

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 13:50:27  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781853be730df2374d16f3c0ce536f0f6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра экономики, управления и политики



### УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Методические указания по проведению практических занятий  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
профиль Экономика организаций и предприятий

УДК 338.2

Составитель: Ю.Н. Воробьёв

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *С.С. Железняков*

**Управление инновациями:** методические указания по проведению практических занятий по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика организаций и предприятий» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьёв. - Курск, 2018. - 23с.: Библиогр.: с.23

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Экономика организаций и предприятий по дисциплине «Управление инновациями».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Содержат вопросы для обсуждения, задания, кейсы, темы рефератов, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 01.03.18.. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л.1,1. Уч.-изд. л. 1,0 . Тираж100 экз. Заказ. 1305. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
«УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ» .....	4
РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ .....	6
СОДЕРЖАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА	
ИННОВАЦИОННАЯ СФЕРА .....	8
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	11
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	13
ПРИНЦИПЫ ПЕРЕДАЧИ ТЕХНОЛОГИЙ. ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В ИННОВАЦИОННОМ ЦИКЛЕ .....	15
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ.....	19
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	23

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ»**

Целью освоения дисциплины «Управление инновациями» является: формирование у студентов целостного представления об основных принципах и механизмах организации инновационной деятельности предприятия (организации), способствовать развитию у обучающихся мышления инновационного типа, необходимого для восприятия и организации информационных потоков, а также для принятия управленческих решений.

Задачи дисциплины

- сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах и стадиях инновационной деятельности;

- дать наглядное представление о формах организации инновационной деятельности предприятия (организации) на примерах мирового и отечественного опыта;

- раскрыть содержание организационно-экономического механизма управления инновационными процессами;

- создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления инновационными процессами.

Изучив дисциплину «Организация инновационной деятельности предприятия», обучающиеся должны:

**знать:**

- сущность, роль и значение инновационных процессов;
- историю развития и современное состояние инновационной деятельности за рубежом и в России;

- механизмы и формы государственной поддержки инновационных процессов;

- основные формы инновационного предпринимательства;

- основные методы и способы воздействия в системе инновационного менеджмента;

- методики управления инновационными рисками;

- технологию инновационного планирования и прогнозирования;

- технологию выбора стратегии инновационного развития.

**уметь:**

- принимать самостоятельные решения в вопросах планирования, прогнозирования и - выбора инновационной стратегии;

- применять методы прогнозирования экономических показателей инноваций на ранних стадиях проектирования;

- самостоятельно анализировать варианты принятия решений по выбору источников и объемов финансирования;

- оценивать влияние различных факторов в ситуациях, характеризующихся неопределенностью, и на этой основе выбирать приемлемый вариант поведения;

**владеть:**

- методами рациональной организации инновационных процессов на предприятии;
- методами технико-экономического обоснования инновационных проектов;
- методиками оценки инновационных рисков.

## **РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему Й. Шумпетера считают родоначальником теории инноватики?
2. Какой вклад в развитие теории инноватики внес Н.Д. Кондратьев?
3. В настоящее время термин «инновация» имеет множество определений. Под ним понимают: «изменение», «конкретный объект», «совокупность мероприятий», «освоение новой продукции» и т.п. Поясните, с чем это связано?
4. Чем инновация отличается от открытия?
5. Назовите и раскройте основные классификации инноваций.
6. Какие функции выполняют инновации?
7. Из каких стадий состоит инновационный процесс?

### **Темы рефератов**

1. Теория человеческого капитала
2. Экономика знаний как этап развития индустриального общества

### **Задания**

1. Определите, к какому типу (базисные, улучшающие, псевдоинновации) относятся следующие инновации (свой ответ поясните)?

1.1. В 2006 г. компания Sony представила на рынке свой новый продукт –электронную книгу. Данная книга способна вмещать в себя сотни текстов обычных книг. Полного заряда аккумулятора хватает на 7500 страниц, что в среднем соответствует 25 обычным книгам. Зрительное напряжение при чтении такой книги не больше, чем при чтении обычной книги. Это достигается за счет того, что электронные чернила не светятся подобно LCD-монитору, т.к. здесь используются микрокапсулы, заполненные противоположно заряженными черными и белыми наночастицами, плавающими в жидкой среде.

Для того чтобы перевернуть страницу нужно всего лишь нажать специальную кнопку. В каждой микрокапсуле отрицательный заряд притягивает к поверхности книги белые наночастицы, а положительный заряд – черные наночастицы, таким образом, формируются слова. Такое состояние сохраняется до следующего перелистывания.

1.2. В 2009 г. корпорация Microsoft представила новую операционную систему Windows 7 и офисный пакет 2010 Microsoft Office System. По сравнению с существующими ранее продуктами их отличительными особенностями являлись расширенные возможности пользователя, в том числе и сетевые, более развитая система технологической защиты и безопасности.

2. Верно/неверно данное утверждение:

2.1. Н.Д. Кондратьев непосредственно не занимался инновационными вопросами, но рассмотрение им больших циклов конъюнктуры (длинных волн) инициировало исследования о причинах этих циклов

и их продолжительности, в качестве наиболее важной из них были признаны инновации.

2.2. Открытие и инновация –это тождественные понятия.

2.3. Значительное место инновационном процессе Й. Шумпетер отводил предпринимателю, который энергично отвлекает факторы производства от существующих каналов, направляя их на развитие инноваций.

2.4. Инновационный процесс представляет собой творческий процесс создания и преобразования научных знаний в новую продукцию, признаваемую потребителями.

2.5. Начальной стадией инновационного процесса является производство. Оно обеспечивает познание объективных законов природы и превращение этого знания в научный информационный продукт.

3. Дайте классификацию инноваций промышленного предприятия (предприятие по выбору) по глубине новизны, по содержанию нововведений и по конкурентоспособности.

4. Заполните пропущенные стадии и их содержание в инновационной цепи (рис. 1).



Рис. 1 Инновационная цепь

## СОДЕРЖАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ИННОВАЦИОННАЯ СФЕРА

### Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют подходы к определению «технологии»?
2. Что такое технологический уклад?
3. Выделите ядро и ключевой фактор развития каждого технологического уклада.
4. Перечислите и охарактеризуйте классы важнейших технологий XXI в.
5. Что такое технологический предел и технологический разрыв?
6. Какие существуют подходы к управлению технологическими пределами и разрывами?
7. Что такое трансфер технологий?
8. Перечислите и охарактеризуйте основные формы трансфера технологий.

### Темы рефератов

1. Нанотехнологии
2. Развитие критических технологий в России

### Задания

1. О каких технологиях идет речь?

1.1. М. Кастельс (один из самых известных современных социологов) полагает, что общество переживает редкий в истории момент, который характеризуется трансформацией материальной культуры через работу новой технической парадигмы, построенной вокруг данных технологий. В эту группу объединены такие, казалось бы, разнородные направления, как микроэлектроника, вычислительная техника, телекоммуникация и геновая инженерия. Однако все это становится возможным потому, что современный процесс технологических преобразований расширяется благодаря взаимосвязи между различными технологиями на основе общего цифрового языка. С его помощью информация создается, хранится, извлекается, обрабатывается и передается.

1.2. В бывшем СССР на оборонных заводах производились значительные объемы гражданской продукции, например бытовой техники (холодильники, радиоприемники, телевизоры). Однако даже в оборонном комплексе технологическое развитие военного и гражданского секторов промышленного производства происходило обособленно друг от друга. Сегодня технологический разрыв между военными и гражданскими отраслями в России также велик. Поэтому политика продвижения данных технологий направлена на стимулирование процесса взаимообогащения военной и гражданской промышленности на основе разрушения организационно-административных барьеров между ними. Ожидается, что такое технологическое взаимодействие, с одной стороны, повысит



эффективность гражданского сектора промышленности, а с другой облегчит бремя финансовых расходов государства на создание вооружений.

1.3. 29 декабря 1959 г. профессор калифорнийского технологического института Ричард Фейнман прочитал лекцию перед Американским физическим обществом под названием «Как много места там, внизу», где он рассматривал возможность использования атомов в качестве строительных частиц. Сегодня технологии, предполагающие работу с веществом на уровне отдельных атомов нашли широкое распространение. Они применяются в промышленности, медицине, строительстве. В перспективе рассматриваются вопросы их применения и в бытовой сфере.

1.4. Термин... возник в середине XX в. в США и в буквальном смысле означал необходимый, дефицитный. Однако во многих языках, в том числе и русском, ему сопутствовал негативный оттенок. Поэтому в ряде стран (Англии и Франции), сегодня используется термин ключевые технологии. Несмотря на неуклонное увеличение затрат на науку, даже самые богатые государства не могут позволить себе вести исследования по всем направлениям... К примеру, в России приоритетными направлениями развития науки и техники являются информационные технологии и электроника, производственные технологии, новые материалы и химические продукты, технологии живых систем, транспорт, топливо и энергетика, экология и рациональное природопользование.

2. Верно/неверно данное утверждение:

2.1. Технологию можно охарактеризовать как деятельность, обеспечивающую преобразование сырья или ресурсов в конечную продукцию с заранее заданными требованиями, и как характеристику деятельности исполнителя, способ её организации и воспроизводства, т. е. как совокупность знаний, умений, и навыков.

2.2. Среди признаков нанотехнологий выделяют: большие объемы производства продукции; сложность продукции и соответственно технологии; наукоемкость продукции; присутствие на мировом рынке.

2.3. S-образная кривая описывает этапы развития технологии: зарождение, интенсивный рост и постепенное достижение стадии полной зрелости технологического процесса или продукта.

2.4. Пределы развития технологии обусловлены естественными законами, на которых она основана, которые проявляются в невозможности улучшить технический уровень технологии и получить экономическую отдачу, т. е. создание различных модификаций не обеспечивает прироста эффекта, воспринимаемого потребителями.

2.5. Передача научно-технической продукции на некоммерческой основе осуществляется преимущественно в виде продажи патентов, лицензий на изобретения и ноу-хау.

3. В XIX в. появилась первая канцелярская скрепка – простое устройство для скрепления нескольких листов бумаги. Сегодня у нее существуют различные варианты, такие как скрепка больших размеров, скрепка, изготовленная из пластмассы. Кроме того, для этих же целей используются степлер, зажимы, прозрачные файлы. Проанализируйте все известные вам устройства для скрепления бумаги (таблица 1) и определите, есть ли основания считать, что канцелярская скрепка в скором времени исчезнет вообще?

Таблица 1

**Оценка различных видов устройств для соединения листов бумаги**

Виды устройств	Недостатки	Преимущества
1. Обычная канцелярская скрепка		
2. Канцелярская скрепка большого размера		
3. Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
4. Степлер		
5. Зажим		
6. Прозрачный файл		
7. ...		

4. Изучите рис. 2.

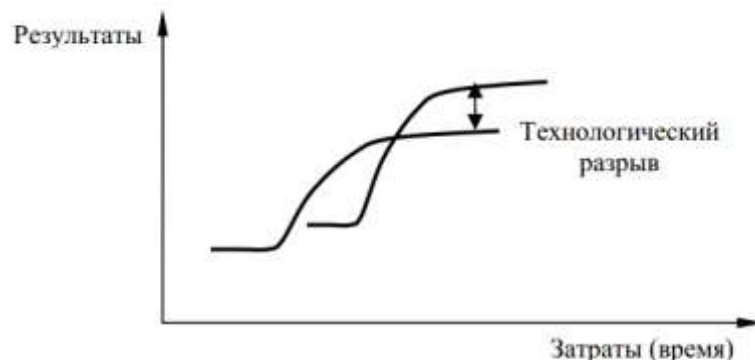


Рис. 2 Технологический разрыв

Задания:

- определите какой технологический разрыв (по достигнутым результатам или затратам времени) здесь изображен. Свою точку зрения обоснуйте;
- покажите на графике пределы развития технологии;
- что здесь понимается под результатом развития технологии?

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение национальной инновационной системы. Охарактеризуйте основные модели инновационного развития промышленно-развитых стран.
2. Охарактеризуйте национальную инновационную систему РФ. Какие проблемы препятствуют ее эффективному развитию?
3. Что общего у технополиса и технопарка? В чем их отличие?
4. Какова роль венчурного капитала в развитии национальной инновационной системы?
5. В чем отличие формального сектора венчурного капитала от неформального сектора?
6. Является ли венчурное финансирование универсальным механизмом для инвестиционного обеспечения и развития научно-технической сферы?
7. Какова роль государства в развитии инновационных процессов?
8. Чем продиктовано в условиях рыночной экономики стремление государства активизировать инновационную деятельность частных (акционированных) промышленных предприятий?

### Темы рефератов

1. Региональная инновационная политика (на примере Курской области)
2. Проблемы и перспективы развития малого инновационного бизнеса в России
3. Технопарковые структуры организации инновационной деятельности: становление и перспективы развития в России Задания для самостоятельной работы
  1. Изучите стратегию инновационного развития Курской области. Какой из представленных вариантов развития предпочтительнее? Почему?
  2. О какой стране идет речь (свой ответ обоснуйте)?
    - 2.1. В этой стране эффективно развивается венчурное финансирование инновационной деятельности. Объем инвестиций неформального сектора венчурного капитала, представленного так называемыми «бизнес-ангелами», существенно превышает объем инвестиций формального сектора. Государство активно ведет субсидирование фирм «спин-офф» (фирм-«отпрысков»), отделившихся от вузов, независимых институтов, государственных исследовательских центров и специальных лабораторий крупных промышленных предприятий. Инновационным организациям могут предоставляться льготы по оплате государственных услуг, таких как электроэнергия, связь, тепло. Наиболее эффективные венчурные фирмы и исследовательские центры могут в первые пять лет полностью или частично финансироваться из федерального бюджета. Наиболее наукоемкие и эффективные исследования государство финансирует полностью из-за их сложности, высоких издержек, риска, сильной международной

конкуренции. Необходимо отметить практику бесплатной выдачи лицензий на коммерческое использование изобретений, запатентованных в ходе бюджетных исследований и являющихся собственностью федерального правительства.

2.2. Приоритетными направлениями развития являются информационные системы, механотроника, биотехнологии, новые материалы. Государственные расходы на НИОКР в основном идут на фундаментальные исследования и генерирование принципиально новых идей. Государственная политика направлена на превращение страны из импортера лицензий в экспортера. На смену вытеснению иностранных конкурентов с существующих рынков за счет высокого качества товаров происходит ещё более сложная задача – самим формировать новые рынки, сохраняя приемлемые цены и высокое качество продукции.

2.3. Эти страны являются ведущими в составе Евросоюза. Вместе с США и Японией они входят в технологическое ядро мирового развития и занимают третье, четвертое и пятое место в мире по абсолютной величине затрат на НИОКР. Финансирование НИОКР из федерального бюджета осуществляется на 35-45%.

3. Верно/неверно данное утверждение:

3.1. Национальная инновационная система объединяет совокупность субъектов и институтов, деятельность которых направлена на осуществление и поддержку в осуществлении инновационной деятельности.

3.2. Рисковое (венчурное) инвестирование осуществляется, как правило, в крупные предприятия без предоставления ими какого-либо залога.

3.3. Формальный сектор венчурного финансирования представлен так называемыми «бизнес-ангелами», т.е. состоятельными частными инвесторами.

3.4. США, Япония, Германия, Англия и Франция входят в технологическое ядро мирового развития.

3.5. К прямым методам государственного регулирования инноваций относятся создание государством налоговых, кредитных, таможенных, амортизационных, арендных (в том числе лизинговых) льгот.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение и перечислите основные виды инновационной деятельности предприятия.
2. Что подразумевают под инновационной активностью предприятия? В чем заключается ее отличие от инновационной деятельности?
3. В чем различие интеллектуальной и промышленной собственности?
4. Что такое изобретение?
5. Могут ли технологические процессы (способы производства) относиться к полезной модели?
6. Какие разновидности промышленных образцов выделяют в мировой практике?
7. Прокомментируй следующее утверждение «обладание общеизвестным товарным знаком равнозначно обладанию капиталом». Согласны ли вы с этим утверждением?
8. Что такое фирменное наименование?
9. Чем отличается наименование места происхождения товара от указания на место происхождения товара?
10. Приведите примеры недобросовестной конкуренции.

### **Темы рефератов**

1. Особенности инновационной деятельности предприятия (предприятие по выбору).
2. Развитие индустрии авторского права и защита интеллектуальной собственности за рубежом.

### **Задания**

1. Верно/неверно данное утверждение:
  - 1.1. Инновационная деятельность направлена на создание, воплощение и реализацию нового продукта.
  - 1.2. Термин «ноу-хау» первоначально имел смысл: «знать, как применить патент».
  - 1.3. Промышленные образцы располагаются на границе патентного и авторского прав. Образец должен быть воспроизводимым промышленными средствами, поэтому он и называется промышленным. Если этот момент отсутствует, изделие попадает, скорее, под категорию произведений искусства, защита которых обеспечивается законодательством об авторском праве.
  - 1.4. Указание места происхождения товара это название страны, населенного пункта, местности или другого географического объекта, используемое для обозначения товара, особые свойства которого исключительно или главным образом определяются характерными для данного географического объекта природными условиями или людскими факторами, или же теми и другими одновременно.
  - 1.5. Промышленная собственность включает объекты авторского права.

2. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 842 чел. Число занятых в сфере НИОКР на начало года составляло 178 чел., в течение года из них 2 чел. было уволено и принято на работу 3 чел. Определите, по уровню инновационной активности данное предприятие является лидером или последователем?

3. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 640 чел. Число занятых в сфере НИОКР на начало года составляло 20 чел., в течение года из них 3 чел. было уволено и принято на работу 6 чел. Определите, по уровню инновационной активности данное предприятие является лидером или последователем?

4. Постоянные затраты предприятия при выпуске новой продукции и продукции, изготовленной с помощью новых технологий составляют 4 млн. руб., переменные 3 млн. руб. Планируемая прибыль 10% от себестоимости. Общая выручка от продажи всей продукции составила 20,5 млн. руб. Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции.

5. Постоянные затраты предприятия при выпуске новой продукции и продукции, изготовленной с помощью новых технологий составляют 2320 тыс. руб., переменные 4080 тыс. руб. Планируемая прибыль 15% от себестоимости. Общая выручка от продажи всей продукции составила 21530 тыс. руб. Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции.

6. Стоимость вновь введенных производственных фондов равна 1308 тыс. руб. Среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения равна 7306 тыс. руб.; общепроизводственного назначения – 8749 тыс. руб.; общехозяйственного назначения – 10859 тыс. руб. Оцените способность предприятия к освоению новых производств.

7. Стоимость вновь введенных производственных фондов равна 11308 тыс. руб. Среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения равна 8306 тыс. руб.; общепроизводственного назначения – 9600 тыс. руб.; общехозяйственного назначения – 14850 тыс. руб. Оцените способность предприятия к освоению новых производств.

8. Изучите известные товарные знаки и заполните таблицу 2

Таблица 2

**Описание товарного знака**

Описание товарного знака	Владелец товарного знака	Сильные стороны товарного знака	Слабые стороны товарного знака

## **ПРИНЦИПЫ ПЕРЕДАЧИ ТЕХНОЛОГИЙ. ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В ИННОВАЦИОННОМ ЦИКЛЕ.**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое инновационная стратегия? Назовите и охарактеризуйте основные типы инновационных стратегий.
2. Охарактеризуйте фирму, применяющую виолентный (патиентный, коммутантный, эксплерентный) тип конкурентного поведения. В чем на ваш взгляд проявляется инновационный аспект такого поведения?
3. Что понимается под инновационным потенциалом предприятия? На чем основана методика оценки инновационного потенциала предприятия?
4. Из каких блоков оценочных показателей состоит оценка инновационного потенциала?
5. В чем отличие инновационного климата от инновационного потенциала предприятия?
6. Какие группы факторов оценки внешней среды вы знаете?
7. Каким образом осуществляется оценка инновационной позиции предприятия?

### **Темы рефератов**

1. Формирование и механизмы развития инновационного потенциала организации
2. Влияние внешней среды на характер инновационной деятельности современных фирм

### **Задания**

1. Верно/неверно данное утверждение:
  - 1.1. Эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений преимущественно первого хода.
  - 1.2. Виолентная (силовая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах.
  - 1.3. Оценка инновационного потенциала используются для формирования стратегии предприятия и определения его рыночной перспективы. Задачи такой оценки могут быть поставлены в двух плоскостях: 1) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта; 2) интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.
  - 1.4. Инновационный климат организации определяется, как мера её готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.
  - 1.5. Для оценки инновационной позиции предприятия используется матрица SWOT-анализа.

2. Определите: о каком типе стратегического поведения (виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты) идет речь? Свой ответ поясните.

2.1. В 1940 г. братья Мак и Дик Макдональды открыли небольшой ресторанчик, а точнее «заезжаловку», на одной из оживленных магистралей. В своем ресторанчике они реализовали совершенно новую концепцию обслуживания: водитель должен насытиться также быстро, как его автомобиль заправиться. Набор блюд был стандартным. Бизнес основывался на трех слагаемых успеха: качество, низкие цены, сервис. Впоследствии были спроектированы особые производственные линии, которые позволяли ускорить процесс обслуживания, а затем приглашенные специалисты довели эти линии до автоматизма. Сегодня под маркой «Макдональд» работают более 23 тыс. ресторанов более чем в 100 странах мира.

2.2. Небольшая фирма «Крей Рисерч» производит суперкомпьютеры. Суперкомпьютеры выпускаются штучно и используются в основном в военном деле, метеорологами и авиаконструкторами. Издержки производства здесь очень велики. Однако велика и прибыль, так как каждая такая машина стоит десятки миллионов долларов.

Долгое время «Крей Рисерч» вела напряженную конкурентную борьбу с IBM, которая не хотела покидать этот сегмент рынка по престижным соображениям. Но сильнейшие инженеры IBM работали над более массовой продукцией (большими компьютерами (мейнфреймз) и персональными компьютерами). После долгих соревнований в 1993 г. IBM ушла с данного сегмента. В 1994 г. суперкомпьютеры начали использоваться для расчетов биржевой игры, и все выгоды от этого получила «Крей Рисерч» - «хитрая лиса» победившая гиганта.

2.3. Компании «МАПО» и АВПК «Сухой» производят современные универсальные истребители. Их продукция, бомбардировщики типа «МиГ» и «Су», конкурирует на равных с аналогичной продукцией американских и европейских производителей.

На рынке космической техники и услуг выделяются РКК «Энергия», ГКНПЦ им. М.В. Хруничева и НПО им. Лавочкина. Научно-промышленный потенциал этих компаний позволяет им быть в числе ведущих мировых компаний в производстве космических станций, околоземных спутников и ракетносителей. Однако в последние годы эти компании утрачивают свои позиции на мировом рынке.

2.4. В 1993 г. один из основателей фирм в области электроники и производства компьютеров Дональд Валентайн изучил возможность финансирования биотехнологического бизнеса. В результате проведенного исследования было выявлено, что существует очень мало проблем, которые можно было бы решать с помощью биотехнологий.

Изучение 40 фирм показало, что здесь не было менеджмента, подготовленного продукта, не идентифицирован рынок. Во главе проектов стояли сами ученые, которые, не взирая на все существующие препятствия, с огромным интересом проводили



исследования. Валентайн отказался от инвестирования. Как показало время, на это были все основания. В течение первых же трех лет 90% компаний разорились. Сама отрасль в начале 90-х оценивалась как неприбыльная.

### 3. Прочитайте текст.

Ресторан «Венеция» в центре города – небольшой семейный бизнес. Отличительной особенностью этого ресторана являются: хорошая русская и европейская кухня, качество обслуживания, тихая, уютная обстановка, живая музыка. Ресторан работает три года, и успел завоевать хорошую репутацию. До настоящего времени владельцы ресторана не разрабатывали какую-либо стратегию на будущее.

В 2012 г. в связи с удачной рыночной конъюнктурой у них появились незапланированные финансовые средства, на которые они могут либо открыть еще один ресторан, либо открыть бистро, либо отложить инвестиции. Исходя из имеющегося опыта и текущей рыночной ситуации, владельцы спрогнозировали годовую доходность каждой альтернативы (таблица 3).

*Таблица 3*

#### **Годовая доходность альтернативных вариантов**

Альтернатива	Благоприятная рыночная ситуация, руб.	Неблагоприятная рыночная ситуация, руб.
Новый ресторан	1 500 000	200 000
Новое бистро	650 000	400 000
Нулевые инвестиции	0	0

Какую альтернативу им следует выбрать в условиях:

- а) риска, если предполагается, что вероятность наступления неблагоприятной ситуации составит 40%;
- б) полной неопределенности?

### 4. Прочитайте текст.

Г-н Петров и г-н Иванов являются совладельцами автосервиса и успешно занимаются данным видом бизнеса уже пять лет. До настоящего времени они не разрабатывали какую-либо стратегию на будущее. Качество обслуживания, приемлемые цены и удобное месторасположение помогли им завоевать хорошую репутацию и приобрести постоянных клиентов. Благодаря этому владельцы автосервиса сумели накопить значительные финансовые средства, которые они хотят направить на развитие бизнеса. Г-н Петров и г-н Сидовов рассмотрели три возможные альтернативы, связанные с открытием магазина автозапчастей, тюнинг центра, шиномонтажной мастерской. Исходя из предыдущего опыта и текущей рыночной ситуации, они спрогнозировали годовую доходность каждой альтернативы (таблица 9).

Таблица 9

**Годовая доходность альтернативных вариантов**

Альтернатива	Благоприятная рыночная ситуация, руб.	Неблагоприятная рыночная ситуация, руб.
Магазин автозапчастей	3 500 000	600 000
Тюнинг центр	3 000 000	400 000
Шиномонтажная мастерская	900 000	750 000

Какую альтернативу следует выбрать владельцам автосервиса в условиях:

а) риска, если предполагается, что вероятность наступления неблагоприятной ситуации составит 30%;

б) полной неопределенности?

6. Оцените инновационный потенциал и инновационный климат предприятия (предприятие по выбору) воспользовавшись таблицами 1А и 1Б (приложение А и приложение Б соответственно). Постройте матрицу SWOT-анализа. На основе полученных данных обоснуйте инновационную позицию предприятия.

7. Определите различия наступательных и оборонительных стратегий (таблица 10).

Таблица 10

**Различия наступательных и оборонительных инновационных стратегий**

Характеристика стратегии	Стратегии	
	Наступательные	Оборонительные
Главная стратегическая цель		
Положение на рынке товаров		
Условия осуществления		
Виды стратегий		
Затраты на НИОКР		
Основные риски		
Требования к персоналу		

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение инновационному маркетингу. Что явилось предпосылкой возрастания роли инновационного маркетинга в деятельности организаций?
2. Что понимается под новым товаром?
3. В чем отличие модернизации товара от модификации товара?
4. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновационного продукта.
5. Что такое репозиционирование?
6. Какие существуют методы репозиционирования?
7. Что понимается под ребрендингом?
8. Какие атрибуты бренда могут подвергаться изменению?

### **Темы рефератов**

1. Стратегический инновационный маркетинг
2. Тактический инновационный маркетинг

### **Задания**

1. Верно/неверно данное утверждение:
  - 1.1. В маркетинге под новым товаром не всегда понимается совершенно новая продукция.
  - 1.2. Модификация товара связана с глубокими технологическими изменениями в существующей продукции, с добавлением ей новых функций.
  - 1.3. Метод репозиционирования, основанный на изменении категории товара, используется, когда существует явная угроза со стороны конкурентов и очень важен временной фактор.
  - 1.4. Ребрендинг – это изменение репозиционирования бренда в целях повышения лояльности со стороны потребителей.
  15. При проведении ребрендинга изменению не могут быть подвергнуты атрибуты бренда – знаки, символы, цвет, имя.
2. Прочитайте текст. Каким методом репозиционирования товара воспользовалась компания? Что изменилось в ее бренде помимо появления нового продукта? Какие еще методы вы порекомендуете компании для повышения ее имиджа в сторону гибкости и инновативности?
  - 2.1. Компания Wimm-Bill-Dann является одним из крупнейших производителей продуктов питания. Сфера ее деятельности – рынок кисломолочных продуктов и соков. В 2002 году руководство Wimm-Bill-Dann приняло решение о корректировке имиджа для придания ей большой инновативности и динамичности. С этой целью научный центр и Управление маркетингом разработали и успешно реализовали принципиально новый продукт «NEO». Концепция нового продукта основывалась на том, что на потребительском рынке рос интерес к «продуктам с идеей», и люди были готовы платить дополнительные средства на приобретение не просто хорошего качественного товара, а

товара, способного удовлетворить особые индивидуальные потребности человека. В первую очередь это проявлялось в сфере продуктов питания. В ходе маркетинговых исследований в России была выделена еще одна существенная тенденция развития потребительского рынка – это рост потенциала премиальных и дорогих сегментов. Соединив эти две тенденции, компания Wimm-Bill-Dann вышла на новый для неё сегмент с новым «продуктом идей».

Бренд был репозиционирован следующим образом:

- имидж «NEO» - яркие идеи и инновации;
- продуктовая линия состоит из четырех ассортиментных групп:
  - \* фруктово-молочные коктейли «Мажитель» - идея мягкого бархатистого вкуса;
  - \* кисло-молочный биопродукт «Bio-vit» - сочетание витаминов и нового вкуса;
  - \* низкожирный био-йогурт и сок «Joy-fit» - идея легкости;
  - \* целебный продукт с лакто-культурами «Имунеле» - для укрепления здоровья.

Ценовая политика по отношению к новому товару заключалась в установлении уровня цен в среднем на 30% выше среднего уровня цен на кисломолочные продукты. Однако в силу уникальности товара и практически полного отсутствия аналогов конечная цена установилась исходя из ожидаемой ценности товара.

В апреле 2003 г. Новый бренд NEO был выпущен на рынок. С этого момента наблюдается активный рост продаж продукции, как в натуральном, так и денежном выражении. По большинству продуктов в 2003 г. произошло перевыполнение плана продаж и прибыли.

2.2. К началу 2005 г. смазочные материалы марки ТНК особенно для легкового транспорта воспринимались потребителями как устаревшие. Основным конкурентом «ТНК смазочные материалы» и лидером рынка моторных масел являлась марка «Лукойл». Другими конкурентами ТНК были марки Люксойл и Ютек (Юкос).

В восприятии потребителей марка ТНК, по сравнению с конкурентами, была менее инновационной, технологичной и качественной. Этому способствовал и эффект потемнения моторного масла в процессе эксплуатации. Многие автовладельцы воспринимали это как негативный фактор. Функционально упаковка была недостаточно удобная. В коммуникации отсутствовал фокус на марке, т.е. в рекламу можно было подставить любую другую марку и от этого мало бы что изменилось. Ко всему прочему ТНК весьма непоследовательно и хаотично меняла слоганы, к примеру, «Качество – надежность – скорость», «Формула идеальной российской полисинтетике», «Новые возможности твоей машины», «Лучшее моторное масло России». Коммуникации были сложными, запутанными и противоречивыми. При восприятии марки ТНК как исконно русской (элемент национальной гордости, Тюмень) в рекламе упоминалось об иностранном

опыте (присадках).

В ходе анализа рекламы конкурентов было установлено, что о моторных маслах говорилось как о «смазывающих» и «охлаждающих» двигатель. Однако основных функций у смазочных материалов три: смазывание, охлаждение и промывание двигателя. Именно за счет третьей функции, о которой не говорили конкуренты, масло ТНК темнело больше других. В результате ключевым сообщением марки ТНК стало: моторное масло ТНК помимо смазывания и охлаждения наилучшим образом поддерживает двигатель в чистом, а значит работоспособном состоянии. Логика «темное масло – чистый двигатель».

На основе нового репозиционирования были изменены ролики, макеты, проведено обучение непосредственно самих продавцов и проинформированы дистрибьюторы по всей России. В результате улучшилось отношение дистрибьюторов и продавцов к маслам ТНК, увеличилась лояльность потребителей. Следствием этих изменений явилось улучшение имиджа марки ТНК и увеличение продаж.

2.3. В августе 2007 г. компания Ferrero репозиционировала свой продукт Nutella. В новом образе Nutella ассоциировалась у потребителей как часть сбалансированного завтрака. В рекламе было прочитано, что каждая банка такого продукта содержит 52 лесных ореха, почти стакан молока и небольшое количество какао. Такая реклама вызвала нарекания английского агентства по стандартам, ведь в ней ничего не говорилось о том, что упомянутых ингредиентов продукт содержит 55% сахара и 31% жиров. В ответ Ferrero разъяснила, что рекомендуемая норма Nutella составляет 15 грамм. Такая порция содержит 80 ккал.: 4,7 г. жиров и 8,3 г. сахара. Продукт Nutella стал настолько популярным, что если бы можно было поставит друг на друга все банки Nutella, произведенные за один день, то высота полученной башни была бы равна 492 Эйфелевым башням.

2.4. До 2007 г. у компании «Нэфис Косметик» было два бренда в верхнем сегменте «премиум», но не было ни одного бренда в верхнем среднем сегменте. В 2007 г. «Нэфис Косметик» репозиционировала стиральный порошок ViMax из сегмента «премиум» в верхний средний ценовой сегмент. Рекомендованная розничная цена порошка снизилась с 47 до 33,4 руб. за пачку. Одновременно был обновлен дизайн упаковки. Компания изменила рекомендации по выкладке продукта в розницу. Теперь в высокоценовом сегменте у нее остался только один бренд – AOS. И если раньше конкурентами ViMax были Ariel (P&G) и Persil (Henkel), то теперь он соперничает со стиральными порошками Teid (P&G) и Losk (Henkel).

2.5. Сеть магазинов Sela насчитывает 347 магазинов в России, Украине, Эстонии и Латвии. Из них около 20% собственные, остальные работают по франчайзингу. В сентябре 2004 г. корпорация Sela объявила о смене формата торговли. Для этого часть магазинов Sela была

переформирована в магазины для детей, в которых была представлена только детская линия одежды.

2.6. Для того, чтобы оживить спрос на свою продукцию многие фирмы, выпускающие пищевую соду, предложили использовать ее как поглотитель запаха в холодильниках, а также добавлять в зубные пасты.

3. Заполните пропущенные ячейки (таблица 11).

*Таблица 11*

**Отличия массовой кастомизации от других принципов производства**

Отличительные черты	Массовое производство	Производство на заказ	Массовая кастомизация
Маркетинговая стратегия	- низкая себестоимость – большие масштабы - уникальность продукции – большая маржа	Создание уникальной индивидуальной продукции с нулевого этапа производственного цикла (разработка)	
Продукция	Массовая		Индивидуально модифицированная
Целевой рынок		Индивидуальные потребители	
Запчасти, компоненты и т. д.	Автоматически переносят свою стоимость на конечный продукт		Предлагаются потребителю до их использования на условиях предоплаты
Складские запасы	Значительные	Нет	
Фокус	Продажа товаров и услуг	Создание товаров и услуг под заказ	

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Богомолова, А. В. Управление инновациями [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Богомолова. - Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2012. - 144 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=208962>
2. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности [Текст] : учебное пособие / И. Л. Туккель [и др.]. - БХВ-Петербург, 2011. - 240 с.
3. Туккель И. Л. Управление инновационными проектами [Текст] : учебник / под ред. И. Л. Туккеля. - БХВ-Петербург, 2011. - 416 с.
4. 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, 2002. - 607 с.
5. Трифилова, А. А. Управление инновационным развитием предприятия [Текст] / А. А. Трифилова. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 176 с.
6. Ендовицкий, Д. А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта [Текст] / Д. А. Ендовицкий, С. Н. Коменденко. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 272 с.
7. 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\\_red&id=119436](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=119436)