



Буторина О.С.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 7. Методы инновационного менеджмента

1. Методы анализа

1) Метод сравнения - установление сходства или различия явлений, процессов и объектов в целом или в каких-либо признаках.

2) Индексный метод - это количественный метод анализа, который основан на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к его уровню в предыдущие временные периоды или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы сравнения.

3) Балансовый метод - метод взаимного сопоставления ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) и потребностей в них, используемый в практике управления.



1. Методы анализа

4) Метод цепных подстановок - используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель.

5) Графический метод – графическое изображение статистических данных.

6) Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процесса, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат а жизненный цикл объекта.

7) Факторный анализ- это процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационных мероприятий по улучшению функций.



1. Методы анализа

8) **SWOT–анализ** - метод стратегического менеджмента, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

9) **Системный анализ** - процесс исследования объекта как системы, основанный на ее **декомпозиции** с последующим определением статических и динамических характеристик составляющих ее элементов.



2. Вспомогательные методы анализа

- 1) Сводка и группировка данных
- 2) Абсолютные и относительные величины
- 3) Средние и средневзвешенные величины
- 4) Динамические ряды распределения
- 5) Сплошное и выборочное наблюдение

3. Методы прогнозирования

- 1) **Экспертные методы** - прогноз спроса строится профессионалами сбытовых и маркетинговых служб на основе личного опыта и знания рыночной ситуации
- 2) **Аппроксимация** – замена одних математических объектов другими, более простыми и в том или ином смысле близкими к исходным (метод наивного прогноза, метод долгосрочной средней).



3. Методы прогнозирования

- 3) **Экстраполяция** – распространение выводов, полученных из наблюдения над одной частью явления на другую его часть (метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания (ЭСВ), МНК).
- 4) **Корреляционно-регрессионные модели** (в том числе многопараметрические), ориентированные на поиск причинно-следственных связей между прогнозируемыми параметрами и факторами, вызывающими их изменения.
- 5) Прогнозирование с использованием **рядов динамики**.



4. Методы ценообразования

- 1) С ориентацией на собственные затраты и нормативы прибыли;
- 2) С ориентацией на качество (полезный эффект) товаров своего и конкурентов;
- 3) С ориентацией на спрос на товар и силу конкуренции на конкретном рынке;
- 4) На основе корреляционно-регрессионных моделей ценообразования;
- 5) На основе договоров, аукционов, биржевых сделок и т. д.

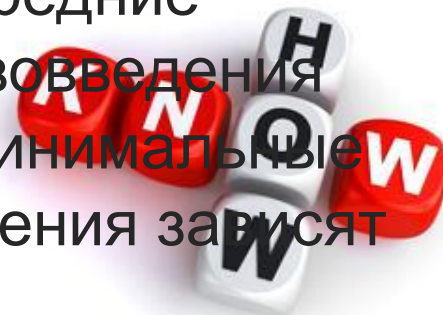


менеджмент и стратегическое управление

Стратегия это детальный всесторонний комплексный долгосрочный план достижения поставленных целей, который обеспечит переход организации на качественно иной (новый) уровень развития.

Типы инновационных стратегий:

1. **Наступательная.** Высокие затраты на нововведения
2. **Оборонительная.** Затраты на нововведения ниже, чем у лидера
3. **Имитационная.** Затраты на нововведения средние
4. **Зависимая.** Незначительные затраты на нововведения
5. **Традиционная.** Затраты на нововведения минимальные
6. **Оппортунистическая.** Затраты на нововведения зависят от тактических соображений



Рыночные стратегии

1. **Стратегия замещения** выбирается, когда рынок достиг насыщения (демпинг, имитация поведения конкурентов и профилизация). Профилизация в определенной мере связана со стратегией «фокусирования» и предполагает фокусирование внимания потребителей на особых характеристиках торговой марки.

2. **Стратегия расширения** направлены на расширение объема спроса за счет новых групп потребителей или на интенсификацию спроса путем увеличения объема потребления данного товара существующими группами потребителей.

3. **Стратегия конкурентная** избирается при стремлении добиться преимущества в издержках производства и сбыта, дифференциации продукции, концентрации на определенных видах деятельности.



Рыночные стратегии

4. Стратегия маркетинга широкого проникновения избирается с целью быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли.

5. Стратегия роста означает, что фирма должна ежегодно превышать плановые показатели по стратегическим целям по сравнению с уровнем предыдущего года.

6. В стратегии ограниченного роста план показателей по стратегическим целям устанавливается от достигнутого и означает его корректировку с учетом инфляции.

7. Стратегия сокращения используется, когда уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом.



Биологический подход

Тип компании (классификация Х. Фризевинокеля)
и биологический подход к классификации
конкурентного поведения Л.Г. Раменского:

1. Виоленты (львы, слоны, бегемоты)
2. Пациенты (хитрые лисы)
3. Коммутанты (серые мыши)
4. Эксплеренты (ласточки)



Биологический подход

1. **Виолентная (силовая)** стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.

Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).

Примеры: автомобили *Toyota, Chevrolet*, холодильники *Siemens, Electrolux*, сигареты *Marlboro, Camel* и др. К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий.



Биологический подход

2. Пациентная (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция.

Их девиз: *«Дорого, зато хорошо».*

Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Эти фирмы называют «хитрыми лисами» экономики.

Примеры: Rolls-Royce, Vertu, Rolex



Биологический подход

3. Коммутантная (соединяющая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила местного неспециализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги.

Девиз: *«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы!»*

Примеры: *ателье, автомастерские, парикмахерские.*



Биологический подход

4. Эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Они в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет 15 случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса. **Девиз:** «*Лучше и дешевле, если получится*». Примеры: *Apple*, «Зенит», «Осборн», биотехнологии (*Genentech*).



Тема 11. Финансирование инновационной деятельности

Источники финансирования инновационной деятельности можно разделить на **собственные** и **привлеченные**.

1. Собственные средства нераспределенная прибыль, выручка от реализации выбывшего и излишнего имущества устойчивые пассивы, амортизация.

Кроме того, организации и предприятия, входящие в крупные структуры (финансово-промышленные группы концерны, ассоциации и др.) и осуществляющие инновационные проекты, финансируются за счет этих структур.

К собственным источникам могут быть приравнены также средства, полученные от заказчиков продукции, которая будет получена в результате инновации.



Источники финансирования

2. Привлеченные источники финансирования инновационной деятельности:

- a) Средства, полученные на финансовом рынке (продажа акций, облигаций, других ценных бумаг организации; кредиты банков и других инвестиционных организации; финансовый лизинг).
- b) Средства, полученные в результате их перераспределения (бюджетные ассигнования; средства внебюджетных инновационных фондов; страховые средства, получаемые в возмещение по наступившим рискам от страховых компании).
Бюджетные ассигнования - это средства бюджетов разных уровней, направляемые на развитие экономики, финансирование социально-культурных мероприятий, оборону страны, содержание органов государственной власти и управления.



Источники финансирования

2. Привлеченные источники финансирования инновационной деятельности:

- с) *Иностранные инвестиции* - вложения капитала иностранными инвесторами, а также зарубежными филиалами российских юридических лиц в объекты предпринимательской деятельности на территории России с целью получения дохода.
- д) *Венчурное финансирование* вложение финансовых ресурсов в рискованный проект или рискованное предприятие.
- е) *«Бизнес ангелы»*. Это - богатые люди, вкладывающие деньги заработанные в других секторах бизнеса, в перспективные проекты на условиях анонимности и участия в управлении.



Тема 12. Риски инновационной деятельности

Риск — это вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Управление рисками инновационных проектов предполагает **решение** следующих **задач**:

- обнаружение рисков;
- оценку рисков (частоту возникновения, масштабы и последствия рисков);
- воздействие на потенциальные риски;
- контроль рисков (сбор и анализ информации о возникающих в процессе реализации проекта рисках, действия, направленные на ликвидацию рисков, и др.).



Отношение к риску

Возможны перечисленные ниже варианты принятия решений в условиях рискованной ситуации:

- **уклонение от риска** - субъект, принимающий решение, стремится максимально избежать возможных рисков, поэтому он готов нести большие издержки на различные мероприятия по контролю и страховке рисков;
- **предпочтение риска** - субъект охотно идет навстречу риску, он принимает лишь минимальные меры по его страхованию и готов сам нести ответственность за его последствия. Эта стратегия характерна для тех, кто ожидает в результате спекулятивных рисков выгодные доходы. Ее часто применяют молодые, растущие предприятия;



Отношение к риску

- *безразличие к риску* - субъект, принимающий решение, стремится к оптимизации затрат на риск и старается взвешенно применять различные инструменты и методы страхования и ликвидации риска.

Распределение рисков между участниками проектов, как правило, закрепляется в проектном контракте.



Виды рисков

- 1. неправильный выбор инновационной идеи** (неполучение или неполное получение результатов — технических, технологических, информационных, финансово-экономических, социологических, экологических - от ее реализации);
- 2. неправильный выбор направления воплощения инновационной идеи;**
- 3. патентный** — несвоевременное оформление охранного документа;
- 4. производственный** — неэффективная реализация инновационной идеи в производстве;



Виды рисков

5. **организационный** — увеличение сроков освоения производства инновационной продукции вследствие переучивания персонала, изменения технологии, модернизации или замены оборудования, изменения поставщиков и т.д.;
6. **экономический** — несоблюдение (увеличение) сметной стоимости инновационного проекта, несоответствие проекта задачам государственной научно-технической программы и, как следствие, неполучение государственной поддержки;



Виды рисков

7. **маркетинговый** - недостаточно качественное проведение маркетинговых исследований, неправильный выбор сегмента рынка для внедрения инновации, рекламная кампания по ее продвижению на рынок;
8. **экологический** - ухудшение экологии вследствие изменения технологии;
9. **социальный** — снижение потребности в персонале вследствие роста производительности труда.



Тема 13. Эффективность инновационной деятельности

Эффект (от лат. effectus -исполнение действие, от efficio действую, исполняю) - результат, следствие каких-либо причин, действий (напр., эффект лечения).

Виды эффектов ИД:

1. **Экономический** – рост прибыли, выручки, объема продаж, снижение издержек, себестоимости, повышение качества продукции и др.
2. **Научно-технический** – новизна, простота, эргономичность, полезность, эстетичность, компактность.
3. **Социальный** – новые рабочие места, упрощение быта, улучшение здоровья, повышение квалификации...
4. **Экологический** – шум, электромагнитное поле, освещенность, вибрация, загрязнение окружающей среды



Эффективность ИД

Эффективность – это соотношение результатов от инновационной деятельности к затратам на ее реализацию.

Для оценки общей **экономической эффективности инноваций**

может использоваться система следующих показателей:

- 1) чистый дисконтированный доход ≥ 0 ;
- 2) индекс доходности ≥ 1 ;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) период окупаемости.





Буторина О.С.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ