ЧДД и выбрать наиболее эффективные сценарии.

Задание 6. Разработка модели управления риском.

Упорядочить произвольную последовательность работ по оценке и снижению риска в виде модели управления риском. Последовательность работ включает:

- 1) анализ и обобщение факторов риска по результатам проекта;
- 2) контроль за фактической реализацией проекта;
- 3) определение эффективности проекта с учетом факторов риска;
- 4) идентификацию факторов риска;
- 5) распределение факторов риска по видам, формам проявления и значимости для проекта;
- 6) разработку рабочего проекта с учетом результатов анализа риска;
- 7) внесение необходимых корректировок в контрактную документацию;
- 8) страхование риска;
- 9) мероприятия по снижению риска;
- 10) корректировку проектного бюджета;
- 11) анализ финансовой и экономической жизнеспособности проекта;
- 12) разработку общего плана проекта с учетом факторов риска.

Рекомендуемая литература к занятиям 5-7:

1. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003.
2. Шапиро В.Д. Управление проектами. –СПб: ДваТри, 1996.
3. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. Пер. с англ. – М.: Аланс, 1993.

Занятия 8-9. Анализ и планирование инновационной деятельности на фирме

Контрольные вопросы:

1. Признаки успешной инновационной деятельности.
2. Методы поддержки и стимулирования инновационных процессов.
3. Эталонная концепция инновационной деятельности.

Задание 1. Оценка инновационной активности фирмы.

На основании разделов вопросника (Приложение 1) и раздаточного материала провести оценку инновационной активности фирмы. Рассчитать коэффициент инновационной активности, определить основные направления инновационного развития.

Задание 2. Разработка плана инновационной деятельности.

На основе выполнения предыдущего задания разработать план инновационной деятельности на фирме. План представить по следующей форме:

Раздел вопросника	Вопрос с низкой балльной оценкой (0 или 1)	Мероприя- тия	Ответствен- ный на фирме (должность)	Ожидаемый результат	Степень риска
1	2	3	4	5	6

Оценить планируемое изменение коэффициента инновационной активности.

Рекомендуемая литература к занятиям 8-9:

1. Сидоров А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. –М.: РИО МГТУ ГА, 1998.
2. Набор методов и средств для осуществления инновационной деятельности: Учебное пособие фирмы Oxford Innovation (UK), 1996.

Занятия 10-12. Инновационная деятельность на предприятиях воздушного транспорта

Контрольные вопросы:

1. Авиакомпания как эволюционирующая система.
2. Основные направления инновационной деятельности в авиакомпании.
3. Управление инновационной деятельностью на авиапредприятии.
4. Инновационная деятельность в аэропорте.
5. Реконструкция и техническое перевооружение аэропорта.

Задание 1. Сетевой график проекта чартерных перевозок по новой авиалинии.

Разработать сетевой график проекта чартерных авиаперевозок по новой авиалинии, который содержит следующие события:

- 1) анализ маршрута полетов;
- 2) переговоры с заказчиками;
- 3) получение лицензии;
- 4) расчет штурманского плана и экономики рейса;
- 5) оформление разрешения властей;
- 6) заключение договора на чартерные рейсы;
- 7) заключение договора на аэропортовое обслуживание;
- 8) заключение договора на борТПитание;
- 9) заключение договора лизинга воздушного судна (ВС);
- 10) разработка плана мероприятий по безопасности полетов;
- 11) техническая подготовка и оборудование ВС;
- 12) комплектование и подготовка экипажей;
- 13) промежуточный контроль подготовки;
- 14) уведомление службы организации перевозок базового аэропорта;
- 15) уведомление пограничных и таможенных органов;
- 16) подача заявки на пролет территории;
- 17) подача заказчику сопроводительной документации;
- 18) подача заявки на резервирование авиатоплива;
- 19) контроль готовности к производству полетов;
- 20) выполнение рейсов по графику полетов;
- 21) анализ выполнения программы.

Задание 2. Сетевой график освоения ВС нового типа.

В соответствии с Приложением 2 разработать сетевой график мероприятий по освоению ВС нового типа. Определить узловые события на сетевом графике.

Задание 3. Изучить ситуацию «Российская авиакомпания-дискаунтер «Скай Экспресс» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

1. В чем заключается инновационный подход к ценообразованию («принцип справедливой цены»)?
2. Каким образом авиакомпания планирует снижать расходы?
3. Какие проблемы могут возникнуть при реализации данного проекта?

Задание 4. Изучить ситуацию «Продажа полетного времени на предъявителя» (раздаточный материал). Ответить на вопросы:

1. В чем потенциальные конкурентные преимущества нововведения?
2. Какие мероприятия необходимы для внедрения сертификатов полетного времени?
3. Оцените возможные негативные последствия (риски) использования сертификатов полетного времени для авиакомпании.
4. Может ли единый сертификат полетного времени быть эффективным одновременно для нескольких авиакомпаний?

Задание 5. Деловая игра «Инновации в авиакомпаниях».

Целью деловой игры "Инновации в авиакомпаниях" (далее - игра) является изучение эксплуатационной деятельности авиакомпаний, образуемых участниками игры, при использовании научно-технических достижений и новых технологий (инноваций) в условиях рынка пассажирских перевозок на авиалинии. Игра моделирует влияние изменения качества перевозочного продукта и устанавливаемых авиакомпаниями тарифов и ценовых предложений на экономические показатели эксплуатации авиалинии (себестоимость, выручка, прибыль).

Объектами инноваций в игре являются типы воздушных судов, продажа и резервирование авиабилетов, обеспечение сохранности пассажирского багажа, средства связи и информатики для пассажиров, техническое обслуживание воздушных судов. Инновация характеризуется единовременными расходами на приобретение и освоение (инвестициями),

текущими расходами на использование инноваций, а также интегральным показателем качества перевозочного продукта авиакомпании.

Игра проводится последовательными этапами, каждому из которых соответствуют заданные суммарные величины пассажиропотока и платежеспособного спроса на авиалинии. При этом пассажиропоток и платежеспособный спрос в процессе игры поэтапно снижаются.

Рынок пассажирских перевозок на авиалинии имеет два сегмента:

- пассажиры, для которых определяющим предпочтением является максимум качества перевозочного продукта (сегмент "качество");
- пассажиры, предпочитающие наименьший тариф (сегмент "цена").

Размер выручки авиакомпаний формируется исходя из рыночного равновесия между платежеспособным спросом и ценой предложения авиакомпаний с учетом предпочтений пассажиров и случайных факторов. Цена предложения авиакомпании устанавливается на основе расчетов себестоимости эксплуатации авиалинии и выбранной ценовой стратегии.

Все авиакомпании имеют одинаковый стартовый капитал (исходную нераспределенную прибыль), ведут отдельную эксплуатацию авиалинии и могут вступать в пульные соглашения. Авиакомпании уплачивают налог с прибыли, который используется на субсидии убыточным компаниям для поддержания конкуренции.

В игре участвует Администратор, функциями которого являются: проверка правильности расчетов авиакомпаний, расчет выручки авиакомпаний от рыночной реализации перевозочного продукта, распределение субсидий, подведение итогов игры.

Содержание игры заключается в выполнении авиакомпаниями последовательных действий (1 - 5) на каждом этапе игры:

- 1). Анализ достигнутых показателей авиакомпании. Выбор ценовой стратегии. Оценка целесообразности пульных соглашений и отметка соглашений у Администратора игры.

- 2). Выбор инноваций. Определение интегрального показателя качества перевозочного продукта авиакомпании.
- 3). Расчет себестоимости эксплуатации авиалинии с учетом выбранных инноваций и цены предложения авиакомпании по сегментам рынка.
- 4). Расчет выручки авиакомпаний от реализации авиаперевозок и долей занятого рынка.
- 5). Расчет текущей прибыли (убытков) с учетом единовременных, текущих расходов и субсидий. Уплата налога на прибыль. Расчет нераспределенной прибыли (или убытков) нарастающим итогом. Отметка у Администратора игры.

Победительницей игры считается авиакомпания, имеющая максимальную итоговую прибыль за вычетом полученных субсидий.

Рекомендуемая литература к занятиям 10-12:

1. Сидоров А.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. –М.: РИО МГТУ ГА, 1998.
2. Сидоров А.Т. Менеджмент на предприятиях воздушного транспорта: Учебное пособие. – М.: РИО МГТУ ГА, 1995.
3. Тихонов В.М., Балашов Б.С. Система мирового воздушного транспорта и российская гражданская авиация. – М.: Фонд «Правовая культура», 1993.

Вопросы теста по дисциплине «Инновационный менеджмент»

Выбрать наиболее подходящий вариант ответа (A,B,C,D) на каждый из вопросов и отметить ответ на листе тестирования.

Вопрос 1. *Что является объектом исследования в инновационном менеджменте?*

- A) инновационные технологии;
- B) управление процессами создания лучших по характеристикам товаров и технологий путем практического использования нововведений;
- C) инновационные проекты;
- D) научно-технический потенциал.

Вопрос 2. *Какие стадии эволюции технологии описывает S-образная кривая?*

- A) зарождение, рост;
- B) рост, достижение зрелости;
- C) зарождение, достижение зрелости;
- D) зарождение, рост, достижение зрелости.

Вопрос 3. *Что означает понятие «технологический разрыв»?*

- A) стадия развития технологии;
- B) процесс смены технологий: переход от одной технологии, достигшей предела возможностей, к другой, имеющей более высокий предел этих возможностей;
- C) снижение масштабов использования технологии;
- D) отсутствие технологических знаний.

Вопрос 4. *Н.Д. Кондратьев установил существование цикличности чередования фаз в промышленном производстве на основе...*

- A) исследования обширного статистического материала;
- B) сопоставления темпов экономического роста различных общественно-экономических формаций;
- C) сравнения динамики развития различных отраслей промышленности;
- D) исследования экономических характеристик различных технологических укладов.

Вопрос 5. *Что означает понятие «инновационная деятельность»?*

- A) внедрение новых технологий и продуктов;
- B) практическое использование научно-технических достижений и интеллектуального потенциала для получения новых и улучшения производимых товаров и способов их производства;
- C) процесс создания, развертывания и исчерпания научно-технического, производственно-экономического и социально-организационного потенциала нововведения;
- D) реализация в новой продукции, технике, технологии результата исследований и разработок.

Вопрос 6. *В чем заключается цель управления инновационной деятельностью?*

- A) образование новых рынков и рабочих мест;
- B) повышение конкурентоспособности предприятия;
- C) развитие научно-технического потенциала;
- D) создание благоприятных условий для реализации инновационных проектов.

Вопрос 7. *Определите основные объекты интеллектуальной собственности:*

- A) промышленная собственность, авторское право;

- В) патенты, промышленные образцы;*
- С) промышленные образцы, патенты, товарные знаки, авторское право;*
- Д) полезные модели, промышленные образцы, патенты, товарные знаки.*

Вопрос 8. *Что охраняется авторским правом?*

- А) содержание и форма произведения;*
- В) форма произведения;*
- С) содержание произведения;*
- Д) объекты промышленной собственности.*

Вопрос 9. *Какие нововведения считаются базисными?*

- А) маркетинговые и финансовые;*
- В) технические и управленческие;*
- С) крупные производственные, организационные и экономические нововведения ;*
- Д) крупные научно-технические достижения, ведущие к появлению новых продуктов, рынков, рабочих мест.*

Вопрос 10. *Какие виды потенциалов нововведения определяют инновационный процесс?*

- А) научно-технический и производственно-экономический;*
- В) научно-технический и организационный;*
- С) научно-технический, производственно-экономический и организационный;*
- Д) производственно-экономический и организационный*

Вопрос 11. *Определите последовательность фаз инновационного процесса:*

- А) научно-исследовательские работы – опытно-конструкторские работы – внедрение – рост производства – зрелость - спад;*
- В) научно-исследовательские работы – внедрение - рост производства – зрелость - спад;*
- С) создание нового продукта – производство и реализация продукта ;*
- Д) научно-исследовательские работы – опытно-конструкторские работы – производство и реализация продукта.*

Вопрос 12. *Какие стадии включает фаза «рост производства» в структуре инновационного процесса?*

- А) поддержка конкурентоспособности, модификация продукта;*
- В) проектно-конструкторская документация, опытный образец, корректировка документации*
- С) рост серийного производства, снижение издержек, обслуживание потребителей;*
- Д) техническая подготовка, опытная партия, тестирование продукта, программа развития.*

Вопрос 13. *Какие составляющие включает научно-технический потенциал предприятия?*

- А) технический уровень продукции, темп обновления продукции, наукоемкость продукции, организационно-управленческие факторы;*
- В) информация, персонал, материально-техническая база;*
- С) инновационные технологии, персонал ;*
- Д) информация, персонал, материально-техническая база, возможности получения новой информации, инновационные технологии, организационно-управленческие факторы.*

Вопрос 14. Какой инновационной технологии соответствует передача освоенной технологии в иную предметную или географическую зону?

- A) внедрение;
- B) тренинг;
- C) трансфер;
- D) инжиниринг.

Вопрос 15. От каких параметров зависит продолжительность стадии технической подготовки производства нового продукта?

- A) трудоемкости этапа, численности работников, продолжительности рабочей смены, времени на согласование технической документации;
- B) трудоемкости этапа, численности работников, продолжительности рабочей смены;
- C) трудоемкости этапа и численности работников;
- D) численности работников и продолжительности рабочей смены.

Вопрос 16. Какому элементу матрицы «продукт – рынок» (2x2) соответствует наибольший риск коммерческой неудачи?

- A) существующий продукт – существующий рынок;
- B) существующий продукт – новый рынок;
- C) новый продукт – существующий рынок;
- D) новый продукт – новый рынок.

Вопрос 17. Какой показатель эффективности инновационных проектов рассчитывается как сумма текущих эффектов, приведенных к начальному шагу?

- A) внутренняя норма доходности;
- B) индекс доходности;
- C) чистый дисконтированный доход;
- D) срок окупаемости.

Вопрос 18. Какой показатель эффективности инновационных проектов сравнивается с нормой доходности (дисконта), требуемой инвестором?

- A) внутренняя норма доходности
- B) индекс доходности;
- C) чистый дисконтированный доход;
- D) срок окупаемости.

Вопрос 19. Что характеризует точка безубыточности проекта?

- A) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны суммарным расходам;
- B) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны дисконтированной величине денежного потока;
- C) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны текущим расходам;
- D) объем производства или продаж, при котором доходы будут равны инвестициям.

Вопрос 20. Какие документы разрабатываются в прединвестиционном периоде управления проектом ?

- A) бизнес-план, технико-экономическое обоснование инвестиций, проектно-сметная документация ;
- B) бизнес-план;
- C) бизнес-план, проектно-сметная документация;

D) технико-экономическое обоснование инвестиций.

Вопрос 21. *Что является определяющим фактором в обновлении парка воздушных судов авиакомпании?*

- A) физический износ;*
- B) ограничения на полеты со стороны авиационных властей;*
- C) моральный износ;*
- D) участие в альянсах авиакомпаний.*

Вопрос 22. *В чем заключается отличительная особенность инновационной деятельности в авиакомпаниях как эксплуатационных предприятиях?*

- A) отсутствие опытно-конструкторских работ;*
- B) наличие платежеспособного спроса на авиaperевозки;*
- C) необходимость взаимодействия со службами аэропортов;*
- D) лизинг воздушных судов.*

Вопрос 23. *Какой группе (блоку) мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия типа самолета соответствует организация оперативного управления авиaperевозками на новой технике?*

- A) исследования и разработки;*
- B) маркетинг;*
- C) производство;*
- D) руководство.*

Вопрос 24. *Какой группе (блоку) мероприятий проекта открытия регулярных полетов воздушных судов по новому маршруту соответствует разработка расписания полетов?*

- A) исследование конъюнктуры рынка;*
- B) разработка программы реализации проекта;*
- C) подготовка к полетам;*
- D) производство регулярных полетов.*

Вопрос 25. *Какие мероприятия по осуществлению инновационного проекта в аэропорте относятся к инвестиционному периоду?*

- A) экологическая экспертиза проекта;*
- B) проведение торгов на выполнение проектно-изыскательских работ;*
- C) формирование бизнес-плана;*
- D) сертификация новых объектов и технологических процессов.*

Вопросник для оценки инновационной активности фирмы

Раздел 1. Создание обстановки, благоприятствующей инновациям

- 1.1. Назначение и цели фирмы известны всем: руководству и сотрудникам.
- 1.2. Сотрудники имеют возможность часто встречаться с руководством и обсуждать с ним рабочие вопросы.
- 1.3. Руководство стремится установить тесные контакты между подразделениями фирмы.
- 1.4. Руководство всегда «открыто» как для новых идей, так и для любой конструктивной критики со стороны сотрудников.

Раздел 2. Генерирование новых идей

- 2.1. Сотрудники фирмы имеют возможность предлагать и проводить в жизнь инновационные идеи.
- 2.2. Для генерирования идей при разработке новой продукции или вступлении в новый бизнес фирма использует стимулирующие вопросы.
- 2.3. Для решения проблем, возникающих в ходе деятельности фирмы, используются опросы /интервью.

Раздел 3. Понимание ситуации, сложившейся на фирме

- 3.1. Фирма собирает информацию о конкурирующей продукции и деятельности конкурирующих компаний.
- 3.2. Фирма поддерживает тесные контакты со своими потребителями, чтобы хорошо знать их потенциальные потребности.
- 3.3. Фирма постоянно отслеживает как благоприятные, так и неблагоприятные последствия использования новой технологии.
- 3.4. Фирма следит за тенденциями рынка, участвуя в торговых ассоциациях, выставках, конференциях, а также по публикациям в прессе.

Раздел 4. Постоянная осведомленность

- 4.1. Фирма повсюду ищет инновационные идеи.
- 4.2. В условиях изменяющегося рынка фирма не просто реагирует на опасность конкуренции, а активно ищет новые возможности.
- 4.3. Все подразделения привлекаются для оценки опасностей, исходящих как от конкурентов, так и от законодательных ограничений и новых технологий.

4.4. На одного из сотрудников фирмы возложена ответственность за отслеживание положения дел конкурентов.

Раздел 5. Оценка конкурентов

5.1. В ходе своей деятельности фирма анализирует сильные и слабые стороны основных конкурентов.

5.2. Фирма регулярно сравнивает свою продукцию с продукцией конкурентов.

5.3. Фирма прилагает усилия, чтобы выяснить точку зрения своих потребителей как на собственную продукцию, так и на продукцию конкурентов.

5.4. При появлении на рынке нового конкурента фирма сразу же пытается получить о нем подробную информацию.

Раздел 6. SWOT-анализ

6.1. Фирма регулярно изучает свои сильные и слабые стороны, а также любые потенциальные возможности и грозящие опасности.

6.2. Фирме известно, какие факторы необходимо учитывать при проведении SWOT-анализа.

6.3. Фирма регулярно запрашивает мнения внешних экспертов о перспективах своего бизнеса.

6.4. В бизнес-планах фирмы отражаются слабые стороны и опасности, угрожающие ей, и намечаются пути их преодоления.

Раздел 7. Оценка возможностей для инноваций

7.1. Фирме известны многочисленные факторы риска, с которыми связана коммерциализация новых идей.

7.2. Фирма редко начинает разработки, которые впоследствии оказываются неэффективными.

7.3. Фирма использует систему поиска наиболее перспективных возможностей.

7.4. Все инновационные предложения, прошедшие первоначальный отбор, тщательно изучаются перед их последующей реализацией.

Раздел 8. Обеспечение необходимого баланса рисков

8.1. При одновременном ведении нескольких разработок фирма обеспечивает необходимый баланс рисков.

8.2. При осуществлении всех разработок фирма предпринимает специальные усилия для изучения путей снижения рисков.

8.3. Фирма не занимается разработками с высокой степенью риска, за исключением случаев, когда имеются внешние источники финансирования.

8.4. Для изучения природы рисков, связанных с разработками, используются матрицы «продукт – рынок».

Раздел 9. Защита конкурентных преимуществ

9.1. Фирма непрерывно вводит все новые усовершенствования, чтобы защитить свои конкурентные преимущества.

9.2. Фирма поддерживает тесную связь с потребителями; они знают, что фирма высоко ценит их потребности и реагирует на них.

9.3. Фирме известны все основные формы интеллектуальной собственности, сопутствующие затраты и возможная прибыль.

9.4. Фирма способна определить, нужна ли патентная защита новой идее.

Раздел 10. Формула успеха

10.1. Фирма понимает, почему компания, первой появившаяся на рынке с новым продуктом, не всегда имеет успех.

10.2. Использование возможности расширения области деятельности фирмы зависит от полноты учета всех рисков.

10.3. Фирма реально оценивает свои собственные возможности и при необходимости привлекает дополнительные средства для обеспечения успеха.

10.4. Фирме известно, какие шаги должны быть предприняты для выхода на рынок с новыми продуктами или услугами.

Комплекс мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия
типа ВС

<p>I.</p> <p>1.1.</p> <p>1.2.</p> <p>1.3.</p> <p>1.4.</p> <p>1.5.</p>	<p style="text-align: center;"><i>ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ</i></p> <p>Сбор информации о рынке авиационной техники, прогноз перевозок и развития маршрутной сети. Выбор предпочтительного типа и модификации ВС, способа его приобретения и условий финансирования. Проектный анализ эффективности и реализуемости. Разработка предварительного плана освоения ВС, формирование общей концепции.</p> <p>Подготовка заданий на разработку бизнес-плана, ТЭО, проектно-сметной документации, на приобретение ВС и реконструкцию наземной материальной базы, разработка комплексного плана мероприятий. Экспертиза разработанной документации.</p> <p>Разработка условий проведения торгов на выполнение подрядных работ и поставку материальных средств.</p> <p>Сопровождение производства приобретаемой серии новых ВС.</p> <p>Анализ выполнения программы.</p>
<p>II.</p> <p>II.1.</p> <p>II.2.</p> <p>II.3.</p> <p>II.4.</p> <p>II.5.</p>	<p style="text-align: center;"><i>МАРКЕТИНГ</i></p> <p>Участие в разработке концепции по п. I.1.</p> <p>Определение сферы эксплуатации ВС. Разработка пакета услуг на борту и на земле, планов полета и технологий обслуживания.</p> <p>Подготовка контрактов на приобретение рекламной продукции, предметов для обслуживания на борту ВС.</p> <p>Организация рекламы перевозки. Введение в расписание рейсов на новом ВС, разработка тарифов.</p> <p>Поддержка конкурентоспособности перевозки.</p>
<p>III.</p> <p>III.1.</p> <p>III.2.</p>	<p style="text-align: center;"><i>ПРОИЗВОДСТВО</i></p> <p>Участие в разработке концепции по п. I.1.</p> <p>Определение основных технических проблем освоения и обеспечения полетов ВС. Подготовка ТЗ на разработку проектно-сметной документации на реконструкцию производственной базы. Участие в экспертизе проектно-сметной документации по п. I.2.</p>

III.3.	Подготовка контрактов на поставку ВС и материальных средств для реконструкции производственной базы.
III.4.	Проведение работ по реконструкции производственной базы, приемка ВС. Организация гарантийного обслуживания. Разработка производственно-технологической документации. Подготовка к выполнению первого коммерческого рейса.
III.5.	Проведение мероприятий по поддержанию технического уровня, максимальной производительности и рентабельности ВС.
IV.	<i>ФИНАНСЫ</i>
IV.1.	Участие в формировании концепции по п. I.1.
IV.2.	Участие в составлении бизнес-плана и ТЭО по п. I.2. Определение источников финансирования проекта.
IV.3.	Подготовка предложений на получение кредитов, мобилизация собственных средств.
IV.4.	Организация и контроль оплаты работ по подготовке производственной базы и приобретению ВС.
IV.5.	Погашение кредита и контроль возврата средств.
V.	<i>РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</i>
V.1.	Участие в разработке концепции проекта по п. I.1.
V.2.	Отбор групп специалистов летной, инженерно-авиационной служб и служб обеспечения полетов на переподготовку.
V.3.	Оформление контрактов на переподготовку специалистов.
V.4.	Обеспечение переподготовки специалистов в базовых центрах и обучение новым технологиям на собственной базе.
V.5.	Организация подготовки персонала по всем специальностям на собственной базе.
VI.	<i>СНАБЖЕНИЕ</i>
VI.1.	Участие в разработке концепции проекта по п. I.1.
VI.2.	Определение особенностей материально-технического обеспечения эксплуатации нового ВС. Установление потребностей в новой технике, оборудовании, материалах, запасных частях и документации.
VI.3.	Подготовка контрактов на поставку авиатехники, материальных ресурсов, связанных с реконструкцией производственной базы.

VI.4.	Организация приемки ВС у промышленности, поставок авиационно-технического имущества, материалов и других ресурсов.
VI.5.	Материально-техническое обеспечение регулярной эксплуатации ВС.
VII.	<i>РУКОВОДСТВО</i>
VII.1.	Организация группы ведущих специалистов для разработки проекта. Утверждение концепции проекта.
VII.2.	Утверждение бизнес-плана и технико-экономического обоснования проекта. Утверждение комплексного плана реализации проекта. Образование координационно- управляющего органа по реализации проекта.
VII.3.	Заключение контрактов и договоров на поставку ресурсов и финансирование.
VII.4.	Оперативный контроль хода реализации проекта. Изменение организационных структур и штатных расписаний. Комплексный контроль готовности служб к эксплуатации нового ВС. Сертификация и лицензирование. Контроль готовности выполнения первого коммерческого рейса.
VII.5.	Организация оперативного управления авиаперевозками на новой технике.

Содержание

Введение.....	3
План практических занятий.....	4
Вопросы теста по дисциплине «Инновационный менеджмент».....	14
Приложение 1. Вопросник для оценки инновационной активности фирмы.....	18
Приложение 2. Комплекс мероприятий проекта освоения нового для авиапредприятия типа ВС.....	21