

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2022 20:26:41
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 28 » 10



ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для практической работы
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Курск 2021

УДК 65.01

Составитель: Е.С. Симоненко

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *И.Г. Ершова*

Инновационный менеджмент: методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.С. Симоненко. - Курск, 2021. - 63с.. – Библиогр.: с. 61

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Инновационный менеджмент»: содержание лекционных и практических занятий, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы обучающихся. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области инновационного менеджмента, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

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

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Общие положения

Цель дисциплины «Инновационный менеджмент» - формирование у студентов системных знаний, умений и навыков владения методами научного решения проблемных вопросов управления инновационными процессами, умений и навыков, достаточных для будущей профессиональной деятельности.

Основные задачи дисциплины:

– изучение основных понятий, категорий, раскрывающих суть инновационного менеджмента, особенностей развития теории нововведений, закономерностей развития инновационных процессов, теории и практики международного, национального, регионального и внутрифирменного управления инновационными процессами, проблем восприимчивости организаций к внедрению нового;

– формирование умений выделять проблемы управления инновационными процессами;

– овладение приемами анализа причин сопротивления персонала нововведениям и методами творческого решения проблем;

– приобретение практических навыков использования методик отбора и оценки инновационных проектов.

Обучающиеся должны знать:

– понятийный и терминологический аппарат в области управления инновациями;

– основные модели инновационного развития;

– взаимосвязи инновационной активности и конкурентоспособного развития предприятий;

– модели и методы выбора и реализации инноваций.

уметь:

– формализовано описывать проект как объект управления;

– осуществлять бизнес-планирование инновационных проектов;

– идентифицировать и анализировать риски инновационных проектов и формировать подходы к управлению этими рисками.

владеть:

- базовыми навыками проведения анализа объекта с целью оценки его инновационного потенциала;
- навыками использования инструментальных (программно-технических) средств управления проектами.

Данные методические рекомендации обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы студентов.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Тема 1. Основные понятия инновационного менеджмента.

Общая характеристика инновационного менеджмента.

Организация инновационного менеджмента.

Общие понятия об инновациях. Классификация инноваций. Понятие, сущность и содержание инновационного менеджмента. Понятие, содержание и структура инновационного процесса. Методы поиска идей инновации

Тема 2. Приемы инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент и стратегическое управление.

Инновационное поведение. Формы инновационного менеджмента. Инновационная политика.

Основное содержание и сущность приемов инновационного менеджмента. Понятие и виды инновационных стратегий. Оценка инновационного поведения. Типы инновационного поведения фирм: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты. Организационные формы инновационного менеджмента. Классификация инновационных организаций. Содержание и направления инновационной политики. Методы выбора инновационной политики хозяйствующего субъекта: метод написания сценариев; метод игр; метод Дельфи.

Тема 3. Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере. Риск в инновационной деятельности

Управление затратами в инновационном бизнесе. Ценообразование на инновационную продукцию. Понятие, основное содержание и сущность рисков. Классификация и виды рисков в инновационной деятельности. Типы рисков инновационных проектов. Пути снижения рисков в инновационной деятельности. Управление рисками.

Тема 4. Управление разработкой программ и проектов нововведений. Анализ эффективности инновационной деятельности

Понятие и сущность инновационных проектов. Этапы разработки бизнес-плана инновационного проекта. Компьютерные системы, используемые для создания и оценки инвестиционных проектов. Эффективность инноваций. Источники средств, используемые для финансирования инновационной деятельности. Простые и сложные ставки ссудных процентов

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Основные понятия инновационного менеджмента.

Общая характеристика инновационного менеджмента.

Организация инновационного менеджмента.

Задание 1. 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 брендов стоит серьезных инвестиций в технологии и брендинг. Но на создание марок детского чая фабрика потратила около \$100 тыс., причем все деньги ушли в разработку брендов — 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 HoReCa 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 непременное 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.

Задание 2. 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.

Задание 3. 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:

$\Phi_0 + A_1 =$ _____

$\Phi_0 + A_2 =$ _____

.....

$\Phi_0 + A_n =$ _____

$\Phi_0 + A_{20} =$ _____

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

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

.....

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

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

.....

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

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

.....

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

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

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?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + An$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + Bn$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			

Ф ₀ + С _n			
Ф ₀ + С ₂₀			

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 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.
11. Что представляет собой инновационный менеджмент?
12. Изобразите схему инновационного менеджмента.
13. В каких аспектах можно рассматривать понятие «инновационный менеджмент»?

14. Что предполагает осуществление инновационного менеджмента в целом и с какими дисциплинами он связан?
15. Назовите этапы развития инновационного менеджмента.
16. Какие требования предъявляются к профессиональной компетенции инновационных менеджеров?
17. Какие выделяют функции инновационного менеджмента?
18. Охарактеризуйте основные методы инновационного менеджмента.
19. Перечислите способы изучения и применения результатов в процессе управления.
20. Что такое инновационный процесс?
21. Назовите логические формы инновационного процесса.
22. Что такое диффузия инноваций?
23. От чего зависит скорость диффузии?
24. Какие элементы включает инновационный процесс?
25. Что означает понятие «идея инновации»?
26. Какие этапы можно выделить в творческом процессе?
27. Какие методы поиска инновационной идеи обладают максимальной эффективностью?
28. Назовите этапы разработки и реализации инноваций.
29. Какие коэффициенты, применяются для оценки внутренних экономических условий реализации инновационных стратегий?

Тема 2. Приемы инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент и стратегическое управление.

Инновационное поведение. Формы инновационного менеджмента. Инновационная политика.

Задание 1. Прочитайте ситуацию «Союз молока и рыбы». Выполните предлагаемые ниже задания.

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 «Савушкиного продукта». Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке — \$62,5 млн. (у «Савушкина продукта» — \$24 млн.).

Генеральному директору «Санта Бремор» 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 «Вммм-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 Ecolan 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 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 стоят примерно 50руб.

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 я 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 распылать 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 «кусами». 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 ровных 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.

Задание 2. Провести оценку инновационной активности предприятий.

Таблица 1. Исходные данные для расчета коэффициентов

Анализируемые параметры оценки инновационной активности предприятий	Исходные данные (руб.)		
	А	В	С
Нематериальные активы	887 168	236 847	26 724
Прочие внеоборотные активы	9 527 783	4 357 945	1 935 327
Число занятых в сфере НИР и ОКР (чел.)	78	34	16
Численность работников предприятия в целом	236	123	62
Оборудование опытно-приборного назначения	1 978 169	924 563	146 974
Оборудование производственно-технологического назначения	6 147 259	3 284 246	671 289
Вновь введенные основные производственные фонды	2 359 691	1 356 759	276 825
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия	4 924 781	2 963 184	564 127
Выручка от реализации новой или усовершенствованной продукции	1 264 238	774 120	87 644
Общая выручка от реализации всей прочей продукции	2 178 055	1 207 166	176 293
Научно-исследовательские и учебно-методические инвестиционные проекты	2 733 289	1 458 220	127 893
Прочие инвестиционные расходы	4 937 862	3 381 326	523 776

Вопросы для самоконтроля

1. 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.
13. Что такое прием инновационного менеджмента?
14. На какие группы делятся приемы инновационного менеджмента?
15. Что такое маркетинг инноваций?
16. Что представляет собой концепция маркетинга инноваций?
17. Что представляют собой бэнчмаркинг и брендинг?
18. Из каких компонентов складывается индивидуальность бренда инновации?
19. Что представляют собой инжиниринг и реинжиниринг?
20. Какие приемы продвижения инноваций вы знаете?
21. В чем заключается сущность оценки инновационного поведения?
22. Какие показатели используются при оценке инновационного поведения?
23. Что такое инновационная активность?

24. 4. Какие элементы инновационной инфраструктуры используются для оценки инновационной активности предприятия?

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

26. Какие существуют типы инновационного поведения фирм?

Тема 3. Управление затратами и ценообразование в инновационной сфере. Риск в инновационной деятельности

Задание 1. 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 км² и включает 31 производственное предприятие, выпускающее наукоемкую конкурентоспособную продукцию и два бизнес-инкубатора площадью 170 тыс. м², 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 телекоммуникационная 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 продажи 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 км², 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 углеграфитовых 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?

Задание 2. Прочитайте кейсы «Опыт инноваций в компаниях «Granite Rock», «Сетех». Выполните предлагаемые ниже задания.

Кейсы: «Опыт инноваций в компаниях «Granite Rock», «Сетех»

-1-

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 «междотдельских» 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 GraniteXpress, 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 Semtex 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 Semtex быстро реагировать на последние запросы клиентов и даже их предвосхищать.

Недавно Semtex 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.

Вопросы и задания:

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

2. Перечислите все инновации компании «Cemex», 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 «Cemex» по отношению к другим цементными компаниями? За счет чего они добились этих преимуществ?

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

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

Задача 3. 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 4. 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 5. 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 6. При освоении нового продукта были получены следующие данные:

Группы проектов	Средняя сумма вкладов, тыс.	Число проектов	Число неудач
-----------------	-----------------------------	----------------	--------------

	руб.		
1	250	7	3
2	600	13	4

Определить меру риска как наиболее ожидаемый плановый результат.

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.

11.1. Что такое инновационная политика государства?

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

13. Охарактеризуйте приоритетные направления развития науки и техники.

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

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

16. Назовите этапы формирования инновационной политики на предприятии.

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

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

19. В чем заключается сущность метода Дельфи?

20. Какие факторы влияют на величину и структуру затрат?

21. Какие методы могут применяться при расчетах ожидаемых затрат?

22. Какие ошибки совершают инновационные менеджеры, определяя цену на новшество?

23. Назовите факторы ценообразования.

24. Охарактеризуйте контракты по способу установления цены.

25. В чем заключается анализ условий безубыточности на установившемся рынке?

26. Какой рынок принято считать неустановившимся?

27. В чем заключается анализ условий безубыточности на неустановившемся рынке?

28.1. Что такое полезность инновации?

29. Дайте определение риска в инновационной деятельности.

30.3. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?

31. Охарактеризуйте инновационные риски.

32. Перечислите признаки, по которым классифицируют риски, возникающие в организации.

33. Какие основные виды рисков возникают в инновационной деятельности?

34. Перечислите методы качественной оценки риска.

35. Какие методы применяются при количественном анализе рисков?

36. Назовите пути снижения риска в инновационной деятельности.

37. Охарактеризуйте основные этапы процесса управления риском.

Тема 4. Управление разработкой программ и проектов нововведений. Анализ эффективности инновационной деятельности

Задача 4. Прочитайте ситуацию «Управление инновациями по-немецки (как заставить идею работать)». Выполните предлагаемые ниже задания.

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 ГРП, 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». Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?

3. 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.

Задача 2 Прочитайте кейс. Выполните предлагаемые ниже задания.

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

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

7. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие,

наоборот, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

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?
11. Дайте определение экономическим категориям «эффект» и «эффективность».
12. Какие три вида эффекта может дать внедрение инноваций?
13. Что означает экономическая эффективность инноваций?
14. Какие основные характеристики производства изменяют инновации?
15. Перечислите типы показателей эффективности инноваций, которые используют в производственной сфере?
16. Какие ситуации характерны для экономической эффективности нововведений затратного и ресурсного типов?
17. Охарактеризуйте показатели эффективности инвестиционного проекта.
18. Назовите статистические методы оценки эффективности.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Ю. М. Беляев ; под ред. А. Е. Илларионовой. - Москва : Дашков и Ко, 2016. - 220 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1350368>
2. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>

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., Симоненко Е.С. Управление инновациями: теория и практика [Текст] : учебное пособие. - М. : ЭКСМО, 2008 - 432 с.
5. Ивасенко, А. Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебник. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - М. : КноРус, 2009.
6. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие для студ. вуз. / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 608 с.
7. Кузнецов, Б. Т. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов, А. Б. Кузнецов. – М. : Юнити-Дана, 2015. - 364 с. - Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=115012
8. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 295 с.
9. Оголева, Л. Н. Реинжиниринг производства [Текст] :

учебное пособие / Л. Н. Оголева, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. - М. : КноРус, 2005. - 304 с.

10. Титов, А. Б. Маркетинг и управление инновациями [Текст]: учебное пособие / А. Б. Титов. - Харьков; М.; Минск : Питер, 2001. - 240 с..

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

Другие учебно-методические материалы

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>
2. Questel - www.questel.com
3. ProQuest Dissertations & Theses - www.search.proquest.com
4. Wiley online library - www.onlinelibrary.wiley.com
5. Университетская библиотека онлайн - 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
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – www.bibliocomplectator.ru/available
10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>
11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - www.economy.gov.ru
12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - www.нэб.рф
14. Правовая и новостная база «Информо» - 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
18. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>