

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 24.12.2021 22:11:07  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра финансов и кредита

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
Локтионова  
« 3 » 2019 г.

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Методические рекомендации по проведению практических  
занятий для студентов направлений  
27.04.05 Инноватика

Курск 2019

УДК 65.01

Составитель: И.Г. Ершова, Е.С. Симоненко

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *Т.С. Колмыкова*

**Управление инновациями:** методические рекомендации по проведению практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова, Е.С. Симоненко. - Курск, 2019. - 87 с.: табл. 13. - Библиогр.: с. 87

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Управление инновациями»: содержание практических занятий студентов, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы студентов. Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания, умения и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины. Предназначены для студентов направлений 27.04.05 Инноватика очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 3.10.19 . Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 4,6. Уч.-изд. л. 4,3. Тираж 100 экз. Заказ 590 Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## Общие положения

*Инновационный менеджмент* является одной из наиболее актуальных и значимых экономических дисциплин в современных условиях российского рынка, поэтому управление инновациями означает постоянный поиск инновационных управленческих решений по внедрению новшеств, реализация которых предопределяет выживание в условиях жесткой гиперконкуренции, а также занятию «пионерных» позиций на рынке.

*Целью дисциплин «Инновационный менеджмент»*, является формирование углубленного теоретического знания и практических навыков о сущности, задачах, инструментах и содержании управленческой деятельности, связанной с реализацией программ и проектов по разработке и внедрению нововведений и инноваций.

*Основные задачи дисциплин:*

- исследование организационных форм инновационных организаций, их структуры, основных функций на различных уровнях иерархии управления;
- изучение теории и практики инновационного менеджмента;
- формирование практических навыков подготовки и реализации инновационных и инвестиционных проектов;
- формирование у студентов теоретических знаний об основных понятиях и приемах инновационного менеджмента, инновационном процессе;
- освоение студентами основ формирования стратегии и политики в сфере инноваций;
- формирование современных представлений об инновационном характере предпринимательства в производственной сфере, особенностях и механизмах инновационной деятельности;
- ознакомление студентов с отечественным и зарубежным

опытом инновационной деятельности.

## **Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Инновационный менеджмент» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

В рамках изучения дисциплины «Инновационный менеджмент» работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать экзамен по дисциплине «Инновационный менеджмент».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов (гlossарий к каждой теме содержится в разделе 2 учебно-методического пособия). Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.



В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий* (дискуссионных вопросов раздела 2 учебно-методического пособия), предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

*Подготовка к практическому (семинарскому) занятию* предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.
- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.
- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.
- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.
- Выполнение заданий преподавателя.
- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине «Инновационный менеджмент» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на

усмотрение преподавателя) докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

*Доклад* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Эссе* - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Творческое задание* - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого

рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.



Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);
- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);
- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Инновационный менеджмент» также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь настоящим учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами, приведенные в учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также

самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине «Инновационный менеджмент». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме (см. раздел 2 учебно-методического пособия);

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки (данное учебно-методическое пособие предполагает вопросы для самоконтроля по каждой изучаемой теме);

- самостоятельное тестирование по предложенным в учебно-методическом пособии тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допусаемые недочеты и на

этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

#### **Тема 1. Основные понятия инновационного менеджмента**

Общие понятия об инновациях. Тенденции и разновидности развития. Управление развитием. Инновационная спираль. Инновационный период развития экономики. Понятие, сущность и содержание инновации. Классификация инноваций. Функции инновации. Источники инновационных возможностей

#### **Тема 2. Общая характеристика инновационного менеджмента**

Нововведения как объект инновационного управления. Понятие, сущность и содержание инновационного менеджмента. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты. Этапы развития инновационного менеджмента. Эволюция принципов инновационного менеджмента. Функции и методы инновационного менеджмента. Прогнозирование в инновационном менеджменте

#### **Тема 3. Организация инновационного менеджмента**

Понятие, содержание и структура инновационного процесса. Схема развития фундаментальных исследований. Методы поиска идей инновации: метод проб и ошибок, метод контрольных вопросов, мозговой штурм, морфологический анализ, метод фокальных объектов, синектика, стратегия семикратного поиска, метод теории решения изобретательских задач. Этапы разработки и реализации инноваций. Анализ инновационного процесса

#### **Тема 4. Приемы инновационного менеджмента**

Основное содержание и сущность приемов инновационного менеджмента. Приёмы, воздействующие на инициацию и производство инноваций: маркетинговый приём управления,

бенчмаркинг, бренд-стратегия (брендинг) инновации, инжиниринг и реинжиниринг инноваций. Приемы, воздействующие на продвижение инноваций: ценовой прием управления, фронтирование рынка, мэрджер, франчайзинг.

### **Тема 5. Инновационный менеджмент и стратегическое управление**

Инновационный менеджмент и стратегическое управление. Понятие и виды инновационных стратегий. Базовые (эталонные) инновационные стратегии. Жизненный цикл инноваций. Анализ инновационных стратегий: матрица «Издержки – потребительная ценность», матрица «Продукция/рынок». Формирование инновационных стратегий.

### **Тема 6. Инновационное поведение**

Оценка инновационного поведения. Инновационные игры. Инновационная активность. Элементы инновационной инфраструктуры. Показатели инновационной активности. Типы инновационного поведения фирм: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты.

### **Тема 7. Формы инновационного менеджмента**

Тенденции формирования структурного управления инновациями. Организационные формы инновационного менеджмента. Классификация инновационных организаций. Организационные структуры научно-технической сферы. Технопарковые структуры: инкубаторы, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий. Венчурные фирмы. Инжиниринговые и внедренческие фирмы. Финансово-промышленные группы

### **Тема 8. Инновационная политика**

Содержание и направления инновационной политики. Создание благоприятных условий нововведений. Приоритеты



государства в области инновационной политики. Оптимизация инновационной политики на предприятии. Этапы формирования инновационной политики на предприятии. Организационное обеспечение инновационного развития на основе центров ответственности. Методы выбора инновационной политики хозяйствующего субъекта: метод написания сценариев; метод игр; метод Дельфи.

### **Тема 9. Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере**

Управление затратами в инновационном бизнесе. Переменные и постоянные издержки. Факторы, определяющие величину затрат. Методы расчета ожидаемых затрат. Ценообразование на инновационную продукцию. Факторы ценообразования. Договорные цены в инновационном бизнесе. Анализ условий безубыточности в инновационном бизнесе: применительно к установившемуся и не установившемуся рынкам

### **Тема 10. Риск в инновационной деятельности**

Понятие, основное содержание и сущность рисков. Классификация и виды рисков в инновационной деятельности. Типы рисков инновационных проектов. Алгоритм анализа риска. Объективные и субъективные факторы рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Метод Монте-Карло. Математическая оценка рисков. Мера риска. Общая оценка риска проекта. Пути снижения рисков в инновационной деятельности. Управление рисками.

### **Тема 11. Управление разработкой программ и проектов нововведений**

Понятие и сущность инновационных проектов. Виды инновационных проектов. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта. Принципы управления инновационными проектами. Этапы разработки бизнес-плана инновационного

проекта. Компьютерные системы, используемые для создания и оценки инвестиционных проектов. Методы экспертизы инновационных проектов. Способы снижения риска инновационных проектов. Отбор инновационных проектов. Методы оценки рыночной перспективности и реализуемости новых и улучшающих технологий. Методы оценки эффективности инвестиций в новые технологии и их влияния на развитие экономики предприятия

## **Тема 12. Анализ эффективности инновационной деятельности**

Эффективность инноваций. Научно-техническая эффективность инноваций. Социальная эффективность инноваций. Экономическая эффективность вложения капитала в инновацию. Статистические методы оценки экономической эффективности. Динамические показатели оценки экономической эффективности. Источники средств, используемые для финансирования инновационной деятельности. Простые и сложные ставки ссудных процентов

## **Материалы для практических занятий**

### **Тема 1. Основные понятия инновационного менеджмента**

Внимательно прочитайте ситуации «Опыт создания инновационных продуктов». Ответьте на предлагаемые ниже вопросы.

#### **Анализ ситуаций «Опыт создания инновационных продуктов»**

##### **Вход конем**

У заместителя руководителя Федеральной антимонопольной службы Андрея Кашеварова 27 претензий к российским ритейлерам. Среди них взимание платы за вход в сеть, за расширение ассортимента в магазине, за аренду полок в торговом зале и даже за потери от краж в магазинах.

Андрей Кашеваров не одинок: во всем мире у людей много претензий к ритейлерам, особенно если эти люди — производители товаров. Митинги протеста, судебные разбирательства, статьи с душераздирающими подробностями краха человеческих судеб — это не хроника разорения Enron или ЮКОСа, а дежурная повестка дня в новостях о сетевом ритейле.

Бизнес сетей считается чуть ли не главной угрозой производителю, хотя соблазн получить доступ к огромной аудитории для создателей товаров слишком велик — и большинство готово, ненавидя сети, идти на сотрудничество с ними. Наверное, поэтому отказ американского производителя газонокосилок Джима Вайера от продаж своей продукции в Wal-Mart становится событием сезона и темой статьи в Fast Company.

По сути отношения производителей и ритейлеров напоминают отношения издателей романов и их авторов. Как и издатель, ритейлер тиражирует созданный продукт, прежде убедившись, разумеется, в его востребованности. Каждый графоман считает себя великим писателем, и каждый издатель спит только благодаря таблеткам, потому что не может найти ни одного произведения, достойного издания. И это несмотря на то, что количество графоманов в разы превышает количество издателей.

Рассмотрим опыт небольших производителей инновационных товаров, которые, несмотря на масштаб бизнеса, сумели пробиться на полки крупных ритейлеров. И удостоверился: вместо того чтобы составлять списки претензий к издателям, возможно, стоит просто лучше «сочинять».

### Детский клад

*Много ли пользы от МВА, полученного во французской бизнес-школе НЕС, если приходится управлять небольшой чайной фабрикой в Подмосковье? Генеральный директор компании «Императорский чай» Григорий Рысин убежден, что немало.*

Во Франции нам читали курс о прорывных стратегиях,— вспоминает он.— В мире давно разработано несколько простых приемов для поиска идей новых продуктов. Например, можно попробовать отыскать для обычного товара необычную целевую аудиторию. Когда Григорию Рысину, поработавшему в «Старике Хоттабыче» и «Рамзае», пришлось реорганизовывать фабрику, продававшую байховый чай в нецивилизованной рознице, он просто последовал рекомендациям курса. А в качестве новой аудитории чая выбрал детей, которые хотят употреблять не совсем подходящий взрослый продукт.

Детский чай должен не вредить здоровью ребенка, следовательно, завариваться не крепко и содержать только натуральные добавки (если это ароматизированный напиток). Еще лучше, если детский чай приносит пользу — значит, он обязан быть витаминизированным. Не помешает рекомендация Министерства здравоохранения. Также не лишним будет соответствующее

название, яркая упаковка и игрушка внутри, как у шоколадного яйца «Киндер-сюрприз».

Считается, что разработка новых брэндов стоит серьезных инвестиций в технологии и брэндинг. Но на создание марок детского чая фабрика потратила около \$100 тыс., причем все деньги ушли в разработку брэндов — среднеценового «Чайландия» и премиального PlayTea, а вот для создания инновационного продукта даже не пришлось модернизировать производство (оказалось достаточно купить недорогое оборудование). «С помощью детского чая нам удалось попасть в сети, которые прежде просто не хотели с нами разговаривать, такие как „Перекресток” и „Пятерочка”, — говорит Григорий Рысин.

Впрочем, чтобы укрепить отношения с сетевым ритейлом, «Императорскому чаю» пришлось наладить и выпуск частных марок для сетей. Зато благодаря «Чайландии», а также другим нишевым проектам — офисному чаю TeaVgeak и сувенирным чаям — компании удалось снизить долю продаж в неорганизованной рознице—со 100% до 50%.

Потребление чая не растет, крупные игроки съедают мелких, и только такие проекты, как «Чайландия» и PlayTea, позволяют небольшой фабрике смотреть в будущее без судорог. «На нашем рынке задача может быть только одна — стать максимально гибкой компанией,— говорит Григорий Рысин.— Компанией, которая может все». Фабрика развивает успех: недавно она смогла выпустить первый чай для мусульман «Кунак», рекомендованный Союзом муфтиев России.

### **Широко раскрытые зубы**

*«Трудно найти детей до трех лет без кариеса», - говорит Светлана Матело. Кариес у детей не только потому, что родители не привыкли чистить едва прорезавшиеся у ребенка зубы, но и потому, что мало кто выпускает пасты для младенцев.*

Как и Григорий Рысин, Светлана Матело начала с размышлений о детской версии традиционного продукта — идея пасты пришла, еще когда она работала в отделе исследований Colgate-Palmolive. Но тогда же пришла идея пасты для взрослых без фтора (он содержится во многих пастах, хотя взрослым не только не полезен, поможет быть вреден). И еще много пришло идей, но в Colgate-Palmolive нужно было адаптировать к России западные достижения, а не разрабатывать новые товары. «Голова пухла от замыслов, а реализовывать их никто не давал»,— вспоминает Светлана Матело.

Замыслы дали реализовывать в компании DRC, которая занималась дистрибуцией американской пасты Rembrandt и хотела использовать опыт российских разработчиков, чтобы расширить бизнес. Светлана Матело стала генеральным директором компании и в 2004 году вывела на рынок премиальную «умную» пасту R.O.C.S. Если драйв «Чайландии» — прежде всего брэндинговая идея, то в основе зубной пасты — научные разработки. Кроме того, R.O.C.S. — не один нишевый продукт, а целая серия, премиальная зубная паста (до 200 руб. в рознице) с широким

специализированным ассортиментом. Детский репертуар марки: пасты для детей до трех лет, для детей от четырех до семи и для школьников. Взрослый репертуар: паста для снятия налета от сигарет и кофе, а также набор экзотических вкусов — грейпфрут и мята, черная смородина, манго и банан и др.

Специализированный ассортимент стал главным оружием для вхождения в сети. Линейка профессиональных паст R.O.C.S. Medical (их рекомендует стоматолог) помогла завоевать расположение врачей. Затем R.O.C.S. появился в аптечных сетях — рынок принимал экзотику на ура. «Мы сделали ограниченную серию со вкусом шоколада и мяты, а когда хотели вывести из ассортимента, партнеры повисли на руках», — вспоминает Павел Сыркин, руководитель отдела продаж DRC.

После освоения аптечных сетей завоевание продуктового ритейла сильно упростилось — продажи через сеть «36,6» оказывались достаточной рекомендацией. За два года оборот производства, размещенного в Домодедове, перерос \$10 млн. Ассортимент уже едва помещается на полку ритейлеров, но в планах компании — расширять его и дальше. На очереди паста для пенсионеров. «Надо, наверное, остановиться», — говорит Светлана Матело. — Но мы не остановимся».

### **Дойная коза**

*Владимир Ляшенко часто приходит в офис с пакетами, набитыми покупками. Приобретенные товары он выставляет на полки шкафа в своем кабинете. «Там они ждут своего часа», — говорит генеральный директор компании «Косметика XXI».*

Час наступает, когда покупка наталкивает Ляшенко на идею собственной марки. Производственный бизнес компании начался как раз с того, что своего часа однажды дождалась баночка польской косметики, содержащей козье молоко.

Шесть лет назад Владимир Ляшенко возглавлял дистрибьюторскую компанию «Риф», но решил сам создавать брэнды. «Мы занимались российскими марками, и я насмотрелся как на ошибки, так и на прорывы, — вспоминает Ляшенко. — Знал уже поставщиков как облупленных: кто что может хорошо сделать. Ну и подумал, что конструктор из товара, упаковки и брэнда я бы и сам мог собирать». Денег на рекламу у компании не было, зато был опыт продаж недорогой косметики под брэндом Barbie, на который



в свое время купили лицензию. Чтобы продавать косметику на козьем молоке тоже без рекламы, но и без лицензионного названия, Ляшенко решил сделать ставку на упаковку и придумал коричневые пластиковые бутылочки, имитирующие глиняные кувшины.

Успех новинки был феноменальный и скоро превзошел продажи Barbie, тем более что с владельцем лицензии начались проблемы. Некоторые сети даже бились за «Косметику на козьем молоке» (Ляшенко так и назвал свою марку), а о плате за вход речи и вовсе не шло. Многие говорили, что давно не видели более успешного товара. Как утверждают в компании, годовые продажи марки достигли \$10 млн.

«Но чем легче тыходишь, тем резче все обрывается»,— реалистичен Владимир Ляшенко. Как это часто бывает у производителей недорогих товаров, интересная упаковка явно перевесила продукт— скоро марку стали покупать исключительно как подарок, а ритейлеры вспомнили о том, что всегда можно улучшить финансовые условия отношений с поставщиком. Продажи стали падать, и за прошлый год составили всего \$3,5 млн.

Ляшенко надеется, что создал с помощью «Косметики на козьем молоке» знание о зонтичной марке «Косметика XXI» и пытается развивать другие продукты под этим зонтиком», например косметику на оливках Olives или мужскую линейку «Пять звезд». Но нащупать столь же хитовую идею оказалось непросто, тем более что повторять ошибки и делать акцент на упаковку Ляшенко уже не хочет, предпочитал полагаться и на рекламу. Премиальную серию Pearline теперь продвигает не только стилизация флаконов под жемчужные раковины, но и образ Анастасии Волочковой.

### **Газировка с плесенью**

*Ягодный сироп и сифон. Такова чуть ли не единственная безвредная альтернатива газированной «коле». Во всяком случае, именно подобным образом решили проблему напитков на празднике клиенты одного элитного ресторана.*

Ресторан принадлежит брату Георгия Гогичаева, поэтому о востребованности «безвредных» газировок генеральный директор ТД GT знал наверняка. «Я сам раз попробовал обычную газировку,— говорит Георгий Гогичаев.— Жажду не утоляет —

наоборот, хочется ее запивать и запивать. Слабогазированный напиток с соком прямого отжима «Серебряный колодец» придумал Урзумаг Дзагоев. Но хотя в нем использовалась вода из

собственной скважины, в родной Северной Осетии продажи не пошли, и Дзагоев предложил Гогичаеву заняться дистрибуцией напитка. Гогичаев долго не раздумывал. «Напиток живой, и если открыть бутылку и оставить на три месяца, вырастет плесень», — восторгается он Серебряным колодцем.

Для столичного рынка дистрибутор доработал этикетку и спозиционировал продукт как сокосодержащую газировку. Сперва GT продвигал новинку в NoReCa и, реализовав за четыре месяца больше 110 тыс. бутылок, пошел в сети. В реальности модель «достойная новация — признание партнеров не всегда работает без сбоев. Гогичаев столкнулся с типичной проблемой новаторов — непониманием новшества. «Однажды напиток поставили рядом с соками, а не газированной водой, менеджеры сети просто не поняли продукта», — говорит Гогичаев. Впрочем, в отличие от «Чайландии» или R.O.C.S. для GT инновационный товар — не самоцель, а ключ, который должен открыть дверь на другой рынок — Гогичаев с помощью новинок хочет приобщить людей к «Серебряному колодцу» и увеличить продажи простой «неинновационной» воды под этой маркой.

### Медовый месяц

*«Продукты можно любить, но при этом не уважать. А «Шарбат» я и люблю, и уважаю, — признается Лиана Самборская. Уважаемый продукт она вместе с партнерами обнаружила несколько лет назад на центральном рынке Еревана, где продавали цукаты, заполненные медом, орехами и обработанные в течение месяца особым образом по старинным рецептам.*

Любить цукаты в меду с орехами можно за вкус, а уважать — за пользу, ведь в отличие от привычных десертов они содержат только натуральные продукты. Как и создатель «Серебряного колодца», Лиана Самборская двигалась в фарватере главного тренда, создания полезных продуктов, но ставку сделала на экзотику. Партнеры основали в Армении небольшое производство, для столичного рынка придумали название

«Шарбат» и доработали рецептуру (прежде всего разнообразив виды используемых орехов — за счет более дорогих).

При продаже товара сетям работают те же правила, что и при продаже товара потребителям: чем уникальнее продукт и уже его целевая аудитория, тем легче его путь. «Сети казались пафосными, просто так с улицы не придешь,— вспоминает Лиана Самборская, сама ездившая на встречи к категорийным менеджерам ритейлеров, вооружившись дипломами, полученными на выставке „Продэкспо”.— Главное — не говорить слов, которые вызывают агрессию. Я сразу заявляла, что „Шарбат” — эксклюзивный десерт ручной работы, идеально подходящий премиальным сетям. И, конечно, устраивала дегустацию».

Без ошибок не обошлось—сначала «Шарбат» реализовывали в закрытых упаковках, но продажи не пошли. Дело двинулось, когда новинку стали продавать вразвес в отделе десертов. В итоге продукт появился в «Глобус Гурмэ» и «Азбуке вкуса». В «Седьмом континенте» продукт уже знали по полкам конкурентов — оказалось, что ритейлер даже самостоятельно пытался выйти на поставщиков, хотя «Шарбат» — не самый удобный для продавца продукт. Чтобы он сохранял презентабельный вид и хорошие вкусовые качества, его необходимо поливать медом каждые три дня. Несмотря на это, в месяц «Элитс» уже продает более двух тонн десерта, и в текущем году компания намерена довести цифру до пяти тонн.

Лиана Самборская признает, что проект немасштабный, но любимый. Возможно, такое отношение — для небольшого производителя неперемное условие, чтобы появиться на полках серьезной сети. Хотя и не в сетях единых смысл жизни — Лиана Самборская рассматривает самые разные возможности для увеличения сбыта. Например, можно продавать «Шарбат» еврейской общине, если добиться признания его кошерности.

#### *Вопросы к анализу ситуаций:*

1. Определите факторы успеха продуктовых инноваций.
2. К каким видам продуктовых инноваций относятся перечисленные примеры.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое нововведение?
2. Чем отличается изобретение от открытия?
3. Что представляет собой новация?

4. Что такое инновация?
5. Перечислите признаки, отличающие открытие от инновации.
6. Какие выделяют виды инноваций?
7. Какие классификационные признаки инноваций выделяют разные авторы?
8. Какие функции выполняют инновации?
9. Какие источники инноваций вы знаете?
10. Охарактеризуйте каждый источник инноваций.

## **Тема 2. Общая характеристика инновационного менеджмента**

**Задание 1.** Определить наиболее эффективную стратегию и наиболее благоприятный вариант. Необходимо составить "дерево решений", охватывающее все возможные варианты развития событий.

Компания собирается производить новый продукт, для чего нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов, были отобраны три:

А. Построить завод стоимостью 600 млн. руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. Если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250 млн. руб. в течение следующих пяти лет, если спрос низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50 млн. руб.

Б. Построить небольшой завод стоимостью 350 млн. руб. При этом большой спрос возможен с вероятностью 0,7, а низкий - с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 150 млн. руб., при низком спросе - 25 млн. руб.

В. Сразу завод не строить, отложить решение на год для сбора дополнительной информации, которая может быть негативной или позитивной с вероятностями 0,8 и 0,2 соответственно. Через год, если информация будет позитивной, можно построить большой или маленький завод по указанным выше ценам. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная

информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, как они были в вариантах А и Б. Все расходы выражены в текущей стоимости и не должны дисконтироваться.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что представляет собой инновационный менеджмент?
2. Изобразите схему инновационного менеджмента.
3. В каких аспектах можно рассматривать понятие «инновационный менеджмент»?
4. Что предполагает осуществление инновационного менеджмента в целом и с какими дисциплинами он связан?
5. Назовите этапы развития инновационного менеджмента.
6. Какие требования предъявляются к профессиональной компетенции инновационных менеджеров?
7. Какие выделяют функции инновационного менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные методы инновационного менеджмента.
9. Перечислите способы изучения и применения результатов в процессе управления.

### **Тема 3. Организация инновационного менеджмента**

#### ***Деловая игра: «Метод фокальных объектов»***

Шаг 1. Записать фокальный объект (выбрать продукт, требующий обновления):

Шаг 2. Выбрать 2-3-5 случайных объекта, никак не связанных с фокальным, записать их:

А. \_\_\_\_\_; В. \_\_\_\_\_; С. \_\_\_\_\_

Шаг 3. Для каждого случайного объекта записать 10 - 20 свойств, характеристик, функций или форм существования этого объекта:

№	А	В	С
---	---	---	---

1			
2			
-//-			
n			
20			

Шаг 4. Соотнести эти свойствам характеристики случайных объектов с фокальным объектом:

$$\Phi_0 + A1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + A2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + An = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + A20 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Bn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B20 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + C1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Cn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C20 = \underline{\hspace{15em}}$$

Шаг 5. По каждому из полученных соотношений, ответить на вопросы:

«Что получилось?»



«Как и/или где это можно использовать?»

«Кому это нужно?»

Заполнить таблицу:

	Что получилось?	Как использовать?	Кому нужно?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + An$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + Bn$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			
$\Phi_0 + Cn$			
$\Phi_0 + C20$			

Если на оба последних вопроса нет ответа, необходимо отбросить варианты этих соотношений.

Шаг 6. Оставшиеся идеи сформулировать как готовые варианты новых продуктов:

Продукт №1	
Продукт №2	
Продукт №...	
Продукт №n	

Шаг 7. Приступить к реализации решений. Ответить на вопрос: «Как на практике осуществить полученные решения?»

## ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое инновационный процесс?
2. Назовите логические формы инновационного процесса.
3. Что такое диффузия инноваций?
4. От чего зависит скорость диффузии?
5. Какие элементы включает инновационный процесс?
6. Что означает понятие «идея инновации»?
7. Какие этапы можно выделить в творческом процессе?
8. Какие методы поиска инновационной идеи обладают максимальной эффективностью?
9. Назовите этапы разработки и реализации инноваций.
10. Какие коэффициенты, применяются для оценки внутренних экономических условий реализации инновационных стратегий?

## **Тема 4. Приемы инновационного менеджмента**

### *Анализ конкретной ситуации:*

#### *«Как концерн «Калина» создает успешные бренды»*

Необходимость грамотного позиционирования брендов давно стала прописной истиной. Российские бизнесмены привыкли в этом вопросе целиком и полностью опираться на учения о брендинге зарубежных авторов. В концерне «Калина» не стали заимствовать чужой опыт, а разработали собственную технологию создания успешного бренда. Этой четкой последовательностью действий поделились бренд-директора компании. Управленческая команда «Калины» полностью разделяет мнение одного из основоположников теории позиционирования Джека Траута: маркетинг давно сводится не к битве продуктов, а к битве восприятий. Концерну есть с кем бороться: на парфюмерном рынке конкуренция огромна. «Одних только марок кремов, которые потенциально могут быть предложены одной российской покупательнице, мы насчитываем около 1200 видов. Цифра впечатляет, если учесть, что в голове потребителя одновременно удерживается не более семи брендов», — рассказывает Екатерина Агеева, бренд-директор марки «Черный жемчуг». Войти в семерку

только за счет преимуществ самого продукта проблематично. «Кто бы что ни говорил, прорывов в составе косметических продуктов производители не ожидают ни в России, ни на Западе», — поясняет Николай Геллер, директор по развитию концерна «Калина». «А еще потребитель бессознательно выстраивает психологические барьеры против чрезмерного разнообразия. Мы ломаем голову, что о нас думают, а они ничего не думают!» — добавляет г-жа Агеева. Поэтому позиция руководства «Калины» принципиальна: построение позиционирования марки, а именно создание ее четкого образа в сознании потребителя, — основа маркетинговой деятельности. Причем в концерне считают, что увлечение поиском суперкреативных решений, способных принести марке большой успех и запоминаемость, чревато выброшенными на ветер деньгами: хороший, т. е. соответствующий позиционированию, креатив встречается редко. Работа по созданию и развитию брендов на «Калине» технологична, а все творческие решения упорядочены и подчинены одной цели.

*Все — от упаковки до цены продукта — должно работать на единую концепцию*

Руководство «Калины» начало уделять особое внимание брендингу в 2003 г. Стало очевидно, что необходимо прекратить распылять усилия. Поскольку 80% дохода приходилось на 20% торговых марок, концерн решил сконцентрироваться на повышении стоимости только тех, которые могли принести наибольшую отдачу. Продуктовую линейку тщательно проанализировали с точки зрения способности превратиться в бренды (динамика продаж, лояльность потребителей и пр.). Марки, пусть даже приносившие доход, но не имевшие потенциала, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, признавались второстепенными и «попадали под нож». Так навсегда исчезли «Серебряная линия» и «Золотая линия», «Солнечная система», парфюмерия, часть детской линии. Крем «Велюр» с производства не сняли, но от его продвижения и развития также отказались. Зато оставшиеся — «Черный жемчуг», «Бархатные ручки», «Сто рецептов красоты» и т. д. — начали превращать в сильные бренды. Чтобы донести «послание», заложенное в бренде, до потребителя, на «Калине» придерживаются ряда основополагающих принципов. Первым и самым главным Екатерина Агеева называет «простоту, понятность

и однозначность восприятия». Если необходимый образ нельзя описать одним предложением, у подчиненных, разрабатывающих комплекс маркетинга, появляется масса возможностей увильнуть в сторону. «Когда же все средства маркетинга — от дизайна упаковки до способа продвижения — отражают характер марки и работают на одну четкую, понятную идею, — говорит Николай Геллер, — они по эффективности становятся сравнимыми с лучами лазера, бьющими в одну цель». Например, для «Чистой линии» выбрали слоган «Косметика российских трав». «Могли мы разработать металлическую баночку, сделать крем яркого неестественного цвета и с запахом от Шанель? Безусловно, нет! Только оттенки зеленого, возможно, экстракты трав в составе», — рассказывает г-жа Агеева. Следуя той же логике, на упаковке продуктов серии «Черный жемчуг», «косметики последних научных достижений в сфере красоты», маркетологи не должны писать о присутствии в составе, например, экстракта женьшеня, даже если он там на самом деле есть. Зато здесь уместны графики и диаграммы. Марка «Сто рецептов красоты» позиционируется концерном как «серия косметики на основе лучших домашних рецептов, которыми пользуются современные российские женщины». «Значит, не может даже речи идти о передовых компонентах, в состав должны входить только ингредиенты из домашних рецептов, которые могут быть у женщины на кухне», — считает Татьяна Воробьева, бренд-директор марок «Бархатные ручки» и «Сто рецептов красоты». Причем, по ее словам, для этой линии разрабатываются такие ассортиментные позиции, которые нередко готовят в домашних условиях, например маски для лица. «Суть бренда должна отражаться и в каналах коммуникации. Поэтому мы продвигаем «Сто рецептов красоты», в частности, совместно с журналом «Добрые советы», так как ключевые слова «добрые» и «советы» максимально точно доносят характер марки», — дополняет г-жа Воробьева.

К четким, однозначным формулировкам в «Калине» пришли не сразу. Например, марка «Черный жемчуг» испытала за свою жизнь несколько трансформаций. В концерне хотели сделать по-настоящему качественный продукт, но дешевле, чем импортные аналоги. Так и представили его потребителям — «хорошее качество по доступной цене». На первый взгляд, все было в порядке: в

опросах и глубинных интервью «Черный жемчуг» вызывал именно такую ассоциацию. «Но мы быстро поняли, что это просто уловка сознания. Женщина говорит так про любую косметику, которой пользуется», — рассказывает Екатерина Агеева. Тогда пришли к выводу, что «Черному жемчугу» лучше всего быть косметикой для ежедневного ухода, потому что в его состав входят компоненты, которые подходят многим, и ассортимент содержит весь комплекс по уходу за кожей. Такое позиционирование действительно работало, пока с аналогичным продвижением не вышла Nivea. Уникальное позиционирование тут же превратилось в товарную категорию. Появилась идея остановиться на варианте «лучшая российская косметика» — в ходе опросов женщины как раз так говорили про «Черный жемчуг». Он прожил очень недолго, так как сразу вступил в противоречие со вторым правилом позиционирования — «очевидность или в крайнем случае доказуемость». Екатерина Агеева: «Может, раньше потребители и считали линию лучшей из российских, но, когда им стали говорить об этом, они засомневались: а с чего это она лучшая?!» Только в 2004 г. родилось позиционирование, существующее до сих пор, — «косметика, созданная на основе последних научных достижений в сфере красоты». «Мы, к сожалению, не смогли найти более короткую фразу. Для себя сформулировали, что «Черный жемчуг» — это последователь западных брендов (а именно марки Logeal), предлагающий все то же самое, что видят женщины в иностранных продуктах, но по более доступной цене, — объясняет г-жа Агеева. — Теоретически позиционирование надо и дальше менять: этот бренд имеет слишком широкую потребительскую аудиторию — буквально все женщины от 18 до 65 лет. По всем законам маркетинга надо бы ее сузить, чтобы проще было обращаться к потребителям. Но говорить легко, а когда вопрос стоит о продажах в \$40 млн., такое решение принять сложно».

На примере других марок эксперты иллюстрируют еще два принципа «Калины» в построении сильного бренда: «позиционирование должно сохранять устойчивость во времени» и «воспринимаемая ценность продукта должна быть выше реальной цены». Татьяна Воробьева рассказывает, что, когда в 2003 г. рассматривался вопрос о реформировании портфеля марок, «Бархатные ручки» из-за высоких продаж и хорошей узнаваемости

решили оставить и развивать. «Но линию нужно было срочно репозиционировать: в простом алюминиевом тубике этот крем все больше отталкивал покупателей и абсолютно не привлекал новых, поскольку воспринимался как старомодный и советский», — вспоминает г-жа Воробьева. При этом было важно не потерять основной сути бренда, что это — «специалист по уходу за руками».

Татьяна Воробьева: «Чтобы придать продукции современный вид, мы значительно изменили упаковку, подняли цену, начали развивать марку в дополнительной категории — твердое и жидкое мыло, проводить новые рекламные акции. Принять решение об увеличении цены более чем в полтора раза — с 15 до 25 руб. — было сложно. Конечно, это решение было подкреплено исследованиями, но мы не могли гарантировать, что от крема не откажется та часть потребителей, для которых повышение цены окажется существенным. К счастью, этот порог люди перешагнули спокойно». После комплекса маркетинга марку «Бархатные ручки» покупатели стали воспринимать как современную, ее продажи за два года выросли в четыре раза.

*Сформулировать концепцию помогает «приближение» к покупателю*

Для разработки концепций позиционирования брендов в концерне «Калина» Николай Геллер создал несколько собственных методик. Одна из них — zoom in & zoom out (приближение-отдаление). При «приближении» (zoom in) внимательно и детально, как с лупой, изучаются потребители сегмента, в котором работает компания или куда она хочет попасть. «Знать потребителей важнее, чем конкурентов, поэтому мы с ними действительно много разговариваем. Я всегда стараюсь присутствовать на фокус-группах и опросах общественного мнения, — рассказывает Екатерина Агеева. — Это нужно не только для наработки лексики (именно словами и формулировками самих покупателей мы потом к ним обращаемся, в том числе и в рекламных сообщениях), но и для понимания мотивов потребительского поведения». Проблема в том, что верно интерпретировать результаты исследований достаточно сложно. Г-жа Агеева: «В действительности, потребитель очень редко рассказывает об истинных причинах совершения покупок. Насколько мы выяснили, отнюдь не из вредности. Проводили мы

как-то исследование в непосредственной близости к месту покупки. Спрашивали: что вы приобретаете, а почему, какую последнюю марку купили, а купили бы вы это?» В ходе исследования выяснилось: хотя женщины отвечают, не останавливаясь и не задумываясь, но достаточно зайти с любой из них в магазин и посмотреть, что она на самом деле купила, и результат может получиться чуть ли не полностью обратный. «Я не думаю, что они целенаправленно врут, просто людей, которые по-настоящему задумываются, почему они делают покупку, очень мало. Нас Николай Геллер активно убеждает заниматься саморефлексией: купишь что-нибудь и обязательно подумай — почему я это выбрал? Все сотрудники «Калины» уже приучили свои семьи и близких друзей анализировать таким способом все покупки — эта информация бесценна и бесплатна», — улыбается Екатерина Агеева.

Выбрав репрезентативную группу, маркетологи «Калины» выясняют у потребителей максимальное количество значимых характеристик каждого продукта — цену, производителя, состав, запах и т. п. Далее, рассказывает г-жа Агеева, на основе каждой характеристики строится семантический дифференциал (градация, например, «дешево — дорого», «российское — импортное», «сильный запах — без запаха» и т. д.). Исследователи просят респондентов оценить по каждой шкале предложения прямых конкурентов, а также марки продуктов-заменителей. Набрав материал, они создают «карту восприятия», которая наглядно демонстрирует результаты. Например, для одной из последних карт позиционирования сопоставлены два критерия выбора косметики — производитель (российская и импортная) и состав (натуральная и ненатуральная — натуральной надо пользоваться долго, эффект будет не сразу; отдача от ненатуральной достигается быстро, но женщина знает, что компоненты получены научным путем и в природе не встречаются). На карте разместили марки, которые, по оценкам специалистов концерна, останутся на массовом рынке в ближайшее время. «Мы и увидели реальное положение вещей, — рассказывает Екатерина Агеева. — Далеко не всегда позиционирование, которое продвигают производители, соответствует реальному восприятию потребителей. Посмотрите: Garnier, основывающий свою рекламу на натуральности, как раз с

натуральными компонентами у потребителей и не ассоциируется!» При помощи карт бренд-директора «Калины» отслеживают изменение восприятия потребителями и марок концерна: зная их реальное расположение, формулируют дальнейшую стратегию развития. «Например, бренду «Черный жемчуг» нужно оказаться в другом квадрате, т. е. стать более научным и дорогим. Это место ближе к нашему позиционированию — к марке Loreal», — показывает на карте г-жа Агеева. Если цель определена, специалисты предпринимают соответствующие шаги. Так, чтобы поднять стоимость «Черного жемчуга» в восприятии потребителей, ассортимент линии расширили, добавив в него более дорогие позиции, а для рекламы привлекли российских звезд эстрады и кино.

Когда карты восприятия строят для разработки нового позиционирования продуктов, специалисты «Калины» в ходе исследования задают потребителям вопрос, как те относительно заданных характеристик представляют себе идеальную марку (например, крема). Второй шаг — изучение предложений конкурентов в этом сегменте. «Причем мы смотрим не на всех подряд, а на тех, кто показал самые динамичные продажи. Пусть производитель даже маленький и неизвестный. Если незнакомая марка начала быстро набирать популярность, это может говорить о том, что найдена новая неудовлетворенная потребность. Самые большие объемы продаж, в свою очередь, могут свидетельствовать об удовлетворении самой главной и значимой потребности», — поясняет Екатерина Агеева. В частности, для бренда «Черный жемчуг» постоянно внимательно изучаются продажи зарубежных марок, особенно Loreal.

Выявить новые, никем не удовлетворенные потребности помогает применение метода «отдаления» (zoom out): рынок рассматривают как бы сверху, проводят аналогии с другими схожими группами товаров. «Мы учим новых маркетологов использовать этот инструмент на примере позиционирования шампуней для собак, которые можно найти по аналогии с продукцией для людей. Раз есть шампунь для детей, то почему бы не рассмотреть вариант для щенков? Оттеночный шампунь можно трансформировать в средство для окраски шерсти собак», — объясняет г-жа Агеева. Методика «отдаления», по словам Татьяны



Воробьевой, позволила специалистам концерна увидеть, что высокие продажи в сегменте товаров по уходу за лицом начали показывать ночные кремы. Кроме того, компания Blend-a-med выпустила пасты для ночного ухода. Последовал вывод — это направление будет перспективно и в сегменте ухода за руками. «Тогда мы запустили ночной крем в серии «Бархатные ручки»», — рассказывает г-жа Воробьева. На основе собранной информации и выявленных потребностей бренд-директора «Калины» выдают не одно решение, а целую серию вариантов нового позиционирования продукта. Завершающий этап создания концепции бренда — предложить и сопоставить максимально большой перечень альтернатив. Причем, как особо отмечают специалисты, каждый вариант должен быть достойным и иметь право на жизнь. Только после анализа всех вариантов формулируется новое для рынка предложение и его позиционирование. «Когда разрабатывалась концепция бренда «Сто рецептов красоты», альтернатив было много. Это должна была быть эффективная и недорогая российская косметика, причем недорогая потому, что натуральная. Рассматривались, например, такие варианты, как «деревенская косметика» и даже «косметика на овощах», — поясняет Татьяна Воробьева. Остановились на варианте «серия косметики на основе лучших домашних рецептов красоты, которыми пользуются современные российские женщины».

Эксперты концерна «Калина» резюмируют: когда выбрана единственно верная, четкая формулировка для нового позиционирования бренда, принимать решение о дальнейшем его продвижении и развитии становится проще, а проводимые маркетинговые мероприятия оказываются эффективнее.

*Вопросы и задания:*

1. В чем заключается инновационность брендов концерна «Калина»?
2. Какие инновационные стратегии используются концерном?

***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое прием инновационного менеджмента?

2. На какие группы делятся приемы инновационного менеджмента?
3. Что такое маркетинг инноваций?
4. Что представляет собой концепция маркетинга инноваций?
5. Что представляют собой бэнчмаркинг и брендинг?
6. Из каких компонентов складывается индивидуальность бренда инновации?
7. Что представляют собой инжиниринг и реинжиниринг?
8. Какие приемы продвижения инноваций вы знаете?

## **Тема 5. Инновационный менеджмент и стратегическое управление**

### Анализ конкретной ситуации «Союз молока и рыбы»

#### **Досье:**

ТОВАРЫ ПОД МАРКОЙ САВУШКИН ПРОДУКТ выпускаются в белорусском Бресте на заводе, построенном в 1976 году по проекту датских промышленных архитекторов. 75% предприятия сейчас принадлежит брестскому рыбному производителю «Санта Бремор», 10% — колхозам-поставщикам, 1,15% — государству, остальное — частным лицам, в том числе гендиректору Александру Савчицу. Оборот ОАО Савушкин продукт в 2006 году составил \$100 млн. Завод выпускает более 200 наименований продукции. В объемном выражении почти 60% занимает производство сухого молока и масла, 40% приходится на кисломолочные продукты. Молоко, кефир, ряженку, сметану, творог, йогурты и т. д. Кроме того, компания выпускает сыр и соки, но пока в незначительных объемах. На экспорт уходит 30% продукции, из которых 80% приходится на российский рынок. На белорусском рынке компания занимает 7% в объемном выражении. На российском рынке, по собственным оценкам, — не более 1%.

«Бабка мне сказала: сынок, иди в мясомолочный техникум — хоть с голоду не помрешь. Так Александр Савчиц оказался вовлеченным в молочную индустрию. Детство он провел в деревне Остранка на востоке Белоруссии. Техникум Савчиц окончил и после этого пошел работать старшим инженером по технике на Брестский мясокомбинат.

В 1976 году Савчиц перешел на Брестский молочный комбинат (впоследствии был переименован в «Савушкин продукт»), уже по настоянию работавшей там супруги. Сначала был слесарем, инженером, потом старшим экономистом в отделе сбыта. Савчиц заочно окончил педагогический институт. Для него не имело значения, какое образование получать, просто «в советские времена без корочки на должности не назначали». В 15 лет ушло на то, чтобы стать заместителем директора, 20 лет — чтобы возглавить предприятие.

Во главе с Александром Савчицем «Савушкин продукт» стал крупнейшим производителем молочных продуктов в Белоруссии. А в прошлом году у молокозавода появился шанс начать масштабную экспансию на восток. Компания обзавелась новым стратегическим инвестором — им оказался белорусский производитель пресервов «Санта Бремор», который в декабре 2006 года стал владельцем 75% акций молокозавода.

Годовой оборот «Санты» за последние два года вырос на 80% и сейчас составляет \$180 млн. против \$100 млн. у «Савушкинского продукта». Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке — \$62,5 млн. (у «Савушкинского продукта» — \$24 млн.).

Генеральному директору «Санты» Александру Мошенскому сложно ожидать эффекта синергии от своих активов, даже каналы дистрибуции у продуктов разные. «Сельдь хранится при температуре минус 8—18 градусов, а молоко — при плюс 4—6», — объясняет он. У Мошенского была другая причина купить молочное предприятие. «У завода есть инновационные продукты со „славянским акцентом”», — говорит он. С помощью нескольких продуктов, по вкусу приближенных к классическим, «деревенским» творогу и молоку, белорусский молокозавод хочет застолбить место на российском рынке, а потом «подтянуть» и остальные продукты — традиционные.

«Молочный рынок больше рыбного, хоть и конкуренция на нем жестче», — говорит Мошенский. Он надеется, что молочное предприятие даже перерастет рыбное, начнет обрастать заводами, как «ВММ-Билль-Данн» (ВБД), и когда-нибудь войдет в пятерку лидеров на российском рынке.

*Тотальная экономия*

Сколько средств инвестировать в «Савушкин продукт», Мошенский и Савчиц не сообщают. Однако после сделки завод сможет завершить модернизацию, на которую ушло пять лет и 64,5 млрд. белорусских рублей (около \$30 млн). Сейчас новейшие компьютеризированные линии составляют 80% всего заводского оборудования.

Перед тем как пройти к цехам, посетитель должен заполнить анкету, где нужно указать, не страдает ли он какими-нибудь кишечными заболеваниями. Затем облачиться в спецодежду и вымыть руки. Для чего это нужно делать — непонятно. Производство все равно приходится осматривать через стеклянные стены. «Мы даже правительственные делегации в цеха не пускаем», — утверждает заместитель директора завода по связям с общественностью Елена Бабкина.

«Когда-то творог здесь готовили в открытой ванне», — рассказывает Савчиц. Теперь заводские цеха — хитросплетение множества блестящих металлических труб, цистерн и агрегатов. Молоко перетекает по трубам из одного цеха в другой, и производство кефира, творога или йогурта скрыто от глаз. Все, что можно увидеть, — это данные, например, о жирности молока или содержании бактерий, которые выводятся на мониторы.

В 2006 году предприятие прошло сертификацию по международной версии стандарта ISO 14001. Теперь оно разделено на зоны: рабочие из аппаратного цеха носят желтые шапки, а из творожного — красные. Каждый сотрудник имеет доступ только в свою зону, а «нарушителя» сразу видно по цвету шапки.

По заводу расклеены предупредительные объявления с рыночными ценами на энергоносители и воду. «Каждую копейку считаем, — говорит Савчиц. — На Западе для производства тонны молока расходуется тонна воды, у нас раньше было пять, сейчас — две с половиной, в этом году будет полторы». Потребление электроэнергии по сравнению с советскими временами «Савушкин продукт» сумел снизить в восемь раз.

Государство поощряет экономию. В 2005 году завод приобрел линию, которая упаковывает молочные продукты в пакеты Lean Pack шведской фирмы Esolean из похожего на полиэтилен материала. Они полностью разлагаются под длительным воздействием прямых солнечных лучей. Теперь «Савушкин продукт» частично освобожден от налога, которым в Белоруссии

облагается каждый продукт, упакованный в картон. На налог приходится всего 10% стоимости упаковки, но Александр Савчиц утверждает, что вложения в инновацию все равно финансово оправданны.

Следующим шагом будет безотходное производство. Например, при изготовлении творога молоко разделяется на молочный белок и сыворотку, которая считается вторсырьем. На заводе думают, как разделить ее на порошок для кормления скота и воду для промывки заводского оборудования. На «безотходные» проекты государство дает беспроцентные кредиты.

По словам Савчица, на этом вмешательство властей в жизнь завода заканчивается, хотя государству и принадлежит 1,15% акций предприятия. «Савушкин продукт» мало чем отличается от современных российских производств. Однако, по мнению Савчица, по части сырьевой базы завод выигрывает у российских конкурентов. «За то, что сохранил сельское хозяйство,— говорит он,— президенту огромное спасибо».

#### *Друг государства*

Большинство хозяйств, поставляющих молоко на российские молокозаводы, используют экстенсивный метод молочного животноводства. Коровы свободно пасутся на территории хозяйства и дают молоко лишь в теплое время года. Летом случается перепроизводство, обвал цен, и для молочных хозяйств это порой кончается банкротством. Зимой с проблемами сталкиваются производители. Из-за дефицита сырья они почти все используют сухое молоко.

«71% москвичей убеждены, что покупают молоко без содержания сухого молока,— говорит управляющий партнер CVS Consulting Михаил Мищенко.— При этом почти вся молочная продукция на рынке изготавливается с его добавлением». В частности, ВБД некоторое время покупал сухое молоко у того же «Савушкина продукта».

В России и на Украине 70% поставщиков на молочные производства — частные лица. Савчиц имеет собственное хозяйство на 4,5 тыс. голов скота, треть из них — дойные коровы, остальные — телята, быки и коровы на откорме, которых компания сдает на мясокомбинат. Также поставщиками завода являются 72 колхоза из всех областей Белоруссии. Около 60 уже перешли на интенсивное животноводство, при котором коровы стоят в

закрытых помещениях, как куры на птицефабрике, и доятся круглогодично.

Фактор сезонности все же есть: летом завод принимает 1000 тонн молока, а зимой — 600—700 тонн. По этой причине «Савушкин продукт» зимой не производит сухого молока, но на выпуск своих продуктов заводу сырья хватает. «Мы используем только цельное молоко»,— утверждает Александр Савчиц.

«Когда мы посчитали все дотации, которые получают сельхозпроизводители в Германии, вышло до 300 евро на 1 га,— говорит Савчиц.— У нас и близко этого нет». Впрочем, если хозяйству в Белоруссии удастся добиться даже среднего по республике показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, то оно может рассчитывать на бесплатную доильную установку. Отпускные цены на молоко тоже диктуются государством.

Когда в Белоруссии «акционировались» молочные заводы, неизменным условием было, чтобы сельскохозяйственные кооперативы — колхозы — становились владельцами части акций. Таким образом государство добивалось, чтобы они лучше следили за качеством молока для заводов. «Ничего особенного,— пожимает плечами Александр Савчиц.— в Польше, Германии и Голландии есть предприятия, которые на 100% принадлежат поставщикам молока».

Акционерами «Савушкина продукта» являются 55 его поставщиков-колхозов. До декабря 2006 года их совокупная доля составляла 33,5%. Государству принадлежало 3,5%, менеджменту завода —11,4%, еще 20% к тому времени уже приобрела «Санта Бремор». Остальные акции были распылены между множеством юридических и частных лиц.

Последняя сделка с рыбным производителем была проведена через допэмиссию, и доля колхозов сейчас размылась до 10%. Однако, по словам Савчица, колхозы согласились на это практически единогласно. Появление крупного акционера придавало им уверенности. К тому же Савчиц договорился с колхозами о том, что помимо дивидендов будет отправлять им 10% своей прибыли, что несколько компенсировало снижение их доли в акционерном капитале. Эти деньги делятся между ними пропорционально объемам привезенного на предприятие молока.

«Кроме того, мы приобрели 300 промышленных холодильников,— рассказывает Савчиц.— Кому-то отдали ч зачет

поставляемого молока, кому-то продали в рассрочку, в зависимости от финансового состояния колхоза». Впрочем, это было - больше помощью самому себе, чем поставщикам: уже через два часа молоко теряет часть своих свойств, если его не охладить. Так Савчиц получил определенный контроль над качеством сырья, и это помогает ему производить продукты, по вкусовым характеристикам близкие к деревенским.

### *Молочный прагматизм*

Белорусский потребитель консервативен. Когда в 1991 году «Савушкин продукт» первым в стране заменил стеклянную бутылку картонной упаковкой, это вызвало бурю возмущения и спад продаж: пакеты было невозможно применить в хозяйстве. А «йогуртную сметану», которая в Европе используется для десертов, белорусы все равно чаще добавляют в борщ.

Поэтому подавляющую часть ассортимента компании составляют традиционные молочные продукты — молоко, кефир, ряженка, сметана. Йогурты завод стал производить первым в стране в 1997 году, но потом Савчиц без боя сдал этот сегмент транснациональным компаниям. Вместо современной линии по упаковке йогуртов он приобрел за 1,5 млн. евро оборудование, позволяющее увеличить срок хранения творога.

По словам члена правления ВБД Марии Каган, маржа у йогурта выше, чем у любого другого молочного продукта, и достигает 50%. Но Савчиц все равно предпочитает традиционные продукты, а на йогурты приходится лишь 2—3% общего объема производства. Четыре года назад компания «взяла на баланс» убыточный сыродельный завод с устаревшим оборудованием и долгами на \$500 тыс., который был построен немцами в городке Каменец еще в 1942 году. Вложив \$4 млн. в его восстановление, Савчиц в будущем ждет от него большой отдачи. «В Италии и Франции потребление сыра составляет 20 кг на человека в год, а в Белоруссии — пока всего 3 кг». — говорит он.

Впрочем, Савчица консерватором не назовешь. Так же как Мошенский, он много путешествует, «переосмысливает» на российский манер продукты западных компаний и в результате получает свои—инновационные. Так появился, например, кефир с огурцом и укропом «для мужской аудитории». При этом даже в сфере инноваций Савчиц в свойственной ему манере возводит в ранг пульты экономию и прагматизм.

Например, в 2004 году «Савушкин продукт» стал выпускать напитки на основе сыворотки, распространенные в Европе, но почти не известные в Белоруссии и России. Из сыворотки, которая у нас считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочные напитки и «Актив стиль».

Помимо сыворотки, которая «сама по себе не очень-то вкусная», в «Актив Стиль» добавляют молоко и сок. «Если компоненты смешать просто так, то получится бурда»,— говорит главный технолог завода Татьяна Исатенко. Савчиц снова нашел прагматичный выход. Чтобы соединить сок, молоко и сыворотку, «Савушкин продукт» опять-таки использует отходы производства — вещества, извлекаемые из шелухи, которая остается после выжимки сока из яблок.

На этом гендиректор «Савушкина продукта» не остановился. Для производства напитка понадобился соковый концентрат, и экономный Савчиц стал покупать его по более низкой цене — крупными партиями, заодно освоив и производство соков. На белорусском соковом рынке конкуренция не такая жесткая, как в России, так что сокам «Монтик», которые производит «Савушкин продукт», возможно, тоже перепадет свой маленький кусок рынка. Да и на российском рынке за последний год совокупная доля мелких производителей выросла больше чем на 3% — так что шанс есть.

«Савушкин продукт» производит все, что только можно произвести из молока. При этом компания больше следит за качественными показателями, чем за объемами. Например, сухое молоко завод делает «по стандартам выше гостовских» и только на заказ — в частности, для компаний Nestle, Mars, Danone. В 2006 году стоимость килограмма сухого молока на бирже составляла \$2, но «Савушкин продукт» продавал его по \$2,5. Клиенты были готовы переплачивать за высокое содержание в нем белка. «Можно производить только сухое молоко и быть богатым»,— утверждает Савчиц.

Но основную ставку он все равно делает на кисломолочные продукты, поставляя за границу творог, молоко, кефир, ряженку и сметану.

#### *Чужие брэнды*

На экспорт завод отправляет около 30% всего объема продукция. Сухое молоко он продает даже в такие страны, как



Мексика и Япония. Цельномолочные же продукты завод поставляет лишь в некоторые страны СНГ — в Россию, Казахстан и на Украину. При этом рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда и Тулы занимают 80% в экспорте молокозавода. В Белоруссии «Савушкин продукт» больше известен как производитель молока. В России ставка делается на продукты с премиальным позиционированием, как, например, творог «Савушкин хуторок» — единственный продукт компании, который активно рекламируется по российскому телевидению.

По вкусу творог приближен к деревенскому, который на развес можно купить на открытых рынках, но «Савушкин продукт» продает его в сетях в современной упаковке, которую на заводе называют «лепесток» — это прозрачная ванночка треугольной формы. Распаковав творог, верхнюю часть «лепестка» можно герметично закрыть, чтобы творог не обветривался. На российском рынке «Савушкин продукт» единственный так упаковывает творог. Среди продаваемых в рознице видов творога это, пожалуй, самый дорогой: упаковка весом 280 г стоит примерно 50 руб.

Другой продукт-локомотив — зерненный творог «101 зерно», который по вкусу тоже близок к деревенскому, но туда еще добавляются густые сливки. Похожий творог «Савушкин продукт» производят по программе копакинга под брэндом «Домик в деревне» — для ВБД я по его рецептуре.

Недавно ВБД наладил собственную линию по производству зерненного творога на Лианозовском молочном заводе. По словам Мария Каган, ее компания все равно продолжит сотрудничество с «Савушкиным продуктом», хотя и станет его прямым конкурентом.

«На это я смотрю нормально», — говорит Савчиц. Он считает себя первопроходцем категории, а ВБД помогает ее развивать. Кроме того, интерес ВБД для Савчица — показатель того, что у продукта есть большое будущее: «Они же лидеры рынка, и в этот сегмент идут не зря». Как говорит Мария Каган, категория зерненного творога выросла примерно на 30% за 2006 год, в то время как рынок в целом, по данным Молочного союза России, — на 3,4%. В последующие несколько лет, считает Каган, такая динамика сохранится.

Пару лет назад Савчиц нашел простое решение в работе с розницей. Если делать для крупных ритейлеров продукты private label, тон условия для вхождения в сети будут выгодными.

Продукты белорусского молокозавода есть практически во всех крупнейших розничных сетях:

«Пятерочка», «Ашан», «Патэрсон» и т. д. Ритейлеры продают у себя одновременно товары под брэндами «Савушкина продукта» и те же самые продукты белорусского завода, но под своими марками. В производстве товаров private label директор молокозавода не видит ничего зазорного. «В Италии я был на заводе, у которого своей марки нет вообще,— рассказывает Савчиц.— Там даже пробки образуются из молоковозов: стоит 20 линий, завод делает сразу 40 частных марок молока, ну и зарабатывает колоссальные деньги».

«Александр Васильевич просто хвастается, что его продукция востребована ведущими сетями,— улыбается Мошенский.— На самом деле он понимает, что долгосрочной стратегии на производстве private label не выстроишь: надо продвигать собственные брэнды». Савчиц продвигает, но и здесь старается не расплывать средства: «В 2006 году в рекламу на российском рынке мы вложили около \$1 млн., а в 2007 году увеличим рекламный бюджет не менее чем на 30%».

Нормальный уровень расходов на рекламу в потребительском секторе — до 7% оборота, у белорусского молочника получается 1%. Скромного бюджета хватит на то, чтобы покупатель совершил пробную покупку, а дальше пусть оправдывают себя миллионные вложения в оборудование, которое придает творогу «деревенский» вкус.

#### *Сельское казино*

На белорусском молочном рынке «Савушкин продукт» занимает 7% в объемном выражении. На российском из-за большой доли private label в экспорте оценить долю компании сложно. Аналитики учитывают белорусский молокозавод в своих исследованиях лишь с начала 2007 года.

«Мы внесли «Савушкин продукт» в свою панель по просьбе российских молочных производителей»,— признается старший аналитик компании «Комкон» Ирина Васенкова. Компания стала объектом внимания конкурентов после того, как сама объявила об увеличении продаж на московском рынке на 160% по итогам 2006 года. Как бы там ни было, доля белорусского молокозавода пока невелика—по собственным данным, она не превышает 1%.

У Мошенского и Савчица есть одна общая проблема: молочные и рыбные продукты рискуют быть вытесненными другими категориями. Рыба соперничает с мясом, а молочные продукты — с соками, газировкой и даже снеками.

Когда в США стало падать потребление молока, местные молочники объединились, проведя кампанию Got Milk? («Молочка не найдется?»). Они финансировали рекламу, в которой снимались звезды с молочными «усами». Есть ли у Савчица на этот счет своя креативная идея?

— Конечно, есть! У нас же есть свое хозяйство, и мы там хотим сделать деревенский парк развлечений с «казино».

«Казино» — это детское развлечение, которое Александр Савчиц наблюдал в одном из шведских фермерских хозяйств. Поле 100 на 100 метров расчерчивают на 100 равных квадратов с цифрами, а потом на него запускают корову, а дети делают ставки,— рассказывает Савчиц.— В каком квадрате корова оправится, тот и победил». По его словам, процесс сопровождается бурей детского восторга.

Над проектом парка думают студенты Белорусского строительного института — «Савушкин продукт» объявил среди них конкурс. Но это в Белоруссии. А вот как помочь популяризовать молочные продукты в России, Савчицу пока невдомек. Между тем проведенный CVS Consulting опрос показал, что при текущей динамике потребление кисломолочных продуктов может сократиться на 10—15% в ближайшие десять лет. Новому игроку на рынке в такой ситуации тяжело вдвойне.

Есть и другие препятствия, которые могут помешать «Савушкину продукту» повторить успех «Санта Бремор», которая более трети своего оборота делает на российском рынке. Мошенский выпускает «рулеты» — овощи, завернутые в филе сельди, премиальную сельдь в стеклянных банках, но основа его ассортимента — филе сельди в «народной» пластиковой упаковке. А вот Савчицу непросто выйти на рынок со своим главным продуктом — молоком.

В России слишком велика конкуренция на рынке пакетированного молока. Слишком велики затраты на его транспортировку из Белоруссии, при том что молоко — почти всегда продукт с низкой маржой. Поэтому Савчиц все делает

наоборот. Сейчас он ставит на премиум, а уже потом попытается вывести на рынок массовые продукты.

*Вопросы и задания:*

1. Охарактеризуйте инновации компании «Савушкин продукт».
2. Охарактеризуйте инновационную стратегию компании.
3. Проанализируйте основные преимущества и недостатки применяемых инновационных стратегий.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое стратегия?
2. Назовите цели разработки стратегии.
3. Поясните схему разработки стратегии.
4. На какие группы подразделяются инновационные стратегии?
5. Какие типы инновационных стратегий выделяют в зависимости от научно-технической политики?
6. Какие этапы включает жизненный цикл инновации?
7. Опишите матрицу БКГ.
8. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?
9. Назовите особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC.
10. На основе каких принципов формируется стратегия крупных компаний?
11. Поясните графическую взаимосвязь инноваций и спроса продукции.
12. Назовите сходства и различия в процессах разработки базисных и улучшающих инноваций.

## **Тема 6. Инновационное поведение**

**Задание 1.** На примере конкретной организации идентифицируйте ее тип стратегического конкурентного инновационного поведения.

Для идентификации организации, отнесения ее к определенному типу стратегического конкурентного инновационного поведения необходимо выполнить следующие действия:

1) составить характеристику анализируемой организации, ее продукции, отрасли, рынка;

2) по установленным характеристикам описать данную организацию с помощью морфологической матрицы идентификации предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения;

3) провести анализ морфологического описания и установить соответствие одному или нескольким типам стратегического конкурентного инновационного поведения.

Таблица 4

Морфологическая матрица идентификации предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Значения параметров			
		Высокий	Средний	Низкий	
1	Уровень конкуренции	Высокий	Средний	Низкий	
2	Новизна отрасли	Новые отрасли		Зрелые отрасли	
3	Какие потребности обслуживает	Массовые и стандартные	Массовые и нестандартные	Инновационные	Локальные, узкогрупповые
4	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
5	Размер компании	Крупная	Средняя	Мелкая	
6	Устойчивость компании	Высокая		Низкая	
7	Расходы на НИОКР	Большие	Средние	Низкие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	Средний	Низкий	
10	Издержки	Низкие	Средние	Высокие	
11	Качество продукции	Высокое	Среднее	Низкое	
12	Ассортимент	Широкий	Средний	Узкий	Отсутствует
13	Тип НИОКР	Прорывной	Улучшающий	Приспособительный	Отсутствует

№	Параметры	Значения параметров		
		Собственная	Контролируемая	Отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная	Контролируемая	Отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Индивидуальная

Таблица 5

Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№	Параметры	Тип конкурентного поведения (по Л.Г. Раменскому)			
		Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
		Тип компании (по Х. Фризевинкелю)			
		"Львы", "Слоны", "Бегемоты"	"Лисы"	"Ласточки"	"Мыши"
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживает	Массовые, но стандартные	Массовые, но нестандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
10	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
11	Качество продукции	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
12	Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
13	Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывной	Отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует

Таблица 6

Морфологическая матрица идентификации виолентов по  
этапам эволюционного пути развития

№	Признаки состояния	Значения признаков		
		Десятилетия	До 10 лет	Несколько лет
1	Продолжительность пребывания на стадии	Десятилетия	До 10 лет	Несколько лет
2	Рост компании и его устойчивость	Быстрый, но не устойчивый	Средний, но устойчивый	Отсутствует
3	Диверсификация (проникновение в другие подотрасли и отрасли)	Очень широкая	Широкая	Слабая
4	Инновационная активность	Лидер по ряду направлений	Лидер по 1-2 направлениям	Наращение технологического отставания
5	Размеры фирм	Особо крупные	Крупные	Сохраняют большие размеры
6	Наличие сети зарубежных филиалов	Большая сеть	Небольшая сеть	Отсутствует
7	Динамизм развития и его устойчивость	Высокий, но не устойчивый	Средний, но устойчивый	Низкий
8	Типичная стратегия, тактика и метод	Метод "самоускоряющегося роста"	Тактика "ловкого второго"	Дезинвестиции
9	Стремление быть первым	Присутствует	Необязательно	Отсутствует
10	Степень извлечения пользы от инноваций	Максимальная	Невысокая	Малая
11	Расходы на НИОКР	Крупные	Средние	Малые
12	Характер конкуренции	Агрессивный	Нишевый	Пассивный
13	Потенциал роста сегментов рынка	Большой	Средний	Низкий
14	Диверсификация	Очень широкая	Широкая	Почти нет

Таблица 7

Характеристики виолентов по этапам эволюционного развития

№	Признаки состояния	Значения признаков		
		"Львы"	"Слоны"	"Бегемоты"
1	Продолжительность пребывания на стадии	До 10 лет	Десятилетия	Несколько лет
2	Рост компании и его	Быстрый, но	Средний, но	Отсутствует

№	Признаки состояния	Значения признаков		
		"Львы"	"Слоны"	"Бегемоты"
	устойчивость	не устойчивый	устойчивый	
3	Диверсификация (проникновение в другие подотрасли и отрасли)	Слабая	Широкая	Излишне широкая
4	Инновационная активность	Лидер по ряду направлений	Лидер по 1-2 направлениям	Нарастание технологического отставания
5	Размеры фирм	Крупные	Особо крупные	Сохраняют большие размеры
6	Наличие сети зарубежных филиалов	Небольшая сеть	Большая сеть	Сеть распадается
7	Динамизм развития и его устойчивость	Высокий, но не очень устойчивый	Средний, но устойчивый	Низкий
8	Типичная стратегия, тактика и метод	Метод "самоускоряющегося роста"	Тактика "ловкого второго"	Дезинвестиции
9	Стремление быть первым	Присутствует всегда	Необязательно	Отсутствует
10	Степень извлечения пользы от инноваций	Невысокая	Максимальная	Малая
11	Расходы на НИОКР	Крупные	Крупные	Малые
12	Характер конкуренции	Агрессивный	Нишевый	Пассивный
13	Потенциал роста сегментов рынка	Большой	Средний	Низкий
14	Диверсификация	Почти нет	Широкая	Очень широкая

Таблица 8

**Морфологическая матрица идентификации роли фирм-виолентов в конкурентной борьбе**

№	Признаки состояния	Значение признаков	
		Лидер	Вице-лидер
1	Преимущество	Преимущество "первого хода"	Способность использовать метод "второго ловкого"
2	Размеры сегмента рынка	Наибольшие	Средние
3	Размер фирмы	Очень крупный	Крупный



№	Признаки состояния	Значение признаков	
		Лидер	Вице-лидер
4	Стратегическая позиция	Положение "звезды"	Противоречивое
5	Боязнь конкуренции	Не боится	Боится

Таблица 9

Характеристики виолентов по их роли в конкурентной борьбе

№	Признаки состояния	Роли фирм-виолентов в конкурентной борьбе	
		Лидер	Вице-лидер
1	Преимущество	Преимущество "первого хода"	Способность использовать метод "второго ловкого"
2	Размеры сегмента рынка	Наибольший	Средние
3	Размер фирмы	Очень крупный	Крупный
4	Стратегическая позиция	Положение "звезды"	Противоречивое
5	Боязнь конкуренции	Не боится	Боится

Фирмы-виоленты – это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии. Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. Виоленты работают в окрестностях максимума выпуска продукции. Их научно-техническая политика требует принятия решений о сроках постановки продукции на производство (в том числе о приобретении лицензий); о снятии продукции с производства; об инвестициях и расширении производства; о замене парка машин и оборудования. Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»). К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий.

Фирмы-пациенты работают на узкий сегмент рынка, удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. Они действуют на этапах роста выпуска продукции и одновременно – на стадии падения

изобретательской активности. Требования к качеству и объемам продукции у этих фирм связаны с проблемами завоевания рынков.

Пациентная (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Их девиз: «Дорого, зато хорошо».

Фирмы-коммутанты (соединители) занимаются средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей. Девиз фирм: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы», – лозунг коммутантов.

Фирмы-коммутанты действуют на этапе падения цикла выпуска продукции. Их научно-техническая политика требует принятия решений о своевременной постановке продукции на производство, о степени технологической оснастки изделий, выпускаемых виолентами, о целесообразных изменениях в них согласно требованиям специфических потребителей.

Эксплерентная (пионерная) стратегия связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Среди подобных фирм преобладают первопроходцы в выпуске персональных компьютеров, биотехнологии и др.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Эксплеренты в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет редких случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится».

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. В чем заключается сущность оценки инновационного поведения?
2. Какие показатели используются при оценке инновационного поведения?
3. Что такое инновационная активность?
4. Какие элементы инновационной инфраструктуры используются для оценки инновационной активности предприятия?

5. Какие коэффициенты используются для определения степени обеспеченности предприятия инфраструктурными ресурсами?

6. Какие существуют типы инновационного поведения фирм?

## **Тема 7. Формы инновационного менеджмента**

Внимательно прочитайте ситуацию «Технопарк в Китае». Ответьте на предлагаемые ниже вопросы.

### *Анализ конкретной ситуации «Технопарк в Китае»*

Группа российских ученых и чиновников федеральных округов 25—28 августа 2006 г приняла участие в российско-китайском форуме о новых материалах и технологиях и посетила один из 53 технопарков Китая в городе Вэйхай провинции Шандунь. Форум проведен в рамках года России в Китае.

Организаторами конференции выступили Российско-китайская база промышленного освоения новых и высоких технологий и Международный центр обмена в области науки и технологий, спонсорами — департамент международного сотрудничества Министерства науки и технологий КНР, департамент науки и технологий провинции Шандунь, муниципалитет г. Вэйхая.

Вэйхайский технопарк, расположенный на востоке Китая на побережье Желтого моря, был основан в 1991 г. по совместному решению Министерства науки и технологий, властей провинции Шандунь и муниципалитета г. Вэйхоя и рассматривается в КНР как ведущий национальный центр индустриализации и коммерциализации новых и высоких технологий. Провинция Шандунь с населением 90 млн. человек — третья по численности провинция Китая, г. Вэйхай с населением г 6 млн. человек, местным бюджетом около 1 млрд. долл. и ВВП на душу населения 5,8 тыс. долл. — один из самых динамично развивающихся городов провинции

Технопарк занимает площадь в 120 км<sup>2</sup> и включает 31 производственное предприятие, выпускающее наукоемкую конкурентоспособную продукцию и два бизнес-инкубатора площадью 170 тыс. м<sup>2</sup>, где 100 инновационных компаний малого

и среднего бизнеса «выращивают» около 2000 научно-технологических проектов, имеющих коммерческую перспективу и потенциал роста.

Активы технопарка и его инфраструктура — земля, здания и сооружения, современные и развитые транспортные, информационные и телекоммуникационные сети, а также сервисные структуры — центр привлечения инвестиций в коммерциализацию НИОКР, центр обмена технологиями и результатами НИОКР с зарубежными странами, центр защиты интеллектуальной собственности и патентования, центр исследования рынка, центр подготовки и переподготовки кадров, выставочный комплекс мирового класса — принадлежат государству.

Основная задача технопарка — индустриализация и коммерциализация новых и высоких технологий и распоряжение инновациями в целях повышения конкурентоспособности национальной промышленности.

Администрация парка и созданный при ней экспертный совет производят отбор проектов с высоким коммерческим потенциалом и перспективой увеличения производства конкурентной наукоемкой продукции. «Выращивание» таких проектов в бизнес-инкубаторах технопарка производится с целью увеличения прибыли, налоговых платежей и внешнеторгового оборота. В функции администрации входит сдача в аренду объектов недвижимости и предоставление сервисных услуг предприятиям, а также проведение установленной государством для предприятий технопарка политики преференций.

Крупнейшие в Китае Шандунский университет и Харбинский технологический институт, другие вузы и колледжи, 17 научно-исследовательских институтов разместили в технопарке отделения, задача которых представлять свои научно-технологические проекты экспертному совету для отбора и помещения в бизнес-инкубаторы с надеждой на коммерциализацию и превращение в инновации. «Выращивание» проектов происходит до достижения устойчивой рентабельности в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание, а в ряде случаев - при участии администрации бюджетными средствами в капитале фирм или в частичном инвестировании проектов. Технопарк

способствует привлечению в проекты внешних инвестиций и иностранных партнеров.

Период пребывания в бизнес-инкубаторе ограничен и, как правило, не превышает трех лет, после чего успешные в коммерческом отношении проекты переходят в категорию производственных фирм, которые выплачивают налоги и дивиденды, в том числе технопарку, если он находится в составе акционеров. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10—15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются, а технопарк несет убытки.

Технопарк проводит политику преференций по отношению к производственным предприятиям, которые остаются в его составе. Решение о преференциях принимается администрацией с учетом рекомендаций экспертного совета по критериям высокотехнологичности и наукоемкости выпускаемой продукции, конкурентоспособности, экспортному потенциалу, участию зарубежных инвесторов, ожидаемому темпу роста рентабельности и рынка.

Парк стимулирует повышение квалификации работников своих предприятий в учебных центрах соответствующего профиля.

В технопарке имеются рекреационные и медицинские центры, 40% территории покрыто сосновыми насаждениями, вдоль побережья Желтого моря — четыре пляжных комплекса международного уровня (город Вэйхай является, обратимом российского города Сочи и напоминает его). Высокие стандарты жизни и отдыха, гармоничное сочетание деятельности технопарка с окружающей природой являются привлекательными для инвесторов.

В 2000 г. Вэйхайский технопарк был выбран в качестве одной из 16 экспортоориентированных баз производства высокотехнологичной продукции Министерства науки и технологий и Министерства внешней торговли и экономики Китая, в 2001 г. был аккредитован Государственной администрацией по охране окружающей среды по международному стандарту «ISO 14000» управления окружающей средой как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

В 2003 г. по совместному решению Министерства науки и технологий и Налоговой службы КНР технопарк «Вэйхай» получил звание «национальный центр укрепления и развития торговли наукоемкой продукцией новых и высоких технологий», в этом же году — звание «зона патентов провинции Шандунь» от департамента защиты интеллектуальной собственности провинции.

Технопарк поддерживает международное научно-технологическое сотрудничество со 152 странами. Как правило, надписи в технопарке сделаны на четырех языках — китайском, корейском, японском и английском. На английском языке технопарк «Вэйхай» определяется следующим образом: «a promised land for investment and a cradle of pioneering» (привлекательная территория для инвестиций и колыбель для нововведений).

Администрация технопарка использует систему международного менеджмента, механизм реализации которого обеспечивает всесторонний сервис для его инновационных предприятий, как платформу для современного, квалифицированного и эффективного администрирования по принципу «быстрый отклик и постоянное действие».

Центр международного научного и технологического обмена и сотрудничества технопарка выполняет следующие функции:

- вырабатывает общую политику в области международного обмена достижениями в сфере науки и технологий;

- несет ответственность за двух- и многосторонний научно-технологический обмен и сотрудничество с правительственными и международными организациями соответствующего профиля;

- организует международное сотрудничество с зарубежными научными и технологическими организациями;

- несет ответственность за подбор, финансирование и мониторинг совместных международных научных и технологических проектов;

- несет ответственность за организацию и подготовку международных научных и технологических конференций с целью внедрения

новых и высоких технологий во все отрасли национальной экономики;

- организует финансовую поддержку проектов технопарка из специальных фондов Южной Кореи, направляет стажеров в Японию для повышения квалификации;

- организует научный и технологический обмен и сотрудничество с другими территориями страны — Гонконгом, Тайванем, Аомынем (Макао);

- приглашает зарубежных экспертов (в том числе принимает тех, кто сам изъявляет желание работать), организует консультации по совместным международным научным и технологическим проектам;

- отвечает за использование средств венчурных инвестиционных фондов для малых и средних предприятий технопарка, оказывает услуги в их регистрации, отвечает за подготовку проектов к рассмотрению для принятия их в технопарк и последующий мониторинг принятых проектов.

Политика преференций, которую проводит технопарк по отношению к предприятиям на своей территории, заключается в следующем:

- компании с подтвержденным высокотехнологичным статусом или производственные компании с иностранными инвестициями могут вернуть в производство 15% выплаченных налогов;

- производственные компании с иностранным капиталом и периодом производства более десяти лет в первые два года после получения первой прибыли освобождаются от налогов, с третьего по пятый год выплачивают половину налогов;

- для экспортоориентированных компаний с иностранным капиталом, у которых период отмены и снижения налогов закончился, налог может быть снижен наполовину, если в течение года 70% общей продажи приходится на экспорт. Если предприятие вложило в производство 15% налога, возвращенного ему по вышеприведенным условиям, уровень налога может быть понижен до 10% от полного;

- компаниям с иностранным капиталом и передовыми технологиями, у которых период отмены или снижения налогов закончен, если они остаются аккредитованными технопарком как

высокотехнологичные предприятия, могут быть добавлены три года периода снижения налога наполовину;

— для проектов с базовыми технологиями, основанными на новых знаниях, или для проектов с величиной иностранных инвестиций более 30 млн. долл. и длительным периодом окупаемости, или для производственных проектов, касающихся энергоресурсов, транспортного либо портового строительства, после принятия этих проектов технопарком налог может быть снижен до 15% от полного;

— для совместных с зарубежными фирмами проектов, относящихся к строительству или реконструкции портов, с периодом реализации более 15 лет по решению налогового ведомства в первые пять лет после получения первой прибыли налог может быть отменен, а с шестого по десятый год уменьшен наполовину;

— если иностранный инвестор инвестирует свою прибыль, полученную от предприятия, непосредственно в это предприятие или основывает на эту прибыль другие предприятия с периодом работы в технопарке более пяти лет, то после одобрения администрацией этих вложений 40% начисленных налогов на реинвестированную прибыль ему могут быть возвращены;

— если в компании с иностранным капиталом то результатам года возникли убытки, налоги в последующий налоговый год могут быть снижены. Если прибыль в последующий год недостаточна для уплаты налогов предыдущего года, снижение налогов может быть продолжено, но не более пяти лет;

— производственным компаниям, инвестирующим капитал в проекты технопарка, в соответствии с масштабом проекта, его технологическим уровнем и прогнозируемым объемом продаж после принятия его технопарком могут быть даны соответствующие налоговые преференции. Компаниям, привлекающим внешние инвестиции в свои проекты, технопарк может предоставить льготы, соответствующие правилам

С момента основания экономические показатели технопарка ежегодно увеличивались на 30%. Здесь осуществлено более 120 национальных проектов «индустриализации» НИОКР, в технопарк принято более 500 проектов с иностранными инвестициями, установлено сотрудничество с предприятиями 40



стран и регионов. Некоторые из 500 самых крупных компаний мира, например «Мицубиси» (Япония), «Самсунг» (Южная Корея), инвестировали средства в проекты, реализуемые в Вэйхайском технопарке. С помощью технопарка сформированы четыре высокотехнологичных промышленных кластера в сфере информационных технологий, оптоэлектроники, биофармакологии и медицинского оборудования, новых материалов и продуктов. В парке производится более 200 видов высокотехнологичной продукции, она составляет более 70% его экспорта.

В ближайшие пять лет основные экономические показатели технопарка, как ожидается, ежегодно будут увеличиваться не менее чем на 40%. Государство увеличивает территорию парка на 80 км<sup>2</sup>, где планируется разместить десять центров освоения новых и высоких технологий. Среди них Международный научный и технологический центр университетов, Международный научный центр качества жизни, Научный и технологический центр электронной информации. Уже сейчас строится Международный центр науки и технологии освоения биологических ресурсов моря.

Предприятия технопарка не имеют какой-либо определенной отраслевой ориентации, главный признак — применение новых технологий и материалов, что обеспечивает высокую конкурентоспособность продукции и рост внешнеторгового оборота. Российская делегация посетила две производственные компании технопарка. Компания «Вэйгао» специализируется на производстве медицинского оборудования, предметов фармакологии и санитарии, в частности искусственных сердечных клапанов, систем очистки крови, ортопедического и стоматологического оборудования с использованием новейших технологий и материалов. Другая компания, «Гуанвэй», на основе углеродистых композиционных материалов производит удочки, спиннинги, другой инвентарь для рыбной ловли. Продукция компании пользуется высоким спросом, продается более чем в 60 странах мира, объем продажи составляет около 50 млн. долл. И та, и другая компании аккредитованы технопарком как высокотехнологичные.

\* \* \*

Технопарк является государственной коммерческой структурой, активами которой являются земля, объекты недвижимости, развитая инфраструктура, сервисные центры. Основная задача парка — коммерциализация новых и высоких технологий с целью превращения их в инновации, которые обеспечивают повышение конкурентоспособности национальной промышленности на мировых рынках и рост внешнеторгового оборота.

Научно-технологические проекты с коммерческим потенциалом и перспективой роста «выращиваются» в бизнес-инкубаторах технопарка в «тепличных» условиях малой арендной платы, низких налоговых платежей и платежей за сервисное обслуживание до достижения устойчивой рентабельности. Технопарк способствует привлечению инвестиций в проекты из венчурных фондов, в ряде случаев сам частично инвестирует проекты бюджетными деньгами.

Успешные проекты переходят в категорию высокотехнологичных производственных предприятий, приносящих прибыль и платящих налоги. В бизнес-инкубаторе выживают примерно 10—15% проектов, остальные терпят коммерческую неудачу и ликвидируются.

В отношении высокотехнологичных производственных предприятий на своей территории технопарк от имени государства проводит политику преференций, главным образом налоговых. К высокотехнологичным здесь относят предприятия различных отраслей — от информационных и биотехнологий до производства тканей, товаров для отдыха, пошива одежды. Главный признак — применение новых технологий и материалов и высокая рыночная конкурентоспособность продукции.

Университеты и научно-исследовательские организации имеют в технопарке отделения, задача которых представлять свои научно-технологические проекты. Учебная и научно-исследовательская работа проводится по заказам предприятий.

Технопарк «Вэйхай» рассматривается в Китае как ведущий национальный центр освоения новых и высоких технологий с привлекательной атмосферой для инвестиций, как национальная модель экологически чистой промышленной территории.

*Вопросы к анализу ситуации:*

1. Перечислите основные особенности технопарка «Вэйхай».
2. Какие Вам известны технопарки на территории России. Расскажите о них.
3. Возможно ли в России создание технопарка, аналогичного технопарку «Вэйхай»?
4. Какие, на Ваш взгляд, существуют проблемы создания крупного технопарка в России?

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятиям «инновационная сфера» и «инновационная инфраструктура».
2. Опишите тенденции формирования структурного управления инновациями в 70-е, 80-е, 90-е годы XX в.
3. Какие организационные формы инновационного менеджмента вам известны?
4. Приведите классификацию инновационных организаций.
5. Охарактеризуйте инновационные организации по типу государственного участия в их деятельности.
6. Перечислите организационные структуры научно-технической сферы.
7. Что такое бизнес-инкубаторы?
8. Что представляет собой технопарк и технополис? Приведите пример технопарковой структуры.
9. В чем заключается значение венчурного бизнеса в России?
10. Охарактеризуйте финансово-промышленные группы.

### **Тема 8. Инновационная политика**

Внимательно прочитайте кейсы «Опыт инноваций в компаниях «Granite Rock», «Semex». Выполните предлагаемые ниже задания.

*Кейсы: «Опыт инноваций в компаниях «Granite Rock», «Semex»*

#### **«Бетонные» преимущества**

Представьте себе следующую картину: вы строительная фирма, купившая партию асфальтобетона. С грузом вы получаете счет-фактуру, к которому приложена следующая записка: «Если вы чем-то не удовлетворены... то не оплачивайте поставку. Это означает: если какая-то часть данного счета неправильна или если вас не удовлетворил продукт или услуга, которые вы получили в результате этой поставки, известите нас немедленно. Просто зачеркните соответствующий пункт, кратко опишите проблему и верните копию этого счета вместе с чеком на оставшуюся сумму. Мы мгновенно свяжемся с вами для разрешения проблем».

Не удивляйтесь, все так и есть. «Если вы полагаете, например, что неудовлетворительная поставка обошлась вам в \$1000 (потребовала затрат рабочего времени и материалов, создала путаницу и пр.), то просто вычеркните эту сумму из вашего счета. Если вы очень расстроены, можете вообще не выписывать никаких чеков. Заплатите вы нам или нет, мы в любом случае исправим ситуацию».

Именно так работает частная компания Granite Rock из Калифорнии, поставляющая гравий, асфальтобетон, готовый бетон и услуги, такие как доставка и розничная продажа строительных материалов. Годовой оборот компании — \$110 миллионов, количество сотрудников — 500 человек. Начало этой системе положил возглавивший в 1987 году компанию Bruce Woolpert. Такая фанатическая преданность клиентам при несколько более высоких ценах по сравнению с конкурентами позволила добиться процветания.

Granite Rock не допускает ошибок, в противном случае при высоких обязательствах перед своими клиентами она бы просто разорилась. Компания буквально помешана на удовлетворении потребностей клиентов. Она ежемесячно проводит детальные опросы и анализы, немедленно реагирует на самые мелкие замечания и жалобы, которых у нее в десять раз меньше, чем в среднем по промышленности. Granite Rock смогла достичь высочайших стандартов качества (3,4 дефекта на миллион) для большинства ключевых процессов.

Ее сотрудники участвуют более чем в 100 специализированных «межотдельских» кружках качества и выступают в роли экспертных корпоративных консультантов по

широкому спектру вопросов — от эффективности производства до закупок оборудования. Они проходят «перекрестное» обучение и постоянно пополняют свои знания в областях технологии, статистического контроля качества и человеческих отношений, при этом им полностью оплачивается участие в семинарах и обучение в университетах.

Компания разработала новые продукты, такие как строительные калькуляторы на базе технологии JavaScript, которые помогают клиентам оценивать объем бетона или дорожных материалов, необходимых для конкретного проекта; а также систему GrainiteXpress, позволяющую ускорять операции более чем в два раза. GraniteXpress представляет собой строительный эквивалент банкомата. Водитель вставляет нечто, напоминающее кредитную карту, в терминал, впечатывает вид и объем требуемого заполнителя и едет к месту загрузки, где его грузовик загружается точным объемом материала, отсчитываемого с помощью электронных весов. Как и банкомат, система работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Такие инновации на предприятии, производящем гравий и бетон! Недаром эта компания получила в 1997 году приз журнала CEO как одна из 100 лучших технологических компаний страны. В 1998 году журнал Fortune поставил ее на 33-е место в списке «100 лучших компаний-работодателей в Америке».

-2-

За 12 лет президент компании Лоренцо Замбрано превратил Cemex из средней мексиканской фирмы в третью по величине цементную компанию мира с годовым оборотом почти \$4 млрд. и операциями в 22 странах, при этом на быстрорастущие рынки приходится 2/3 продаж Cemex. Еще более важно то, что Cemex является самой доходной цементной компанией мира. Финансовый поток составляет около 31% и прибыль около 25%, что в два раза выше, чем в среднем по промышленности. Как возможно создать такую успешную международную цементную компанию? Как возможно поддерживать бизнес на таком отличном уровне, владея 60% рынка в своей стране, когда нужно поставлять скоропортящийся продукт при хаотических обстоятельствах — непредсказуемой погоде, сплошных пробках на дорогах,

непрерывных забастовках, непредсказуемых государственных инспекциях и колебанию уровней заказов со стройплощадок до 50%?

Ответ прост. Необходимо не только гарантировать высочайшее качество продукта, но также гарантировать, что при любой погоде, ситуации на дорогах и т. д., несмотря на то, что расстояние доставки может быть несколько сот миль, вы доставите груз с точностью до 20 минут. Если поставка запаздывает, заказчик получает скидку около 5%. Cemex планирует повысить точность поставок до 10 минут при условии, что запоздавшие поставки станут бесплатными.

Если бы гарантии Cemex были просто типичными маркетинговыми трюками, то под тяжестью этих обязательств компания просто прекратила бы свое существование. Ключом к успеху гарантий Cemex является то, что для ее клиентов поставка с колес очень важна, и поэтому, подобно Granite Rock, компания новаторски использует системы и людей. А это немало. Перед компанией первоначально стояла задача создать систему, охватывающую 8000 продуктов, 1500 транспортных средств и 175 бетоносмесительных установок в одной только Мексике.

Тщательно изучив успех компании Federal Express в Мемфисе и службы 911 в Хьюстоне, за два года в Мексике компания Cemex добилась следующего:

1. Реорганизовала парк грузовиков, сделав его контролируемым из центра. Каждый бетоновоз был оснащен бортовым компьютером со спутниковой связью, что дало возможность водителям постоянно сообщать в центр о своем местонахождении и состоянии транспортного средства.

2. Создала новый операционный центр с экспертной системой, позволяющей быстро обрабатывать заказы. Эта управляемая центральными диспетчерами система выбирает оптимальное сочетание грузовиков и бетоносмесительных заводов для выполнения и даже предсказания каждого заказа, на основании постоянного потока информации в реальном масштабе времени о ситуации на дорогах, расположении заказчиков, спецификациях и предыстории заказов.

3. Провела полную недельную переподготовку диспетчеров и водителей (часть которых имели только шесть классов образования) по вопросам обращения с компьютерами и

обслуживания заказчиков, так что они получили полный доступ к системе. Программа переподготовки осуществляется непрерывно (на Cemex минимум 8% всего рабочего времени тратится на обучение). Сейчас грузовики функционируют как самоорганизующиеся подразделения, которыми управляют не водители, а бизнесмены, подключенные к общей базе данных. Производительность подвижного состава повысилась на 30%, при этом расход топлива и затраты на обслуживание транспорта существенно сократились.

Компания недавно распространила зону действия собственной операционной системы на свои мощности за границей. Стратегический альянс с АТТ позволил компании разработать единую систему обработки и передачи информации, которая не только быстро и гибко реагирует на события в глобальном масштабе, но также позволяет быстро перераспределять возможности. Новая система связи включает радио- и оптоволоконные каналы, работающие настолько эффективно, что любое компьютерное приложение в любой из точек компании по всему миру имеет быстроедействие не более четырех секунд. Система также гибко подстраивается под специфику региона. Она дает возможность Cemex быстро реагировать на последние запросы клиентов и даже их предвосхищать.

Недавно Cemex сделала Интернет основой своей внутренней и внешней связи, используя ее для объединения продаж, человеческих ресурсов, финансовых и прочих функций и связи с клиентами. Все это позволило ускорить реакцию компании на изменения. В латиноамериканском финансовом журнале «Гелацио Инигуец» директор отдела информационных технологий привел такой пример, показывающий, как работает система: «Если, скажем, вы находитесь в Венесуэле и у вас есть вопрос относительно срока службы или обслуживания того или иного оборудования, вы можете войти в сеть и отправить вопрос. Кто-то, допустим, в Испании, кто подключен к сети, может ответить на ваш вопрос. Если этот человек находится в пути, то проблем нет, поскольку у него есть лэптоп и он запрос получит».

Революционные инновации Cemex стали привлекать внимание и вызывать восхищение в промышленности, а это создало потенциально выгодные возможности. Компания образовала независимую компанию Centech, которая теперь

осуществляет обучение, обслуживание и консультирование заказчиков и даже конкурентов!

Вот как можно «декоммодизировать» безнадежно рутинный продукт, такой как цемент. Вот так можно в течение трех лет входить в список 100 самых хорошо управляемых компаний мира журнала Industry Week. Вот так можно попасть в перечень самых любимых компании Мексики, который составляет журнал Expansion.

*Задания:*

1. Перечислите все инновации компании «Granite Rock», определите тип инноваций.

2. Перечислите все инновации компании «Сemex», определите тип инноваций.

3. На примере одного из кейсов расскажите об инновационном маркетинге как особом виде инновационной деятельности.

4. Какими конкурентными преимуществами обладают компании «Granite Rock» и «Сemex» по отношению к другим цементными компаниями? За счет чего они добились этих преимуществ?

5. Выделите основные направления инновационной политики компании «Сemex» и проанализируйте доминирующие инновационные стратегии.

6. Какие продуктовые инновации Вы можете предложить для повышения эффективности работы компании (на примере одного из кейсов)?

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое инновационная политика государства?

2. На какие группы в зависимости от уровня конкурентоспособности продукции подразделяются отрасли народнохозяйственного комплекса страны?

3. Охарактеризуйте приоритетные направления развития науки и техники.

4. На основе каких критериев выбирают инновационные приоритеты на государственном уровне?

5. Каким требованиям должны соответствовать стратегии инновационного развития, формирующие основу инновационной политики?



6. Назовите этапы формирования инновационной политики на предприятии.

7. На основе каких центров ответственности происходит организационное обеспечение инновационного развития?

8. Какие методы наиболее часто используют для выбора инновационной политики?

9. В чем заключается сущность метода Дельфи?

## Тема 9. Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере

**Задание 1.** Определить стоимость потребительских характеристик инновации

Наименование потребительского свойства	Значения свойств			
	А	Б	В	Г
Прочность, кг/кв.см	100	120	75	300
Морозостойкость, цикл	35	25	15	50
Водопоглощение, %	15	14	11	12
Вес, кг	3,3	3,2	3,0	2,8
Цена, руб.	7,5	6,8	5,8	8

Существенные потребительские характеристики (они же технические параметры) любого объекта отражаются в его цене, прямо или косвенно. Поэтому, намечая совершенствование своей продукции, производитель заинтересован во владении информацией о «цене вопроса». В данном случае имеется ввиду, насколько улучшение каждой характеристики в отдельности, и всех в совокупности, может позволить увеличить рыночную цену рассматриваемого объекта. Данная задача решается путем составления и совместного решения системы уравнений, связывающих потребительские характеристики с его ценой.

Общий вид системы представлен ниже:

$$\begin{cases} P_{ij} X_i + P_{i+1,j} X_{i+1} + \dots + P_{n,j} X_n = C_j; \\ P_{i,j+1} X_i + P_{i+1,j+1} X_{i+1} + \dots + P_{n,j+1} X_n = C_{j+1}; \\ \dots \\ P_{i,m} X_i + P_{i+1,m} X_{i+1} + \dots + P_{n,m} X_n = C_m, \end{cases}$$

где  $P_{i,j}$  – значение  $i$ -го потребительского свойства (параметра) по  $j$ -му объекту,  $i \in \overline{1,n}$ ;  $X_i$  – искомая «цена» единицы измерения  $i$ -го свойства;  $C_j$  – цена  $j$ -го объекта,  $j \in \overline{1,m}$ .

Составленная система уравнений, как известно, разрешима при условии  $n \leq m$ , т.е. если количество учтенных свойств не больше количества оцениваемых объектов. Составленная система уравнений подлежит решению любым известным методом: подстановок, Гаусса и др.

Найденные значения «цен» целесообразно проранжировать, т.е. выявить и отразить в виде столбчатой диаграммы, какое свойство наиболее ценно, вносит наибольший вклад в рыночную цену изделия. Найденные значения «цен» единиц измерения потребительских свойств рассматриваемых объектов позволяют оценить, насколько может быть увеличена цена конкретного изделия при условии его усовершенствования до «идеального», насколько целесообразно его обновление. При этом можно использовать выражение:

$$\Delta C_j = \sum_{i=1}^n (P_{in} - P_{i,j}) \cdot C_i$$

где  $\Delta C_j$  – искомое возможное увеличение цены  $j$ -го объекта;  $P_{in}$  – «идеальное» значение  $i$ -го свойства;  $P_{i,j}$  – фактическое значение  $i$ -го свойства  $j$ -го объекта;  $C_i$  – «цена» единицы измерения  $i$ -го потребительского свойства рассматриваемых объектов.

По результатам вычислений целесообразно сформулировать вывод. Имеющаяся информация позволяет также определить ожидаемые значения цен рассматриваемых изделий вследствие их обновления, доведения значений их потребительских свойств до «идеала». Другими словами, определить рыночную цену «идеального» изделия.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие факторы влияют на величину и структуру затрат?
2. Какие методы могут применяться при расчетах ожидаемых затрат?
3. Какие ошибки совершают инновационные менеджеры, определяя цену на новшество?

4. Назовите факторы ценообразования.
5. Охарактеризуйте контракты по способу установления цены.
6. В чем заключается анализ условий безубыточности на установившемся рынке?
7. Какой рынок принято считать неустановившимся?
8. В чем заключается анализ условий безубыточности на неустановившемся рынке?

### Тема 10. Риск в инновационной деятельности

**Задача 1.** Инновационная компания разработала новый витамин, стимулирующий творческую активность персонала. Затраты на проведение исследований и испытаний препарата составили 20 тыс. руб. К препарату проявили интерес две фармацевтические компании. Они готовы купить сырье для производства витамина за 40 тыс. руб. Себестоимость сырья для фирмы-инноватора составит 10 тыс. руб. Вероятность того, что компании купят или не купят сырье, одинакова: 50:50.

Матрица возможных результатов инновационной деятельности, тыс. руб.

		Стратегия 1-й компании	
		Купит	Не купит
Стратегия 2-й компании	Купит	+40	+ 10
	Не купит	+10	-20

Определить ожидаемый доход от инновации и показатели, характеризующие риск.

**Задача 2.** При изучении статистики освоения новой продукции были получены следующие данные:

Группы проектов	Средняя сумма инвестиций, тыс.руб.	Число проектов	Число неудач
I	240	12	2
II	400	8	1

Определить меру риска как наиболее ожидаемый негативный результат.

**Задача 3.** Предварительная оценка результатов инновационного проекта создания консалтингового подразделения аудиторской компании показала, что наиболее ожидаемый доход от этой инновации составит 700 тыс. руб., но точность расчетов (стандартное отклонение, колеблемость) составляет 40%.

Определить меру риска как пессимистическую оценку возможного результата.

**Задача 4.** При освоении нового продукта были получены следующие данные:

Группы проектов	Средняя сумма вкладов, тыс. руб.	Число проектов	Число неудач
1	250	7	3
2	600	13	4

Определить меру риска как наиболее ожидаемый плановый результат.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое полезность инновации?
2. Дайте определение риска в инновационной деятельности.
3. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
4. Охарактеризуйте инновационные риски.
5. Перечислите признаки, по которым классифицируют риски, возникающие в организации.
6. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?
7. Перечислите методы качественной оценки риска.
8. Какие методы применяются при количественном анализе рисков?
9. Назовите пути снижения риска в инновационной деятельности.
10. Охарактеризуйте основные этапы процесса управления риском.

## **Тема 11. Управление разработкой программ и проектов нововведений**

### *Анализ конкретной ситуации «Управление инновациями по-немецки (как заставить идею работать)»*

Консалтинговая фирма L&P существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

#### **Организационные изменения**

Высокие прибыли, получаемые L&P, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме общества с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты L&P знали свое дело и их никак нельзя было назвать, как, это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

#### **Высокий имидж**

Начиная с 1993 г., L&P явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене — европейском центре развлечения и отдыха — само по себе подтверждало: L&P — солидная компания. На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50%, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления — повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм — хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

#### **Новый заказчик**

На L&P внимательно отнеслись к обращению фирмы ВВ с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что ВВ — третий в Германии из крупнейших производителей верхней одежды после «Steilmann» и «Eskada». Самым главным притягательным моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма.

Проблемы ВВ заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с другой, — множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму. Руководство ВВ не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как: отношение непосредственного руководителя к идее и к ее автору, активность и пробивная способность самого автора и т. д. и т. п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ ВВ и заключался в разработке такой схемы.

### **Первые предложения**

На основе этого заказа L&P сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ;
- функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 1993 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-м Бантлэ, возглавившим группу консультантов L&P, руководство ВВ 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

### **Работа**

Группа консультантов, в которую кроме Бантлэ вошли еще один партнер L&P г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Янык, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений. Затем

последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы. Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решений.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10—12 часов в сутки, подготовила схему организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи. Для этого на начальной стадии — на фазе определения задач — предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на ВВ. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, ее селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что по мнению экспертов L&P позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПР принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГПР, консультанты приступали к реализации проекта.

После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

### **Итоговое обсуждение результатов**

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений был представлен руководству фирмы ВВ на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантлэ руководство ВВ получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от ВВ, заранее ознакомившиеся с предложением L&P, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное отношение к предложенной разработке одного из экспертов,

удалось принять и окончательно сформулировать все поправки и изменения. При этом специалисты от L&P выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения.

Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

### **Реализация проекта**

18 ноября фирма ВВ приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из L&P своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов L&P была подготовка специалистов ВВ для работы на компьютерах.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции ВВ. Предложение заключалось в создании при



фирме и на площадях, размещенных на территории ВВ, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы WMF — производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени ВВ сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурентной борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникшая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

#### **Успех заказчика**

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма ВВ увеличила сбыт продукции на 8%, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела продаж.

#### **Успех разработчика**

Фирма L&P переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Янык сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

#### **Задания:**

1. Как вы думаете, какая ключевая проблема в компании «ВВ»?
2. Обратите внимание на функции консультантов из L&P на каждом этапе жизненного цикла инновации в компании «ВВ».
3. Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?
4. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?

5. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?

6. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта г-на Миллера по расширению продаж продукции ВВ.

7. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и определите степень будущего успеха проекта.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Раскройте понятие «инновационный проект».
2. Назовите элементы инновационного проекта.
3. Охарактеризуйте основных участников проекта.
4. Какие виды инновационных проектов вы знаете?
5. Что характерно для инновационного проекта?
6. Что такое управление инновационным проектом?
7. Назовите основные принципы управления инновационным проектом.
8. Из каких этапов состоит процесс создания и реализации инновационных проектов?
9. Что такое бизнес-план инновационного предприятия?
10. В чем заключается экспертиза инновационных проектов?

## **Тема 12. Анализ эффективности инновационной деятельности**

### ***Кейс: «Построение инновационного бизнеса в компании «Nokia»***

Чудеса в бизнесе, как и вообще в жизни, встречаются крайне редко. В обычных условиях компания средних размеров никак не может за несколько лет превратиться в мирового лидера. Однако Nokia в начале 90-х сделала это. Финский промышленный конгломерат, оказавшийся в глубоком кризисе из-за распада Советского Союза, который был его крупнейшим клиентом, в одночасье стал глобальным лидером быстрорастущей отрасли мобильной связи. Правда, чудеса здесь ни при чем. «Волшебное»

преобразование Nokia произошло в первую очередь благодаря смелости и решительности ее руководства, увидевшего уникальную возможность для подъема в момент зарождения нового рынка и не упустившего ее.

### **ПУТЬ ПРЕДТЕЧ**

За свою продолжительную историю Nokia изготавливала бумагу и резиновые изделия, занималась генерацией электроэнергии и производила электрокабели, отличаясь от множества европейских мини-концернов тем, что продавала всю свою продукцию под единым брендом, продвижению которого уделяла немало внимания.

Диверсификация в определенной степени обеспечивала Nokia страховку от рыночных катаклизмов и позволяла ей получать прибыли за счет подъемов то на одном, то на другом рыночном сегменте. В послевоенные годы главным ее «локомотивом» выступала кабельная продукция, которая шла в основном советским потребителям, однако возникшая зависимость от одного крупного клиента встревожила руководство Nokia, которое, похоже, еще тогда отличалось редкостной прозорливостью. Новый президент компании Кари Кайрамо, занявший свой пост в 1977 году, решил переориентировать Nokia на производство электроники с расчетом организовать сбыт главным образом на западноевропейском рынке. За несколько лет компания совершила ряд приобретений, купив, в частности, заводы по производству телевизоров и компьютерной техники, а также создала дочерние предприятия в новых отраслях, в том числе — радиосвязи.

Далеко не все начинания оказались успешными. Например, попытка выйти на рынок потребительской электроники обернулась для Nokia оглушительным провалом и чуть не разорила ее. Приближающийся коллапс экономики Советского Союза добавил свою порцию «камней на шею», в результате в 1991 году компания оказалась на грани банкротства. Шведский концерн Ericsson даже выдвинул предложение о покупке Nokia, но финских акционеров не устроила низкая цена.

Безусловно, в этой кризисной ситуации компания могла опереться только на свои здоровые подразделения, самым успешным из которых было производство систем высокочастотной радиосвязи — прообраза современной мобильной телефонии. На то время на него приходилось около 20% доходов Nokia.

Развитие данного направления было одним из многочисленных «электронных» проектов Nokia в конце 70-х — начале 80-х годов. В Финляндии с ее довольно большой, но редконаселенной территорией радиотелефоны пользовались немалой популярностью, кроме того, исторически сложилось так, что эта страна имела один из наиболее открытых и дерегулированных в Европе рынков телефонной связи. К тому же в начале 80-х Норвегия, Швеция и Финляндия на государственном уровне реализовали проект внедрения единого стандарта сотовой связи (Nordic Mobile Phone, NMP), создав по сути первую в мире мобильную систему. Nokia поставляла оборудование для станций, а также продавала сами радиотелефоны, став к концу 80-х региональным лидером на этом рынке.

Однако настоящий прорыв на этом направлении произошел в 1990 году, когда на должность руководителя подразделения мобильной связи был назначен 39-летний Йорма Оллила — бывший менеджер лондонского филиала Citibank, перешедший в отдел международных операций Nokia пятью годами раньше. Именно ему компания и была обязана своим последующим взлетом — его дару предвидения, его интуиции, его широте взглядов, смелости, решительности и не в последнюю очередь — его непоседливости и авантюристической жилке, заставлявшей его делать крутые повороты в карьере.

Внимательный и разносторонне образованный Оллила, благодаря своим постоянным переходам с места на место сохранивший непредвзятость восприятия стороннего наблюдателя, сумел разглядеть в нарождающемся рынке мобильной связи перспективы, которых тогда, в начале 90-х, не видел еще никто. Как отмечал он впоследствии, важнейшими «элементами мозаики» стали для него цифровые технологии, обладавшие очевидными преимуществами перед аналоговыми, а также дерегуляция европейской телефонной отрасли, начавшаяся в конце 80-х годов и приведшая в ранее закрытую для конкуренции сферу много активных и амбициозных новичков.

Но самым главным фактором было внедрение общеевропейского стандарта GSM (Global System for Mobile Communications). Этот проект, стартовавший еще в 1982 году, шел ни шатко ни валко и считался многими откровенной неудачей. Несмотря на все проволочки, десятилетний проект, целью которого

было создание единого европейского пространства мобильной связи, подходил к концу, и Йорма Оллила удвоил усилия по внедрению стандарта и разработке новых систем. Именно Nokia основала первую в мире сеть GSM, а первый звонок в ней совершил 1 июля 1991 года премьер-министр Финляндии — естественно, по телефону производства Nokia.

Это был несомненный успех, но Йорма Оллила хотел намного большего. Он обратился к правлению Nokia с необычным предложением — полностью сконцентрировать все усилия компании на развитии мобильной связи, причем ориентируясь не только и не столько на рынок Финляндии или Скандинавии, сколько на завоевание лидерства в мировом масштабе!

### **БЛАГОРОДНАЯ ОДЕРЖИМОСТЬ**

То, что предлагал Йорма Оллила, было, естественно, очень рискованным шагом. Идея основывалась только на его видении и его прогнозах, отражавших еще неясные, только набирающие силу тенденции. И реализовать идею нужно было немедленно и в беспрецедентном для компании масштабе, пока никто другой не догадался занять еще бесхозный и потенциально многообещающий рынок.

То, что Nokia переживала глубокой кризис и находилась на тот момент у края пропасти повышало вероятность принятия рискованных планов по принципу «нечего терять». Но компания была убыточной и не обладала должными финансовыми ресурсами, у ее менеджмента не было опыта глобальных проектов и, самое главное, психологии победителей. Первоочередной задачей считалось выживание, но отнюдь не развитие.

С другой стороны, во-первых, Nokia действительно обладала техническими возможностями для совершения прорыва. Ее специалисты получили необходимый опыт, работая над проектами по внедрению сначала скандинавского стандарта NMP, а потом общеевропейского GSM. У компании были необходимые технические мощности для выпуска самих мобильных телефонов и сетевого оборудования; были функционирующие модели, которые можно было запускать в массовую серию, и сеть поставщиков деталей; была протяженная сеть сбыта по всей Западной Европе, созданная под неудачный телевизионный проект. Во-вторых, в руководстве компании после трагической смерти Кари Кайрамо произошли радикальные изменения. Многие пожилые менеджеры

ушли в отставку, а на их места пришли 35-45-летние амбициозные управленцы наподобие самого Оллилы. Не скованные традициями и консерватизмом старшего поколения, они были психологически настроены на сверхусилия по выводу компании из кризиса. Наконец, в-третьих, чашу весов властно тянули книзу яростная убежденность Йорма Оллилы в своей правоте, его уверенность в собственных силах, притягательность и харизма.

В итоге правление проголосовало за то, чтобы назначить Йорма Оллилу на пост генерального директора Nokia, который он и занял в январе 1992 года. Теперь ему самому предстояло реализовать собственный план.

Йорма Оллила просто шокировал многих наблюдателей, за несколько месяцев распродав все подразделения Nokia, за исключением тех, что занимались мобильной связью. Численность сотрудников компании менее чем за год сократилась с 50 тыс. до 30 тыс. Вырученные за счет этих сделок средства были вложены в расширение исследовательских центров, развитие производственной базы, упрочение связей со старыми поставщиками и поиск новых. Nokia усиливала контакты с ключевыми партнерами (ее штаб-квартира в США была построена в Форт-Уэрте, рядом с центральным офисом производителя чипов Texas Instruments).

Компании нужно было больше инженеров и технологов, чем могла дать вся Финляндия вместе взятая, и Оллила взял курс на приглашение европейских и американских специалистов. Однако основные производственные мощности остались в Финляндии, а большую часть сотрудников все равно составляли финны, что, по его мнению, должно было сохранить национальный характер Nokia.

Благодаря проведенным им реформам прежняя централизованная система управления была заменена децентрализованной, предусматривающей большую самостоятельность менеджеров на местах. Оперативный переход на новые принципы менеджмента произошел как раз благодаря стремительной реорганизации. Одни подразделения Nokia перестали существовать (по крайней мере в составе компании), другие, наоборот, быстро росли, что позволяло создавать структуры уже с новыми управленческими механизмами.

Резко интенсифицировав работу и проведя широкомасштабную рекламную кампанию по запуску на рынок

новых моделей мобильных телефонов в стандарте GSM, компания с ходу захватила первенство на европейском рынке и получила плацдарм в США, где Motorola, местный лидер рынка мобильной связи, слишком увлеклась аналоговыми системами и «проспала» наступление цифровой революции. Однако, как известно, удержаться на вершине значительно труднее, чем туда попасть. В истории бизнеса полно примеров того, как небольшая инновационная компания, ставшая первопроходцем на новом рынке, затем была вынуждена уступать подтянувшимся гигантам и, будучи не в силах конкурировать с ними, сходила со сцены. Однако Nokia сама превратилась из сравнительно небольшой региональной компании в глобальную и важнейшую роль в этом сыграла ее новая корпоративная культура, которую внедрили Йорма Оллила и его соратники.

### **КУЛЬТУРА РОСТА**

Принцип менеджмента в исполнении Йормы Оллилы можно назвать

упорядоченным хаосом. В начале 90-х годов Nokia представляла собой фактически совокупность самоуправляемых ячеек, состоящих из специалистов разного профиля, объединенных общими амбициозными целями, общим пониманием стратегии, интенсивно контактирующих друг с другом по горизонтали. Знаменитый рекламный слоган Nokia «Connecting People» («Соединяя людей») был изначально создан с «внутрикорпоративной» целью, чтобы отразить важность соединения усилий и постоянного общения.

В Nokia была принята не совсем типичная для бизнеса практика постоянного «перемешивания» людей между подразделениями. Так, все менеджеры высшего звена должны были быть готовыми к тому, что в один прекрасный момент им придется заняться совершенно новым делом.

Целью перемещения людей с постоянного места работы было не дать им войти в накатанную колею, которая лишает их кругозора и чувства новизны, — так объяснял свою политику Йорма Оллила.

Частью корпоративной культуры Nokia была терпимость к ошибкам. Стимулируя своих сотрудников не бояться брать на себя ответственность и предпринимать рискованные шаги, обещающие в случае удачи крупный выигрыш, Оллила относился к провалам как к неизбежным моментам инновационного процесса, своего рода

плате за достигнутую эффективность. Когда случались ошибки, в компании никогда не искали виновных и не делали «оргвыводов», но от сотрудников требовалось, чтобы эта история послужила им наглядным уроком, и ни один промах не повторялся.

Такая творческая атмосфера стимулировала инновационность, которая и стала главным козырем Nokia в борьбе за сохранение «нечаянного» лидерства. Здесь очень важную роль по-прежнему играла прозорливость Йормы Оллилы, совершенно верно предположившего, что мобильные телефоны, в начале 90-х представлявшие собой аппараты размером с обувную коробку весом в несколько килограммов и ценой в сотни и тысячи долларов, уже в скором времени превратятся в один из самых массовых продуктов в мире. В частности, Nokia изобрела SMS-ки, первой в мире внедрив их в 1992 году, предложила клиентам разнообразие мелодий вызова вместо одинаковых звонков, сглаженные, удобно лежащиеся в руку и не прорезающие карман корпуса трубок, разноцветные сменные панели... Решающую роль в создании новых моделей в Nokia играли не инженеры, а дизайнеры, которые решали, как должны выглядеть новые аппараты.

Больше всего внимания в Nokia обращали на две вещи. Во-первых, дизайн. В Nokia старались следовать моде, а не только техническим трендам. Во-вторых, -простота пользования телефонами. Большинство людей так никогда и не брали в руки инструкции к мобильным телефонам Nokia — они использовали их интуитивно, даже самые сложные функции.

Весьма действенным средством приведения в чувство стал для Nokia кризис 1996 года, когда компания столкнулась с большими проблемами и понесла серьезные финансовые потери из-за перебоев с поставками комплектующих. Nokia усвоила еще один урок и с тех пор начала уделять особое внимание логистике.

Да и вообще, за 14 лет, прошедших с начала реализации своего беспрецедентного мобильного проекта, Nokia неоднократно сталкивалась с трудностями, отступала, терпела локальные неудачи, чтобы потом, преодолев их, подняться вновь. Сегодня Nokia по-прежнему удерживает первое место на мировом рынке мобильных телефонов, куда более сложном и конкурентном, чем полтора десятилетия назад, а ее бренд, по данным журнала Business Week, занимает по своей «стоимости» шестое место в мире, будучи единственным представителем Европы в первой десятке



глобального рейтинга. Риск, на который в свое время пошла Nokia, полностью оправдался и радикально изменил ее положение в мировом бизнесе. Смелость и решительность, проявленные в критический момент, помноженные на гениальную прозорливость ее лидера и удачное стечение обстоятельств, помогли финской компании совершить редчайший в истории скачок на вершину глобального рынка.

### **Задания:**

1. Перечислите все инновации компании Nokia, определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.

2. Что, на Ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?

3. Смоделируйте другие возможные варианты выхода компании из кризиса.

4. Инновации в какой из областей, по-вашему, стали решающим фактором роста компании Nokia?

5. Как Вы думаете: тип личности Йорма Оллила – это тип новатора или авантюриста?

6. Прокомментируйте проведение кампании по запуску на рынок новых моделей мобильных телефонов в стандарте GSM с позиции стратегического менеджмента. Насколько высока в Nokia степень интеграции стратегического и инновационного менеджмента?

7. За счет каких источников осуществлялось финансирование инноваций в компании Nokia?

8. Эффективна ли, на Ваш взгляд принятая в компании Nokia практика «перемешивания» людей. Возможно ли ее применение в российских условиях?

9. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, наоборот, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение экономическим категориям «эффект» и «эффективность».

2. Какие три вида эффекта может дать внедрение инноваций?

3. Что означает экономическая эффективность инноваций?

4. Какие основные характеристики производства изменяют инновации?

5. Перечислите типы показателей эффективности инноваций, которые используют в производственной сфере?

6. Какие ситуации характерны для экономической эффективности нововведений затратного и ресурсного типов?

7. Охарактеризуйте показатели эффективности инвестиционного проекта.

8. Назовите статистические методы оценки эффективности.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Основная учебная литература**

1. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/>

2. Аверченков, В. И. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / В. И. Аверченков. - 3-е изд., стер. - Москва : Флинта, 2016. - 293 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/>

#### **Дополнительная учебная литература**

3. Баранчеев, В. П. Управление инновациями [Текст] : учебник / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - М. : Юрайт, 2011. - 711 с.

4. Вертакова, Ю. В. Управление инновациями: теория и практика [Текст] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова. - М. : ЭКСМО, 2008 - 432 с.

5. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Э. И. Крылов, И. В. Журавкова. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 384 с.

6. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 295 с.

7. Оголева, Л. Н. Реинжиниринг производства [Текст] : учебное пособие / Л. Н. Оголева, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. - М. : КноРус, 2005. - 304 с.

8. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2008. - 448 с.

9. Богомолова, А. В. Управление инновациями [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Богомолова. - Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012. - 144 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/>

## **Перечень методических указаний**

**1. Управление инновациями** [Электронный ресурс]: методические рекомендации по проведению практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова, Е.С. Симоненко. - Курск, 2019. 87 с.

**2. Управление инновациями** [Электронный ресурс]: методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова, Е.С. Симоненко. - Курск, 2019. 23 с.

**3. Управление инновациями** [Электронный ресурс]: методические рекомендации по проведению лабораторных работ / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова. - Курск, 2019. 6 с.

**4. Управление инновациями** [Электронный ресурс]: методические рекомендации по подготовке к курсовой работе / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.Г. Ершова, Е.А. Мерзлякова. - Курск, 2019. - 23 с.

## **Другие учебно-методические материалы**

«Финансы и кредит».

«Вопросы экономики».

«Российский экономический журнал»

«Российское предпринимательство»

«Экономика и предпринимательство»

«Право и экономика»

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)).

2. Электронная библиотека ЮЗГУ ([www.lib.swsu.ru](http://www.lib.swsu.ru)).

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://biblioclub.ru>).

4. Научная электронная библиотека elibrary (<http://elibrary.ru>).

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>

2. Questel - [www.questel.com](http://www.questel.com)

3. ProQuest Dissertations & Theses - [www.search.proquest.com](http://www.search.proquest.com)

4. Wiley online library - [www.onlinelibrary.wiley.com](http://www.onlinelibrary.wiley.com)

5. Университетская библиотека онлайн - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
6. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
8. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp)
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – [www.bibliocomplectator.ru/available](http://www.bibliocomplectator.ru/available)
10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>
11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - [www.нэб.рф](http://www.нэб.рф)
14. Правовая и новостная база «Информо» - [www.informio.ru](http://www.informio.ru)
15. Образовательный ресурс «Единое окно» - <http://window.edu.ru/>
16. Научно-информационный портал Винити РАН - <http://viniti.ru>
17. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
18. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>