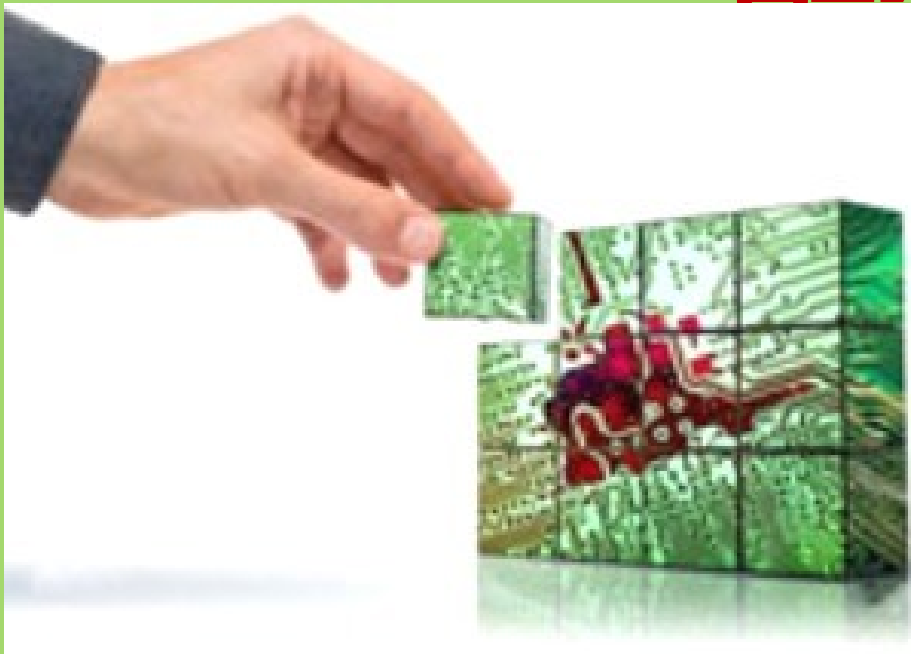


ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ





Инновационный проект

В современной экономике управление хозяйственной деятельностью фирмы во многих случаях осуществляется через реализацию проектов.

Таким образом, проект рассматривается как форма целевого управления деятельностью фирмы в рамках бюджета и временных ограничений. Для достижения поставленных целей проект содержит систему решений и мероприятий, которые взаимосвязаны по срокам, ресурсам, исполнителям.

При осуществлении инновационной деятельности каждой фазе инновационного процесса соответствует определенный проект либо раздел интегрированного проекта, носящего название “инновационный проект”.

Условно назовем проект, относящийся к той или иной фазе инновационного процесса – фазным проектом.

Инновационный проект является разновидностью инвестиционного проекта, бизнес-проекта и представляет собой систему, содержащую множество проектных решений по областям:

- научная;
- техническая;
- производственная;
- экономическая (финансовая);
- управленческая;
- маркетинговая.



Эта система решений отражается в проектной документации (на Западе для отражения этого аспекта проекта используется термин «design»). Как разновидность бизнес-проекта инновационный проект содержит стандартные разделы:

- Резюме.
- Описание предприятия.
- Описание продукта.
- Проект маркетинговых исследований.
- Производственный проект.
- Проект сбыта.
- Финансовый проект.





Научно-исследовательский проект

Научно-исследовательский проект направлен на решение актуальных практических и теоретических задач, имеющих социально-культурное, народно-хозяйственное, политическое значение.

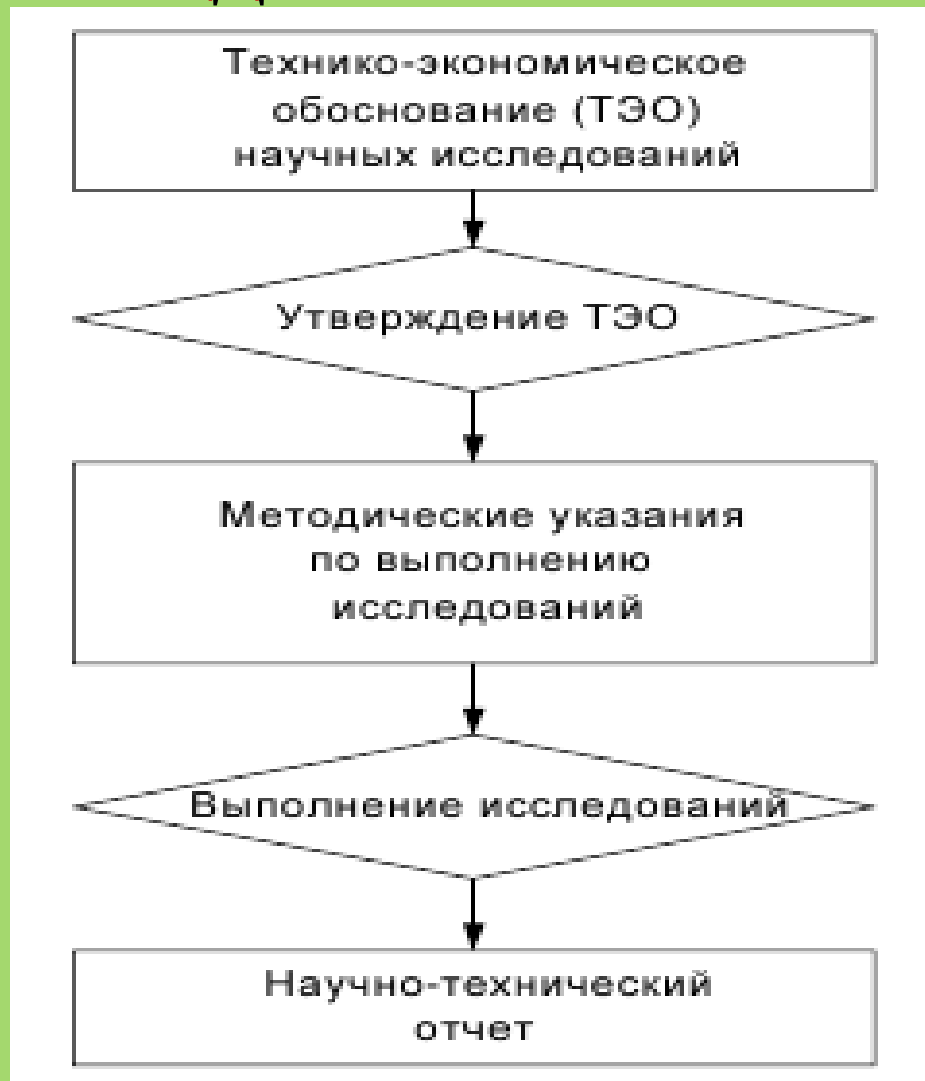
Характерными особенностями научно-исследовательского проекта являются новизна и актуальность поставленной цели, сложность решаемых задач.

Научно-исследовательский проект состоит из нескольких частей, которые соответствуют этапам работы исследователей.

На первом этапе необходимо сформулировать и обосновать научную тему, провести предварительные теоретические исследования, оценить затраты на исследовательские работы и оценить предполагаемую эффективность.

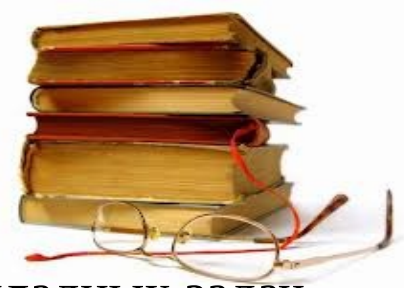


Этапы исследовательских работ и состав научно-исследовательского проекта



Содержание научно-исследовательского проекта, соответствующего первому этапу, включает:

- Описание фундаментальной научной области, ее достижений и открытий, используемых для решений прикладных задач.
- Обоснование актуальности выбранной темы. Постановка научных целей. Описание конкретных прикладных задач, которые должны быть решены. Определение ожидаемых научных результатов и области их использования.
- Обзор достигнутых к настоящему времени результатов (научного задела), имеющих в данной области. Сравнение ожидаемых результатов с достигнутым мировым уровнем.
- Выбор методики проведения исследований. Составление планов исследований.
- Выбор необходимого оборудования, инструментов и материалов. Определение целесообразности приобретения патентов и лицензий. Составление сметы затрат.
- Оценка предполагаемого экономического эффекта.
- Приложения. Например, списки научных публикаций по данной теме, научно-технических отчетов, аннотации литературных источников.

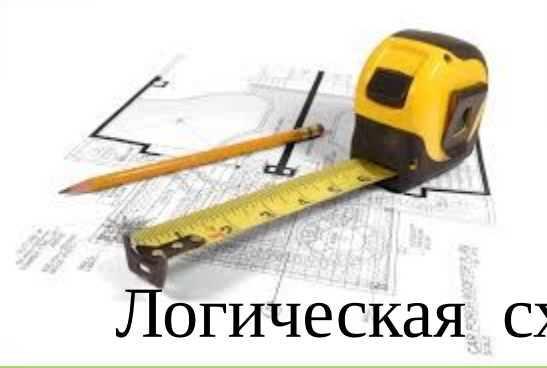


После утверждения ТЭО и выделения ресурсов на проведение научных исследований приступают ко второму этапу подготовительных работ. При этом разрабатываются методические указания на проведение исследований, в которых конкретизируются цели и задачи исследования, уточняются и детализируются его методы и планы, решаются вопросы материально-технического обеспечения, стандартизации и метрологии.



На третьем этапе выполняются запланированные исследования, после чего проводится анализ полученных результатов. В результате анализа подтверждаются или опровергаются гипотезы, уточняются теоретические модели. В итоге формулируются научно – технические и производственные выводы и составляется заключительная часть проекта – научно-технический отчет.

Полученные результаты исследований используются на фазе «Разработка» для создания технического проекта инновации.



Технический проект

Логическая схема технического проекта, так же как и научно-исследовательского, соответствует этапам разработки нового изделия.

На первом этапе осуществляются, исходя из инновационной идеи, постановка цели проектирования, определение назначения и основных эксплуатационных, конструкционных, экономических показателей нового изделия, показателей технического уровня и уровня качества. В экономические показатели обязательно включается лимитная цена.

Этому этапу соответствует техническое задание (ТЗ). В разработке ТЗ принимают участие менеджер по инновациям, маркетолог, конструктор, дизайнер.

На втором этапе осуществляется поиск вариантов функциональной и структурной схемы нового изделия, экономическое обоснование целесообразности его разработки, выбор окончательного варианта технического решения, проверка его патентной частоты.

На данном этапе производится оценка возможности воплотить инновационную идею в конструкцию. Продумываются возможные модификации изделия, предназначенные для различных секторов рынка.

Здесь обязательно участие инженера-технолога для оценки вариантов изделия на технологичность.

На выходе этого этапа формируется техническое предложение (ТП), которое включает: записку, содержащую все необходимые технико-экономические расчеты, карту технического уровня и качества изделия, структурные и функциональные схемы, патентный формуляр, ведомости.

На третьем этапе решаются вопросы выбора принципиальных конструктивных решений изделия – компоновки, состава сборочных единиц, уточняются параметры изделия, разрабатываются кинематические, электрические, гидравлические и другие необходимые схемы. Здесь производятся дальнейшие экономические расчеты.

Большое значение на этом этапе придается композиции и дизайну.

При этом часто используется моделирование в компьютерном варианте или в виде реального



Творческие решения дизайнера могут привести к необычным компоновкам, что, в свою очередь, может «натолкнуть» конструктора на новые технические решения.

На выходе третьего этапа формируется эскизный проект (ЭП), в число документов которого входят: пояснительная записка, габаритный чертеж, чертеж общего вида, схемы, патентный формуляр, ведомости.

На четвертом этапе производится собственно конструирование нового изделия, которое делится на конструирование объекта в целом и конструирование его сборочных единиц и деталей.

Конструирование объекта в целом завершается разработкой технического проекта (ТП), содержащего окончательные технические решения со всеми необходимыми расчетами. В ТП входят следующие документы: пояснительная записка, чертеж общего вида, габаритный и монтажный чертежи, функциональные и структурные схемы, ведомости, технические условия, программа и методика испытания изделия, патентный формуляр, карта технического уровня и качества продукции.

На основании технического проекта конструируются сборочные единицы и детали изделия, таким образом разрабатывается рабочая документация на изделие (РД).

РД разрабатывается последовательно для опытных образцов, установочной (первой промышленной) серии, серийного (массового) производства.

Управление инновационным проектом

В мировой практике управление инновационными проектами является особой сферой профессиональной деятельности, право на ведение которой закрепляется сертификатом.

Существует международная ассоциация управления инновационными проектами, которая выдает подобные сертификаты, имеющие международный статус.



К менеджеру по инновациям предъявляются особые требования.

Он должен хорошо ориентироваться в различных видах профессиональной деятельности, соответствующей различным фазам инновационного процесса – маркетинг, проектирование, производство, инвестирование и т.д.

Он должен хорошо понимать специфический «язык» каждой профессии – чертежи, технологические процессы, алгоритмы, бюджеты и т.д. Он должен быть высококвалифицированным и опытным руководителем, в совершенстве владеющим функциями менеджмента:

- планирование;
- организация;
- координация;
- мотивация;
- контроль;
- представительство;
- отбор и прием кадров;
- информационное обеспечение;
- обеспечение ресурсами.

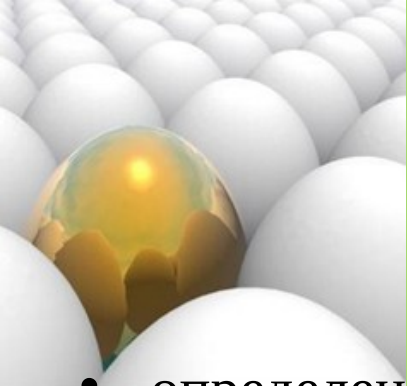


Инновационный план

Планирование является универсальным инструментом менеджера, который применяется на всех фазах инновационного процесса. При этом применяются следующие виды планирования:

- продуктово-тематическое;
- программно-целевое;
- объемно-календарное.





Продуктово-тематическое планирование

Задачами данного вида планирования являются:

- определение направлений и пропорций в научно-техническом развитии предприятия;
- установление тематики научных исследований и разработок;
- формирование структуры перспективной производственной программы выпуска инновационной продукции.

Этот вид планирования применяется в начале инновационного процесса, когда имеются результаты маркетинговых исследований рынка, выявлены потребности предполагаемого потребителя, сгенерированы инновационные идеи, определены параметры рынка. Затем процесс продуктово-тематического планирования периодически повторяется, что связано с завершением начатых научных тем и инновационных проектов, изменениями внешней и внутренней среды, появлением новых идей.

Таким образом формируются портфель научных тем и портфель инновационных проектов. При этом составляется тематический план, содержащий перечень НИОКР и инновационных проектов. В плане также отражаются исполнители, сроки исполнения и сметная стоимость выполнения работ.

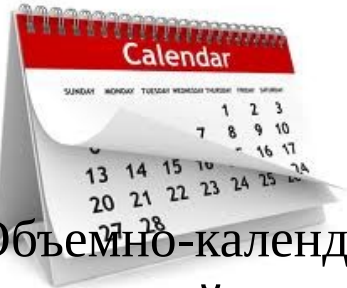
Программно-целевое планирование

Сущность программно-целевого планирования в том, что оно позволяет реализовать логику планирования от постановки цели до определения конкретных практических действий.

Программно-целевое планирование осуществляется за три этапа:

1. Определение системы целей.
2. Создание программного комплекса.
3. Оформление документации.





Объемно-календарное планирование

Объемно-календарное планирование обеспечивает оперативное выполнение заданий, определенных в портфеле научно-исследовательских тем, в портфеле проектов, в целевой программе. В соответствии с характером расчетов выделяются три стадии объемно календарного планирования:

- Объемное - определяются номенклатура (состав) и объемы выполняемых работ каждого исполнителя (подразделения или сотрудника), уточняются ресурсы, располагаемые каждым исполнителем, распределяются задания по исполнителям в привязке к укрупненным отрезкам планируемого периода – кварталам, месяцам. Объемы выполняемых работ определяются в стоимостном (затратном) и трудовом (по трудоемкости) выражениях;
- Календарное - производится дальнейшая детализация работ по каждому заданию, технологической последовательности их выполнения и календарных сроков проведения. При календарном планировании составляются планы-графики работ по каждому заданию, индивидуальные календарные графики работ отдельных исполнителей;
- Оперативное регулирование хода выполнения работ - производится учет фактических результатов работы и регулирование работ при передаче их от одного исполнителя к другому.

Система инновационного планирования





Нормирование труда

При планировании, а также последующих организации и контроле заданий и работ необходимо использовать нормы труда исполнителей.

По степени агрегирования нормативы трудоемкости подразделяются на укрупненные и дифференцированные.

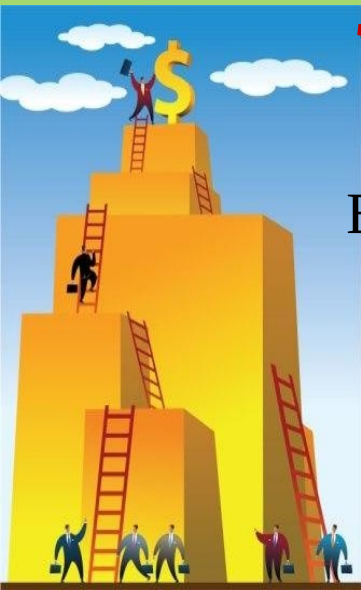
Укрупненные нормативы – затраты труда на выполнение НИР и ОКР в целом или их этапов. Они используются при продуктивно-тематическом и объемном планировании, а также для определения стоимости научной темы и инновационного проекта.

Дифференцированные нормативы – это регламентированные затраты труда на выполнение отдельных заданий, операций, работ с учетом квалификационного уровня исполнителя. Они используются при календарном и оперативном планировании, контроле и стимулировании труда.

Для нормирования применяются три основных метода:

- 1) экспертный;
- 2) суммарный (опытно-статистический);
- 3) расчетно-аналитический.

Управление затратами и ценообразованием в инновационной деятельности



Величина затрат – один из важнейших показателей хозяйственной деятельности предприятия. Однако для инновационной деятельности снижение затрат играет второстепенную роль, так как ее конечный результат – получение повышенной прибыли не за счет экономии на затратах, а за счет новизны.

При этом здесь важнейшую роль играет фактор времени, так как опоздание с инновацией автоматически переводит фирму в категорию имитаторов, лишая ее сверхприбыли. Отсюда менеджерам инновационных проектов приходится вкладывать дополнительные ресурсы для того, чтобы опередить конкурентов.

Тем не менее расчет, прогнозирование и управление затратами является составной частью управления инновационной деятельностью на предприятии, так как умелое управление затратами совместно с новизной дает двойной экономический эффект.

Для управления затратами важно соблюдение принципа эффективности:

**Эффективность в общем виде = Результат/Затраты
(ресурсы).**

При этом возможны три стратегии максимизации эффективности при управлении инновационными проектами:

- 1) минимизация затрат и ресурсов, использованных для достижения намеченного результата;
- 2) максимизация результата при соблюдении определенных размеров ресурсов и затрат;
- 3) максимизация главного отношения без фиксации его составляющих.



С точки зрения управления затратами инновационную деятельность можно разбить на две стадии:

- до внедрения в производство;
- после внедрения в производство.

До внедрения в производство все выполняемые работы – прикладные научные исследования, разработка, изготовление опытных партий рассматриваются как единичное производство.

После внедрения инновации тип производства может быть различным – единичным, серийным, массовым. Но в этом случае инновационная деятельность перестает быть таковой – она становится традиционной (рутинной).

Таким образом, основная особенность управления затратами в инновационной деятельности – это управление затратами на НИОКР, организационно-техническую подготовку производства и внедрение нового изделия в производство. Такие затраты носят название «затраты на инновации».

Статистика предусматривает следующие виды классификации затрат на инновации:

- *по виду инновационной деятельности;*
- *по форме участия;*
- *по виду затрат.*



В зависимости от вида инновационной деятельности выделяют следующие затраты:

- на НИОКР; на внедрение новых изделий и технологий; на приобретение неовещественных технологий – лицензий, патентов, ноу-хау, полезных моделей, промышленных образцов, товарных знаков, программных средств; на организационно-техническую подготовку; на подготовку и переподготовку персонала; на опытное производство и испытания; на приобретение машин и оборудования; на маркетинговые исследования, адаптацию продукта к различным рынкам и рекламу.

По форме участия различают виды затрат:

- первоначальные (инвестиционные);
- текущие.

В инвестиционные включают следующие затраты:

- на приобретение нового оборудования, лицензий, «ноу-хау»; на НИОКР; на подготовку персонала; на создание и прирост оборотных средств для реализации проекта; и другие затраты

Текущие издержки на реализацию инновационного проекта включают:

- материальные затраты (на приобретение запасных частей, топлива, электроэнергии, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и т.д.); расходы на оплату труда и отчисления на социальное страхование; затраты на ремонт и обслуживание оборудования; административные накладные расходы; и другие затраты.



При управлении затратами необходимо знать структуру затрат, которая в большой степени зависит от фазы инновационного процесса.

Так, на стадиях исследования и проектирования доля материальных затрат невелика. Преобладают затраты на приобретение нематериальных активов, заработную плату, командировочные расходы.

На стадии освоения в производство растет доля материальных затрат при относительном сокращении остальных.

Факторы, влияющие на величину затрат

На величину затрат влияют несколько взаимосвязанных факторов, которые необходимо учитывать при прогнозировании и расчете затрат.

Первым фактором является *степень радикальности инновации*.

Базовые (радикальные) инновации могут в значительной степени изменить технологии производства, что приводит к необходимости больших инвестиционных затрат. Улучшающие и модификационные инновации на несколько порядков менее затратны.

Кроме того, когда идет речь об освоении выпуска новой модификации уже выпускавшегося фирмой типа товаров и у нее хорошо налажен учет затрат (управленческий учет) и имеется опыт управления ими, то задача расчета затрат решается с высокой степенью точности и достоверности.

Второй фактор – это *масштабность* решаемых задач.

Инновация может затрагивать один участок, цех, предприятие, несколько предприятий. Инновация может требовать создания новых производств и новых предприятий.

По мере роста масштабности затратность возрастает на один – два порядка. Если инновация затрагивает один участок или цех, то возместить такие затраты по силам самому предприятию. В остальных случаях обычно требуется привлечение дополнительных инвестиций.

Кроме того, при больших, значительных проектах и ошибки в расчете затрат, по тем или иным причинам, могут достигать огромных величин.



Третий фактор – *фактор времени*.

Чем более долгосрочным является проект, тем труднее прогнозировать затраты. Частично эту проблему снимает процесс расчета будущей стоимости средств – дисконтирование, однако изменчивость и непредсказуемость внешней среды, ее политические, экономические и прочие факторы могут привести к увеличению затрат значительно выше принятого уровня.



Четвертый фактор проявляется зависимостью величины затрат от *стадии инновационного процесса*.



Затраты по каждой последующей стадии растут по сравнению с предыдущей.

Однако целесообразно увеличивать финансовые вложения на стадии исследований и проектирования, так как это позволит уменьшить количество ошибок и недоработок, сократить непредусмотренные затраты на стадиях производства и реализации.

Пятый фактор – это *степень использования имеющихся ресурсов, интеллектуальных наработок и опыта*. Сюда же относится уровень стандартизации и унификации решений, закладываемых в проект. Чем выше повторяемость проведения тех или иных работ, тем ниже удельные затраты на каждое последующее действие.



Шестой фактор – *уровень целевых научно-технических показателей создаваемых инновационных изделий.*

При значительных увеличениях различных характеристик изделия – мощности, производительности, уровня шума, долговечности и других, затраты также значительно возрастают.

Причем чем ближе теоретический предел характеристик, тем больше величина затрат.



Седьмой фактор – *уровень цен, тарифов, ставок* используемых в конкретной инновационной деятельности.



Восьмой фактор – *уровень управления затратами*, который проявляется в наличии технически и экономически обусловленных норм расхода ресурсов, умении прогнозировать, планировать и контролировать затраты. Большое значение здесь имеют информационная составляющая, наличие современных информационных технологий.

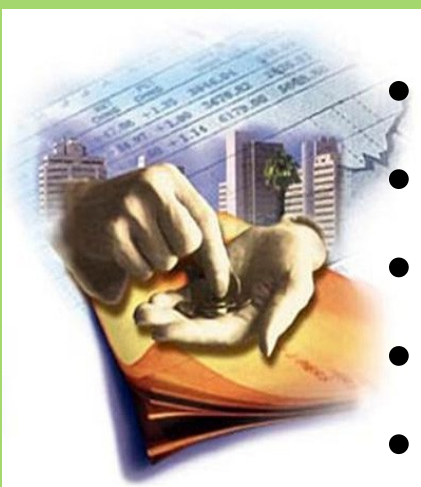


Методы расчета бюджета НИОКР

Одной из важнейших проблем в управлении инновационными затратами, стоящих перед руководством фирмы, является решение вопроса: *какие средства следует выделять на исследования и разработки.*

Существует ряд подходов к этой проблеме, которые используют различные методы:

- межфирменных сравнений;
- постоянного отношения к сумме оборота;
- постоянного отношения к прибыли;
- планирования от «базы».
- расчета затрат на согласованную программу.



Метод межфирменных сравнений применяется для грубой прикидки затрат на основе информации о фирмах-конкурентах. Он может применяться фирмой-имитатором, если у нее есть возможность получить сведения об инновационных затратах фирмы-лидера.

Метод постоянного отношения к сумме оборота основан на использовании заданного процента затрат на инновации к сумме оборота. Поскольку величина оборота не подвержена резким ежегодным колебаниям, использование этого показателя в качестве базы гарантирует обоснованную стабильность средств, выделяемых на НИОКР, и их рост в процессе роста компании.

Метод постоянного отношения к прибыли основан на использовании заданного процента затрат на инновации к прибыли предприятия, хотя не рекомендуют связывать бюджета НИОКР с прибылью компании. Сегодняшняя низкая прибыль может быть обусловлена выпуском неконкурентоспособных продуктов, явившихся результатом недостаточных затрат на разработку новой продукции. В этом случае их нужно увеличивать, а не уменьшать.

Метод планирования от «базы» использует как основу величину затрат предшествующего периода с учетом поправок на факторы, влияющие на величину затрат.

Вышеперечисленные методы используются для определения расходов на НИОКР безотносительно к конкретному проекту.

Метод расчета затрат на согласованную программу основан на использовании результатов программно-целевого планирования по проекту или портфелю проектов. При этом производится суммирование требуемых для отдельных видов работ затрат. Таким образом, этот метод является расчетно-аналитическим.



Управление инновационными затратами

При управлении инновационными затратами проводятся следующие мероприятия:

1. Определяются необходимые для достижения плановых целей размеры затрат по местам их возникновения, по видам продукции, по проектам, закрепляются эти величины в плановых показателях и нормативах.
2. Устанавливаются «контрольные точки» при переходе от одной фазы инновационного процесса к другой, а также внутри фаз. В этих точках будут осуществляться учет фактических затрат и выявление их отклонений от запланированных, нормативных. Внутри фаз периодичность составления контрольной отчетности по инновационным работам не должна превышать некоторой заранее установленной величины (рекомендуется 1/10 плановой длительности работ по проекту) и, во всяком случае, не быть больше одного месяца. Тогда контроль позволит оперативно реагировать на обнаруженные отклонения и принимать меры по улучшению хода работ. Для текущего финансового учета составляются отчеты, содержащие текущую смету по статьям затрат.
3. На основании оценки и анализа отклонений принимаются соответствующие управленческие решения.



Управление затратами с использованием внутрифирменного хозрасчета

При управлении затратами необходимо также определить отношение к затратам и степень влияния на затраты каждого подразделения.

Прежде всего, следует отметить, что все без исключения подразделения несут ответственность за затраты, необходимые для осуществления своей деятельности. Ответственность несетя, как за соблюдение нормативов по затратам, так и за плановое снижение затрат. В этом смысле каждое подразделение является центром затрат.

Затем необходимо определить отношение каждого подразделения к носителю затрат – внедряемой инновационной технологии, инновационному изделию, мероприятию и т.д.

Развитие этой концепции управления затратами ведет к внутрифирменному хозрасчету. При этом составляется «цепочка ценностей» и определяется статус каждого подразделения в этой цепочке и связи его с другими подразделениями. В данном случае выделяются связи по промежуточному, внутрифирменному продукту (услуге), который одно подразделение передает (оказывает) другому. Например, отдел главного технолога передает (продает) производственному цеху технологии, производственный цех передает (продает) сборочному цеху детали.

Далее устанавливаются внутрифирменные цены на продукцию (услуги) каждого подразделения в «цепочке ценностей» для другого подразделения. На основе этих цен происходит управление затратами.



Управление потоками денежных средств

На протяжении инновационного процесса выделяют три основных этапа, связанных с движением денежных средств – расходов и поступлений:

- НИОКР;
- организационно-техническая подготовка производства (ОТПП), относящаяся к фазе «Производство»;
- потребление (эксплуатация) инновации.

Денежные потоки на этапе НИОКР включают: инвестиционные поступления; собственные средства организации; средства бюджета; средства внебюджетных фондов.

Денежные потоки в период организационно-технической подготовки имеют те же источники, что и на первом этапе. В период приобретения тех реальных активов, которые необходимы для внедрения инновации, приходится финансировать денежные затраты самого различного характера:

- капитальные затраты – затраты на приобретение и монтаж, пуско-наладку основных средств, а также, на приобретение лицензий, патентов или ноу-хау, обеспечивающих эффективное использование этих основных средств;
- стартовые затраты – затраты на обучение будущего персонала, проведение рекламной кампании, юридическое оформление новой деятельности и т.п.

Денежные потоки в период эксплуатации включают: выручку от продаж; денежные эксплуатационные расходы; налоговые платежи; изменения в величине требуемых активов.


Самый надежный способ оценки и управления этими потоками – составление бюджетов, детализованных по месяцам, а то и по дням предстоящего периода эксплуатации вновь созданных реальных активов. Но этот способ очень трудоемок, поэтому на практике обычно применяют различные упрощенные подходы.

Определение цены на инновационную продукцию

При определении цены продажи инновационной продукции на рынке необходимо учитывать следующие факторы ценообразования:

- уровень радикальности инновации;
- тип рынка сбыта продукции;
- уровень риска покупателя и продавца;
- стратегии фирмы;
- соотношение уровней предложения и спроса на инновационный продукт;
- уровень доходов покупателей инновационной продукции;
- изменение цен на дополнительные товары;
- уровень издержек на производство, реализацию, эксплуатацию продукции;
- уровень планируемой рентабельности;
- государственные регуляторы;
- конкретные условия сделки между производителем и покупателем инновационной продукции.





Для инновационной научно-технической продукции в основном применяются договорные цены, условия определения и размеры которых указываются в хозяйственных договорах, контрактах, соглашениях, государственных или муниципальных заказах.

В процессе определения договорной цены на разработку осуществляются следующие действия:

- обоснование технико-экономических показателей инновационного изделия;
- разработка целевой программы и расчет ожидаемых инновационных затрат;
- оценка ожидаемой эффективности проекта;
- установление допустимых отклонений результатов и затрат от их планируемых значений и согласование соответствующих надбавок и скидок к цене;
- окончательный расчет договорной цены.

Покупатель и продавец, устанавливая договорную цену, руководствуются принципом экономической выгоды для той и другой стороны.

Этот принцип можно выразить следующими формулами:

$$P = C + D_N,$$

или $P = C + D_N + D_e,$

при $P < KE_T,$

и $K = 1 - D_1,$

где P – договорная цена; C – себестоимость (сметные издержки) производства научно-технической продукции; D_N – прибыль, устанавливаемая в процентах к себестоимости продукции; D_e – прибыль, рассчитываемая в процентах от суммы экономического эффекта (положительного сальдо денежных потоков) заказчика (потребителя), получаемого от применения данной научно-технической продукции за период, согласованный сторонами; K – наибольшая допустимая доля цены научно-технической продукции в сумме экономического эффекта от ее применения у заказчиков; E_T – экономический эффект от применения данной научно-технической продукции за расчетный период; D_1 – доля экономического эффекта, реализуемого у заказчиков и обеспечивающая сохранение у них прежнего уровня рентабельности производства или достижение целевой рентабельности.

При заключении договора возможны различные способы установления цены:

- 1) с твердой (паушальной) ценой, которая заранее оговорена;
- 2) с возмещением издержек. Применяется для тех инновационных проектов, в которых трудно спланировать затраты. Выплаты исполнителю производятся по мере выполнения или после выполнения работ, когда произведен расчет фактических затрат;
- 3) с гарантированными максимальными выплатами. Применяется в аналогичных случаях, но при этом до выполнения инновационного проекта устанавливается его предельная цена;
- 4) с фиксированной ценой единицы продукции. При этом устанавливается фиксированная величина за единицу материальной продукции и рассчитывается общая стоимость проекта;
- 5) с периодическими платежами r (роялти). Покупатель инновационной продукции периодически выплачивает продавцу сумму, установленные в твердом проценте от некоторых величин, например, от прибыли, полученной от реализации этой продукции или от суммы продаж продукции;
- 6) со сложной ценой. Этот вид установления цены совмещает единовременную и периодическую оплату.

