

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 20.11.2024 16:47:41

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Инновационная стратегия**

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность 38.03.02.14 "Инновационный менеджмент"

Для набора 2021 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>8 (4.2)</b>		Итого	
	18			
Неделя	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	121	121	121	121
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Юрков А.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Михненко Т.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у студента знаний, умений и практических навыков в области формирования инновационных стратегий, направленной на обеспечение конкурентоспособности предприятия и его продукции.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2: Способен участвовать в планировании, организации и управлении проектом, программой внедрения инноваций или программой организационных изменений**

**ПК-3: Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности и координировать предпринимательскую деятельности в целях выполнения инновационного проекта**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
сущность формирования инновационной стратегии, закономерности формирования инновационной стратегии, понятие, сущность, виды инноваций, понятие инновационного процесса, виды инновационных стратегий фирмы (соотнесено с индикатором ПК-2.1); основные принципы стратегического управления инновационным развитием фирмы, этапы инновационного процесса (соотнесено с индикатором ПК-3.1).
<b>Уметь:</b>
идентифицировать тип конкурентного поведения инновационной фирмы, подбирать стратегию инновационного развития фирмы (соотнесено с индикатором ПК-2.2); проводить стратегический анализ инновационного развития фирмы, применять основные принципы стратегического управления, продвигать новшества для инновационных фирм (соотнесено с индикатором ПК-3.2).
<b>Владеть:</b>
методами маркетинговых исследований, решениями проблем неопределенности при принятии управленческих решений, методами анализа финансового состояния фирмы в рамках осуществления стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности инновационной деятельности фирмы (соотнесено с индикатором ПК-2.3); навыками маркетинга технологий и оценки наукоемкой продукции, а также организации производственной и сбытовой деятельности в рамках разработки и осуществления инновационной стратегии. (соотнесено с индикатором ПК-3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. «Особенности формирования инновационной стратегии предприятия»

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 «Стратегии в сфере производства»: Основные черты и сферы деятельности. Роль виолентов в экономике и инновационном процессе. Эволюционный путь развития. Стратегии дифференциации продукции и сегментирования рынка. Разновидности и инновационная роль специализированных фирм. Стратегии инновационных исследовательских и разрабатывающих организаций. Стратегии в сфере мелкого неспециализированного бизнеса. / Лек /	8	6	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1.2 «Инновационная стратегия предприятий и организаций»: Понятие инновационной стратегии. Виды инновационных стратегий. Содержание инновационной стратегии. Разработка инновационной стратегии. / Пр /	8	4	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 1.1 «Стратегии в сфере производства»: Основные черты и сферы деятельности. Роль виолентов в экономике и инновационном процессе. Эволюционный путь развития. Стратегии дифференциации продукции и сегментирования рынка. Разновидности и инновационная роль специализированных фирм. Стратегии инновационных исследовательских и разрабатывающих организаций. Стратегии в сфере мелкого неспециализированного бизнеса. Использование LibreOffice для решения задач по теме и для написания рефератов. / Пр /	8	4	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 1.2 «Инновационная стратегия предприятий и организаций»: Понятие инновационной стратегии. Виды инновационных стратегий. Содержание инновационной стратегии. Разработка инновационной стратегии. Инновационный аспект стратегии роста. Особенности российских инновационных	8	14	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	стратегий. Использование LibreOffice для решения задач по теме и для написания рефератов. / Ср /				
1.5	Тема 1.2 «Инновационная стратегия предприятий и организаций» Инновационный аспект стратегии роста. Особенности российских инновационных стратегий. / Ср /	8	6	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. «Организация производственной и сбытовой деятельности в рамках осуществления инновационной стратегии на предприятии»</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1 «Маркетинг и инновационная деятельность»: История взаимодействия маркетинга и инновационной деятельности. Изменение понятия товара в информационном обществе. Результат научно-технической деятельности как товар. Понятия научно-технической и наукоемкой продукции. Результаты теоретических исследований в системе рыночного обмена. Понятие нововведения. Нововведение как товар. Классификации нововведений. Наукоемкие услуги. Классификация наукоемких услуг. Рынок инноваций и его особенности. Понятие и особенности маркетинга в научно-технической сфере. Новизна товара и ее классификация. Научно-технический уровень нововведений и методы его оценки. Коммерческое значение повышения научно-технического уровня продукции. Регрессивные изобретения. Конкурентоспособность нововведений. / Ср /	8	14	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 2.2 «Маркетинг технологии»: Особенности маркетинга технологии. Порядок маркетинга технологии. Формулировка целей фирмы при продаже технологии. Анализ рынка конечного продукта, производимого по технологии. Исследование технологии и ее рынка. Разработка пакета предложений по продаже лицензии. Отбор потенциальных лицензиатов. Разработка проекта лицензионного соглашения. Ведение переговоров и подписание лицензионного контракта» / Ср /	8	10	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема 2.3 "Маркетинг инжиниринга»: Особенности маркетинга инжиниринга. Исследование рынка инжиниринговых услуг. Ценообразование на инжиниринговые услуги. / Ср /	8	4	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема 2.2 «Маркетинг технологии»: Особенности маркетинга технологии. Порядок маркетинга технологии. Формулировка целей фирмы при продаже технологии. Анализ рынка конечного продукта, производимого по технологии. Исследование технологии и ее рынка. Разработка пакета предложений по продаже лицензии. Отбор потенциальных лицензиатов. Разработка проекта лицензионного соглашения. Ведение переговоров и подписание лицензионного контракта». Использование LibreOffice для решения задач по теме и для написания рефератов. / Ср /	8	8	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема 2.1 «Маркетинг и инновационная деятельность»: История взаимодействия маркетинга и инновационной деятельности. Изменение понятия товара в информационном обществе. Результат научно-технической деятельности как товар. Понятия научно-технической и наукоемкой продукции. Результаты теоретических исследований в системе рыночного обмена. Понятие нововведения. Нововведение как товар. Классификации нововведений. Наукоемкие услуги. Классификация наукоемких услуг. Рынок инноваций и его особенности. Понятие и особенности маркетинга в научно-технической сфере. Генерирование идеи нового товара. Отбор идей. Разработка концепции нового товара и ее проверка. Оценка наукоемкой продукции с точки зрения маркетинга. Новизна товара и ее классификация. Научно-технический уровень нововведений и методы его оценки. Коммерческое значение повышения научно-технического уровня продукции. Регрессивные изобретения. Конкурентоспособность нововведений. Использование LibreOffice для решения задач по теме и для написания рефератов. / Ср /	8	21	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Тема 2.3 "Маркетинг инжиниринга»: Особенности маркетинга инжиниринга. Исследование рынка инжиниринговых услуг. Ценообразование на инжиниринговые услуги. Инжиниринговый	8	10	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	контракт. Продвижение инжиниринговых услуг на рынке. Использование LibreOffice для решения задач по теме и для написания рефератов. / Ср /				
2.7	Тема 2.2 «Маркетинг технологий» Генерирование идеи нового товара. Отбор идей. Разработка концепции нового товара и ее проверка. Оценка наукоемкой продукции с точки зрения маркетинга. / Ср /	8	20	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Тема 2.3 «Маркетинг инжиниринга» Инжиниринговый контракт. Продвижение инжиниринговых услуг на рынке. / Ср /	8	12	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Тема 2.4: "Подготовка и планирование процессов реализации изменений". Структура этапов подготовки и реализации изменений. Планирование инновационных изменений. / Ср /	8	2	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	/ Экзамен /	8	9	ПК-2, ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Морин Ю. П.	Инновационная стратегия обновления и расширения производства: монография	Москва: Лаборатория книги, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140242">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140242</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Румянцева Е. Е.	Инновационная стратегия экономического развития: курс лекций	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429208">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429208</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Ермошина, Н. П., Хмелева, В. А.	Основы инновационной деятельности на предприятии: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2009	<a href="https://www.iprbookshop.ru/68806.html">https://www.iprbookshop.ru/68806.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Куделько, А. Р.	Теоретическая инноватика. Проектирование и планирование реализации инновационных стратегий: учебно-практическое пособие	Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/102102.html">https://www.iprbookshop.ru/102102.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Короткий, С. В.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2018	<a href="https://www.iprbookshop.ru/72356.html">https://www.iprbookshop.ru/72356.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
--	---------	----------	-------------------	----------

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Семиглазов В. А.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Томск: ТУСУП, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480950">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480950</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Сабетова, Т. В., Брянцева, Л. В., Волкова, А. Г.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/72671.html">https://www.iprbookshop.ru/72671.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)	, 1996	<a href="https://www.iprbookshop.ru/61941.html">https://www.iprbookshop.ru/61941.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

КонсультантПлюс Справочная правовая система  
 Гарант Справочная правовая система <https://www.garant.ru/>  
<https://www.innoros.ru/> - Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов  
<http://innovation.gov.ru/ru> - Инновации в России

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
 LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

## 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2: Способен участвовать в планировании, организации и управлении проектом, программой внедрения инноваций или программой организационных изменений</b>			
Знать: сущность формирования инновационной стратегии, закономерности формирования инновационной стратегии, понятие, сущность, виды инноваций, понятие инновационного процесса, виды инновационных стратегий фирмы	- формулирует ответы на поставленные вопросы; - осуществляет выбор темы, сбор, обработку информации при подготовке и написании реферата.	- полнота, структурированность и актуальность знаний; - использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - самостоятельность при подготовке рефератов.	ЭВ – 1-60 Р – 1-27
Уметь: идентифицировать тип конкурентного поведения инновационной фирмы, подбирать стратегию инновационного развития фирмы	- формулирует ответы на поставленные вопросы; - решает задачи, анализирует и интерпретирует полученные результаты; - формирует отчет по заданию к кейс задачам с использованием стандартных пакетов прикладных программ.	- полнота, структурированность и актуальность знаний; - использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - правильность решения задач и выполнения кейс задач, адекватность анализа и интерпретации результатов; - правильность оформления отчетов по кейс задачам	КЗ – 1-3 РЗ – 1-20
Владеть: методами маркетинговых исследований, решениями проблем неопределенности при принятии управленческих решений, методами анализа финансового состояния фирмы в рамках осуществления стратегии, направленной на обеспечение конкурентоспособности инновационной деятельности фирмы	- формулирует ответы на поставленные вопросы; - решает задачи, анализирует и интерпретирует полученные результаты; - формирует отчет по заданию к кейс задачам с использованием стандартных пакетов прикладных программ.	- полнота, структурированность и актуальность знаний; - использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - правильность решения задач и кейс задач, адекватность анализа и интерпретации результатов; - правильность оформления отчетов по кейс задачам	КЗ – 1-3 РЗ – 1-20
<b>ПК-3: Способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности и координировать предпринимательскую деятельность в целях выполнения инновационного проекта</b>			
Знать: основные принципы стратегического управления инновационным развитием фирмы, этапы инновационного процесса.	- формулирует ответы на поставленные вопросы; - осуществляет выбор темы, сбор, обработку информации при подготовке и написании реферата.	- полнота, структурированность и актуальность знаний; - использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - самостоятельность при подготовке рефератов.	ЭВ – 1-60 Р – 1-27
Уметь: проводить стратегический анализ инновационного развития фирмы,	- формулирует ответы на поставленные вопросы;	- полнота, структурированность и актуальность знаний;	КЗ – 1-3 РЗ – 1-20

<p>применять основные принципы стратегического управления, продвигать новшества для инновационных фирм</p>	<p>- решает задачи, анализирует и интерпретирует полученные результаты; - формирует отчет по заданию к кейс задачам с использованием стандартных пакетов прикладных программ.</p>	<p>- использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - правильность решения задач и выполнения кейс задач, адекватность анализа и интерпретации результатов; - правильность оформления отчетов по кейс задачам</p>	
<p>Владеть: навыками маркетинга технологий и оценки наукоемкой продукции, а также организации производственной и сбытовой деятельности в рамках разработки и осуществления инновационной стратегии.</p>	<p>- формулирует ответы на поставленные вопросы; - решает задачи, анализирует и интерпретирует полученные результаты; - формирует отчет по заданию к кейс задачам с использованием стандартных пакетов прикладных программ.</p>	<p>- полнота, структурированность и актуальность знаний; - использование дополнительной литературы; - использование практического материала; - аргументированность и четкость изложения материала; - умение отставить свою позицию; - правильность решения задач и кейс задач, адекватность анализа и интерпретации результатов; - правильность оформления отчетов по кейс задачам</p>	<p>КЗ – 1-3 РЗ – 1-20</p>

ЭВ – экзаменационные вопросы, Р – реферат, РЗ – расчетные задачи, КЗ – кейс задачи

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к экзамену

1. Становление научной концепции инновационного менеджмента.
2. Инновационный менеджмент: сущность и содержание, цели и задачи в условиях рыночной экономики.
3. Инновативность как фактор конкурентоспособности организаций.
4. Управленческие подходы к инновационной деятельности.
5. Нововведения (инновации) как объект инновационного менеджмента: содержание понятий инновации, ее свойства и функции.
6. Классификация инноваций и характеристика основных видов.
7. Инновационная деятельность: понятие, сущность, цели и основные направления.
8. Инновационная сфера: рынок новаций (новшеств).
9. Инновационная сфера: рынок инноваций (нововведений).
10. Инновационная сфера: рынок инвестиций (капитала).
11. Объективные факторы, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности.
12. Инновационный климат и его элементы.
13. Инновационный потенциал организации и его оценка.
14. Факторы субъективного порядка, оказывающие влияние на развитие инновационной деятельности.



15. Государственное регулирование и поддержка инновационной деятельности.
16. Правовая охрана интеллектуальной деятельности: сущность и объекты интеллектуальной собственности.
17. Авторское право.
18. Патентное право.
19. Право на фирменное наименование, товарный знак и знак обслуживания.
20. Научно-технический прогресс и инновационная деятельность.
21. Развитие инфраструктуры как организационно-экономической основы инновационной деятельности.
22. Тенденции развития инновационной деятельности в США.
23. Тенденции развития инновационной деятельности в Японии.
24. Тенденции развития инновационной деятельности в странах ЕС.
25. Состояние и развитие инновационной деятельности в России: инновационный кризис и его причины.
26. Стратегии инновационного развития России на период до 2030 года.
27. Инновационный процесс: понятие, цели, особенности от вида инноваций.
28. Функции инновационного процесса и их классификация.
29. Специфические (ключевые) функции инновационного процесса и личные качества исполнителей. Совмещение функций и их неадекватное исполнение.
30. Инновационный проект как система управления и ее элементы.
31. Проект: понятие и основные виды.
32. Формы организации инновационного менеджмента и их особенности (линейный, функциональный, матричный).
33. Проектный менеджмент, его преимущества и недостатки.
34. Организация проектной группы: ее численный и качественный состав, особенности формирования.
35. Менеджер по проекту, его архетипы, задачи и приоритеты в работе.
36. Стратегическое управление инновационной деятельностью.
37. Механизм стратегического управления инновациями.
38. Инновационные стратегии и их виды.
39. Критерии отбора нововведений для выбора инновационной стратегии.
40. Формы малого инновационного предпринимательства.
41. Формы крупного инновационного предпринимательства.
42. Типы инновационных организаций (эксплеренты, виоленты, пациенты, коммутанты).
43. Прогнозирование в инновационном менеджменте.
44. Концепция инновационного проекта и его технико-экономическое обоснование.
45. Бизнес-план инновационного проекта.
46. Особенности планирования реализации инновационного проекта: календарный и ресурсный план, бюджет проекта.
47. Мониторинг и контроль за деятельностью по проекту.
48. Риск-менеджмент инновационного проекта.
49. Качественно-количественный анализ рисков проекта.
50. Экспертиза инновационного проекта.
51. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство инноваций: бенчмаркинг.
52. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: инжиниринг.
53. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: реинжиниринг.
54. Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение инноваций: брэнд- стратегия.

55. Инновационные приемы, воздействующие на реализацию и продвижение инноваций: мэрджер.
56. Аутсорсинг – инновационный прием в деятельности организаций.
57. Инвестирование инновационной деятельности: понятие инвестиций и их виды.
58. Источники и методы финансирования инновационной деятельности.
59. Принципы и методы оценки эффективности инвестиций.
60. Эффективность инновационного проекта.

Экзаменационное задание состоит из трех теоретических вопросов и расчетной задачи.

**Критерии оценивания:**

оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета, задача решена верно, сделаны обоснованные выводы;

оценка «хорошо» (67-83 балла) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; задача решена верно, выводы сделаны с небольшими неточностями;

оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; задача решена верно, выводы не сделаны;

оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; задача не решена.

**Расчетные задачи**

**Задача 1.** Для финансирования инвестиционного проекта стоимостью 250 млн. руб. привлекаются такие источники, как: амортизационные отчисления - 50 млн. руб., кредиты банка - 100 млн. руб., эмиссия обыкновенных акций - 75 млн. руб., эмиссия привилегированных акций - 25 млн. руб. Цена капитала по каждому источнику соответственно составляет: 15%, 25%, 20%, 25%. Предполагается, что срок окупаемости проекта составит 4 года. Определите средневзвешенную цену капитала, экономически обоснуйте целесообразность реализации инвестиционного проекта и сделайте вывод.

**Задача 2.** На начало года стоимость основных производственных фондов предприятия составляла 27,5 млн. руб. В мае предприятие приобрело оборудование с улучшенными показателями на сумму 5,0 млн. руб., а в августе было ликвидировано устаревшее оборудование на сумму 2,9 млн. руб. Объем произведенной продукции вырос с 800000 руб. до 1170000 руб. при неизменной среднегодовой сумме оборотных средств 89500 руб. Определить прирост рентабельности производства в результате внедрения технической инновации.

**Задача 3.** Предприятие планирует диверсификацию своей деятельности путем развития производства инновационной продукции. Возможны два варианта создания бизнеса. Общие капиталовложения на создание бизнеса по каждому проекту составят по 300 млн. рублей, предполагаемый срок функционирования созданной организации - 7 лет. Предполагаемый срок создания капитала (строительство организации) – 3 года. Капиталовложения по первому проекту осуществляются равномерно (по 100 млн. руб. в год), по второму - 180, 70, 50 млн. рублей (по годам). Доходы по годам

в первом проекте составляют по 115 млн. рублей, во втором проекте - в первый год отдачи (это четвертый год от начала инвестиций) - 20 млн. рублей (убыток), в остальные годы - по 110 млн. рублей. По второму проекту предполагается, в отличие от первого, через семь лет с начала функционирования организации, продать ее по цене 350 млн. рублей. В качестве ставки инвестирования берется банковская процентная ставка, которая составляет 10%. Ставка неизменна. Обосновать выбор варианта создания инновационного бизнеса и его инвестиционную привлекательность на основе показателей NPV (чистая приведенная стоимость), DPI (дисконтированный индекс доходности/рентабельности), и DPP (дисконтированный срок окупаемости).

**Задача 4.** Фирма рассматривает три варианта возможного размещения нового производства: населенные пункты 1, 2 и 3. Расчет затрат дал следующие результаты: постоянные затраты по вариантам размещения соответственно \$30 000, \$60 000, \$ 110 000; переменные затраты \$75, \$45 и \$25 на единицу продукции. Ожидаемая цена единицы продукции \$120. Найти наиболее экономичный вариант размещения для ожидаемого объема выпуска 2000 ед. в год.; найти вариант, обеспечивающий безубыточность с наименьшим объемом выпуска.

**Задача 5.** Расходы предприятия на создание системы маркетинга и логистики составили 1200 тыс. ден. ед. Благодаря этому рынок продаж предприятия увеличился на 18%. Базовый уровень продаж составил 45 млн. ден. ед. Себестоимость реализованной продукции – 39 млн. ден. ед. За счет увеличения объемов продажи себестоимость единицы продукции снизилась на 3,5%. Обосновать целесообразность внедрения системы маркетинга и логистики на предприятии по критерию рентабельности продаж.

**Задача 6.** Первоначальная сумма инвестиций в проект равна 759 млн. руб. Ежегодный приток наличности в течении трех лет составляют 370 млн. руб. Процентная ставка 18%. Рассчитать коэффициенты дисконтирования, чистую текущую стоимость за годы реализации проекта. Принять решение о целесообразности инвестиций.

**Задача 7.** Провести анализ безубыточности инновационного проекта, предусматривающего введение в эксплуатацию ветряной электростанции с месячной выработкой электроэнергии 25000 кВт. Стоимость текущего ремонта ветростанции запланирована в объеме 1,3 млн. руб. в месяц, амортизация составляет 8,8 млн. руб. в месяц, заработная плата технического персонала с отчислениями – 5,5 млн. руб. в месяц. Тариф за пользование ветростанцией установлен в размере 750 руб. за 1 кВт, норма рентабельности услуги – 10%.

**Задача 8.** Опытный экспериментальный завод анализирует два проекта вложения инвестиций в 1 000 000 руб. в программу капиталовложений сроком на 3 года. Оценка чистых поступлений денежных средств по каждому проекту представлена ниже.

	Проект А, руб.	Проект В, руб.
Год 1	300 000	600 000
Год 2	1 000 000	600 000
Год 3	400 000	600 000

Альтернативные издержки на инвестированный капитал для обоих проектов составляют 10%. Какой проект наиболее предпочтителен?

**Задача 9.** В таблице приведены данные по потокам денежных средств по проектам А и В.

	Проект А		Проект В	
Первоначальные затраты, тыс. руб.		50 000		50 000
Поступления, тыс. руб.:				
1 год	10 000		10 000	
2 год	20 000		10 000	
3 год	20 000		10 000	
4 год	3500		20 000	
5 год	3500		30 000	
6 год	3500		30 000	
7 год	3500		30 000	

Рассчитайте срок окупаемости каждого проекта. Выберите наиболее предпочтительный. Проведите аналогичный анализ, используя метод МРУ. Стоимость капитала 10%. Какие выводы вы можете сделать?

**Задача 10.** Ссуда 25 000 руб. выдана на срок 0,7 года под простые проценты (18% годовых). Определить проценты и наращенную сумму.

**Задача 11.** Какой величины достигнет долг, равный 6000 руб., через четыре года при росте по сложной ставке наращивания 18,5% годовых? Найдите значение дисконта.

**Задача 12.** Какой величины достигнет долг, равный 15 000 руб., через 2 года при росте по сложной ставке 10% годовых при начислении процентов раз в году и ежеквартально? Определите значение дисконта для обоих случаев.

**Задача 13.** Через 159 дней должник уплатит 8,5 тыс. руб. Кредит выдан под простые проценты 19% годовых. Какова первоначальная сумма долга и дисконт при условии, что временная база равна 360 дней?

**Задача 14.** Через два года инвестор получит 1440 млн руб. Определить современную стоимость этого платежа и дисконт при ставке дисконтирования 20% годовых (по сложной ставке наращивания).

**Задача 15.** В финансирование инновационного проекта инвестор вложил 10 млн руб., через два года он получит 14,4 млн руб. Определить доходность инвестиций в виде годовой ставки сложных процентов.

**Задача 16.** Простая процентная ставка депозита равна 20% годовых, срок депозита – 0,5 года. Определить доходность финансовой операции в виде сложной годовой процентной ставки.

**Задача 17.** Месячный темп инфляции составляет: а)  $H_{1-12} = 4\%$ ; б)  $H_1 = 4\%$ ,  $H_2 = 3\%$ ,  $H_3 = 2\%$ . Для случаев а) и б) найти индекс цен и темп инфляции за 12 и 3 месяца соответственно, а также определить обесцененную наращенную сумму, если на сумму 10 000 руб. в течение указанных сроков начислялась простая процентная ставка 50% годовых ( $K = 360$ ). Определить ставку, при которой наращивание равно потерям из-за инфляции.

**Задача 18.** Средний темп инфляции за два года составил 12%. Определите, на сколько обесценились 20 000 руб., положенные в банк под 9% годовых (по сложной ставке наращивания).

**Задача 19.** Найти доходность в виде простой процентной ставки наращивания при брутто- ставках 60% и 30% годовых и месячных темпах инфляции  $H_1 = 5\%$ ;  $H_2 = 2\%$ ;  $H_3 = 4\%$ .

**Задача 20.** Найти сложную процентную брутто-ставку при доходности 15% годовых и следующих годовых темпах инфляции за три года:  $H_1 = 90\%$ ,  $H_2 = 80\%$ ,  $H_3 = 60\%$ .

За семестр студент должен решить 6 задач.

Критерии оценивания за одну задачу:

5 баллов – задача решена в полном объеме, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены верные расчеты, сделан полный, содержательный вывод по результатам проведенных расчетов.

4 балла – задача решена в полном объеме с небольшими погрешностями, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены верные расчеты, сделан полный, содержательный вывод по результатам проведенных расчетов, в расчетах и выводах содержатся незначительные ошибки.

3 балла – задача решена в неполном объеме и с погрешностями, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены верные расчеты, сделан неполный вывод по результатам проведенных расчетов, в расчетах и выводах содержатся незначительные ошибки.

2 балла – задача решена в неполном объеме и с погрешностями, сделаны неверные выводы.

1 балл – задача решена частично, частично выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены частичные расчеты, сделан вывод по результатам проведенных расчетов с отдельными, незначительными погрешностями.

0 баллов - задача не решена.

Максимальная сумма баллов 30.

### Кейс задачи

Кейс задача 1. «Инновационная стратегия корпорации Wal Mart»

История создания одной из крупнейших розничных сетей мира компании Wal Mart связана с именем Sam Walton. В середине 1950-х годов владелец нескольких универмагов господин Walton оказался перед фактом возросшей конкуренции со стороны двух новых форм розничной торговли: супермаркетов и стоковых магазинов. Адаптируясь к новым рыночным условиям, Walton решил пойти

по пути, отличному от лидеров в области низких цен, таких как KMart, которые активно завоевывали крупные города. В качестве целевого рынка Wal Mart выбрал небольшие населенные пункты с численностью населения менее 25 тыс. человек.

Стратегия заключалась в том, что, предлагая товары по ценам не выше, чем в розничных сетях крупных городов, компания сможет привлечь потребителей за счет фактора близости. Действительно, вместо того чтобы добираться 4-5 часов до ближайшего центра, покупатель может с той же экономической выгодой приобрести товар вблизи от дома. В 1962 г. был построен первый магазин скидок Wal Mart в городе Роджерз, штат Арканзас. Именно с первого магазина начала свою историю и известная корпоративная культура Wal Mart, где каждый служащий участвует в управлении компанией и является генератором новых идей.

Wal Mart, став первой компанией, открывшей магазин скидок в малом населенном пункте, сразу получила ряд преимуществ. Это низкие цены на недвижимость, низкие тарифы за рекламу, низкая текучесть кадров и бренд «самого крупного магазина в городе». Помимо этого, компания сразу стала частью общественной жизни благодаря созданию инфраструктуры вокруг торговой точки, спонсорской деятельности и предоставлению рабочих мест. Однако для того чтобы иметь возможность предлагать товары по низким ценам и удержать свои позиции при попытке внедрения на данный рыночный сегмент конкурентов, компании необходимо было разработать уникальную рыночную стратегию.

Руководство Wal Mart сделало ставку на инновации в трех сферах. Первой новацией стала агрессивная стратегия завоевания малых городов, которая привела к появлению 276 магазинов в 11 штатах США 1979г. Таким образом была достигнута цель экономии на масштабах деятельности.

Объектом следующей инновации стала система заказа и доставки продукции. Было создано несколько дистрибьюторских центров, объединяющих систему доставки товара по географическому признаку. Заказ на товары для магазинов одного географического региона происходил централизованно, затем товары доставлялись в конкретный дистрибьюторский центр, где происходила сортировка и погрузка товара для доставки в конкретную торговую точку.

Еще одной сферой инноваций стала внутрифирменная система коммуникаций. Была внедрена электронная система сканирования результатов торговли в каждом магазине, позволяющая эффективнее управлять активами. Информация по каждой торговой точке аккумулировалась в дистрибьюторских центрах, где консолидировалась отчетность по продажам и принималось решение о доставке очередной партии товара в конкретный магазин данного региона. Параллельно те же транспортные средства, что доставляли продукцию в магазины, использовались для получения товара у производителей, находящихся в радиусе центра дистрибуции.

Централизованные закупки и автоматизированная система потока информации от торговых точек в дистрибьюторские центры и затем к производителям позволили компании установить взаимовыгодные отношения с такими крупными производителями, прежде исключительно диктовавшими свои условия розничным сетям.

В 1994 г. компания Wal Mart купила 122 магазина в Канаде, в 1995 г. вышла на рынок Аргентины и Бразилии.

Огромные масштабы и эффективная система логистики позволили компании только в 1991 г. сэкономить 720 млн долл. Снижение затрат позволило значительно снизить уровень цен на товары. Если добавить к этому уникальную корпоративную культуру, где инновации не только приветствовались служащими, но и исходили от них, а также новейшую систему управления запасами и грамотный маркетинг, то конкурентные позиции Wal Mart были непоколебимы. Компания KMart не раз делала попытки выйти на рынок малых городов, но ей никогда не удавалось даже приблизиться по уровню продаж к Wal Mart.

К 1995 г. компания Wal Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью. Важнейший показатель деятельности розничной сети — продажи на квадратный метр площади — составил у Wal Mart 379\$ по сравнению со 185\$ у KMart. 46 % покупателей Wal Mart отличались лояльностью, в то время как у KMart этот показатель составлял 19%. Расходы компании (торговые издержки, общие и административные расходы) составляли 15,8 % от продаж (самый низкий показатель в отрасли со средней долей расходов около 30 %). В 2003г. компания занимала четвертое место в списке 500 крупнейших компаний мира.

Как известно, способы покупок постоянно меняются, а планшеты с интернет-поддержкой в США уже продаются по цене \$200 и ниже, поэтому семьи с небольшими доходами постепенно превращаются в

интернет-клиентов. Вот почему в течение ближайших 25 лет Wal Mart намерена стать цифровой компанией.

Для этого в апреле 2011 г. Wal Mart за \$300 млн. приобрела поисковик Kosmix. Его основатели разработали инновационные алгоритмы поиска, помогающие определять желания пользователей, а не просто выдавать формальные соответствия текстовым запросам. Например, если кто-то искал «президентские выборы», Google выдавал страницы, содержащие вариации с этим словосочетанием. Поисковик же Kosmix находил страницы, являвшиеся частью данной темы, даже если сами они не содержали ключевых слов. Google и Bing реализовали подобный принцип лишь в 2010 г., а основатели Kosmix додумались до этого еще в 2004-м.

Создатели Kosmix Харинараян и Раджараман, познакомившись во время учебы в аспирантуре Стэнфорда в 1990 г., стали друзьями и партнерами. В 1996 г. они основали Jungle.com, которую в 1998 г. Джефф Безос (основатель Amazon) приобрел за \$250 млн. Он понял, что технология Jungle поможет его клиентам сравнивать цены с ценами других интернет-магазинов, и предпринял смелый по тем временам шаг к прозрачности. В дальнейшем это укрепило клиентскую базу компании. Это привлекло внимание топов Walmart, которые хотели использовать возможности искусственного интеллекта для покупок, так как люди всегда предлагают идеи таких продуктов в социальных медиа. Что касается основателей Kosmix, то, помимо денег, они увидели возможность создать что-то более интересное, а не просто заняться повторением своей работы на Amazon.

Когда команда Kosmix летом 2011 г. переселилась в офис Walmart, она обнаружила там редкий беспорядок. Работу ряда сайтов обеспечивали готовые аутсорсинговые системы. При этом 27 дочерних предприятий ритейлера по всему миру пользовались несовместимыми технологиями; а сами сайты были крайне замысловато связаны с магазинами или с цепочкой поставок. Сотрудники Kosmix, привыкшие к работе в Силиконовой долине, опасались, что культурные различия будут мешать их усилиям по преобразованию сайтов. Впрочем, опасения оказались напрасными — интеграция компаний прошла на удивление гладко.

Первая задача новых сотрудников заключалась в создании новой поисковой системы. Это заняло всего десять месяцев и потребовало усилий лишь дюжины инженеров. Walmart не раскрывает конкретные цифры продаж, но сотрудники ритейлера считают, что улучшенные инструменты поиска привели к 15%-му росту людей, которые из посетителей впоследствии стали покупателями на Walmart.com. Превращая Kosmix в Walmart.abs, Харинараян и Раджараман создали команды, подобные мини-стартапам, состоявшие из 6-8 человек. В каждой из них один человек был вроде генерального директора, и перед ним стояла четкая бизнес-цель и работа закипела.

Одним из первых проектов, родившихся от такого подхода, стал Shopycat — приложение подарков-рекомендаций, запуск которого в Facebook ритейлер приурочил к зимним праздникам 2011 г. Shopycat просматривает профили ваших друзей, стараясь выявить интересные идеи для подарков из потока их «лайков», комментариев и обновлений статуса. После этого приложение ищет подходящий подарок в продуктовой базе данных Walmart.

Другое применение технологий Walmart.abs в рознице строилось на использовании разговоров в социальных медиа для предсказания спроса на необычные товары. Так, основываясь на разговорах в Facebook и Twitter, команда правильно определила повышенный интерес клиентов к ряду производителей тортов. Несколько месяцев спустя был замечен и растущий спрос на электрическую соковыжималку, связанный отчасти с популярностью документального фильма «Жирный, больной и почти мертвый». Создала Walmart.abs и проекты, заставляющие клиентов иначе воспринимать Walmart и электронную коммерцию, в том числе Get on the Shelf, представляющий собой интернет-конкурс для людей за право разместить собственные изобретения в магазинах ритейлера. Этот проект получил свыше 4 тыс. предложений, более 1 млн. голосов и попал в новости в малых городах США. Потом последовал сервис подписки Goodies, в рамках которого клиенты Walmart платят \$7 в месяц за доставку пакета с деликатесами. Благодаря ему был создан взыскательный тестовый рынок для бакалейных товаров.

Ни один из этих проектов сам по себе не смог бы стимулировать электронную коммерцию Walmart, но в комплексе они продемонстрировали новую динамику гиганта розничной торговли. Следующим шагом должно стать расширение Labs. Цифровое будущее начинается с приложений для смартфонов. Представим обычный поход в магазин. Вы помните, что вам нужно: молоко, хлеб, новая теннисная ракетка, игрушечный грузовик на день рождения племянника. Все это вы надиктовываете голосовому приложению от Walmart. Оно проверит наличие товаров в местном Walmart и пришлет на смартфон

информацию о продуктах. Это же приложение способно изучать предпочтения потребителя и давать ему рекомендации.

Нынешнее приложение для iPhone от Walmart обладает только несколькими такими возможностями: система голосового поиска работает очень хорошо, и в зависимости от магазина и товарной позиции приложение может иногда найти необходимый продукт. Но на данный момент оно не покажет обширную информацию о товаре и не призовет магазин на помощь. Компания начала также тестирование системы чек-аутов (регистраций) с мобильного телефона в некоторых магазинах. Подобные попытки переосмыслить опыт традиционных покупок показывают, что существующие магазины Walmart являются отличным активом, а не пассивом.

За последние 20 лет развития розничной торговли практика покупок в обычных магазинах не изменилась. Walmart предстоит найти ответ на вопрос, как привнести в магазин возможности, которые сделали бы успешной электронную коммерцию. При наличии 200 млн. клиентов в неделю, если компания сможет увеличить средний размер чека всего на \$1, она получит миллиарды долларов ежегодно, то есть сумму, превышающую прогнозируемый годовой доход от электронной коммерции в этом году. Если Walmart и потерпит неудачу в своем преобразовании в сторону использования цифровых каналов, это произойдет не из-за отсутствия ресурсов или возможностей. Ведь 96% американцев живут в 20 км хотя бы от одного магазина Walmart. Никто другой из ритейлеров не имеет столько денег, не обладает лучшей цепочкой поставок; не располагает столь тесными связями с таким количеством потребителей. Однако этот размер является главным врагом Walmart. Команды WalmartLabs могут придумать много инновационных способов улучшения магазинов — онлайн и офлайн, но ничто не будет иметь значения, если реализация станет проходить медленно, и ей будет мешать бюрократия. Реализация подобных идей всегда будет сложной.

Каждое изменение в системе поставок или в клиентской навигации в магазинах, в работе приложений с существующей IT-системой компании представляет собой маневр, требующий координации тысяч движущихся частей.

Но Walmart может добиться успеха в онлайн, не становясь при этом очередной Amazon. Компания, которая смогла благодаря IT предложить рекордно низкие цены, теперь должна освоить веб-технологии. Ей лишь надо определить, как цифровая сеть Walmart могла бы стать такой же неотъемлемой частью жизни клиентов, какой сегодня являются ее магазины.

Вопросы и задания.

1. К какому типу инновационной стратегии относится выбранный компанией Walmart метод адаптации к изменившимся условиям внешней среды?
2. С какими проблемами столкнулась компания?
3. Перечислите инновационные шаги компании. Насколько эти шаги оказались эффективны?
4. Смоделируйте ситуацию, когда на рынке появляется конкурент, сумевший добиться такого же эффекта экономии на масштабах, как и компания Walmart. От чего будет зависеть его конкурентоспособность? Какую стратегию вероятнее всего выберет компания Walmart по отношению к потенциальному конкуренту?
5. В чем вы видите причину успеха компании Walmart?

Кейс задача 2. «Стратегия Apple»

Большую часть денег Apple зарабатывает на недавно изобретенных устройствах. Больше двух третей прибыли компания получает от реализации таких типов продуктов, которых не существовало десять лет назад (iPad и iPhone). А 78% дохода Apple приносят устройства, которых никто не мог представить несколько лет назад (iPod и iTunes).

Новые продукты были частью большого стратегического плана Apple, который она наметила еще в 1997 году. В будущем успех Apple будет зависеть именно от этой стратегии, а не от изобретения всё новых и новых категорий продуктов.

Летом 2011 г. Apple дважды становилась самой дорогой компанией в мире, на короткое время меняясь местами с Exxon Mobil. Но Apple и нефтяной гигант Exxon нельзя даже сравнить по крутости, величии или любому другому параметру. Одна компания продает нефть и загрязняет атмосферу, а другая производит MacBook Air — самый идеальный из когда-либо созданных компьютеров.

Apple была убыточной. Всего каких-то 20 лет назад она с каждым годом теряла всё больше и больше денег. Все считали, что лучшие годы компании остались позади.

Война за рынок персональных компьютеров была окончена и выиграла ее Microsoft. Попытки изобрести новые платформы, в частности, Newton, провалились. Компания была в плачевном состоянии. Если бы она попыталась стать уникальной, то так и осталась бы небольшой компанией. Если бы распродала весь товар и стала более традиционной, ее бы разрушили более эффективные конкуренты.

Apple была не просто в упадке, казалось, она никогда не сможет встать с колен. Это были отзвуки славы 80-х, небольшая отсылка к истории персональных компьютеров.

До нижней грани компания докатилась в 1997 г. От безысходности Apple заключила новое партнерское соглашение с Microsoft, по которому компания инвестировала в Apple 150 млн. \$ в обмен на обещание сделать Internet Explorer браузером по умолчанию во всех Mac'ax. Apple нуждалась в деньгах и в партнерстве.

В 1997 г. Apple опустила так низко, что была готова на всё. От той же безысходности она повысила Стива Джобса с должности простого советника до “временного генерального исполнительного директора”.

Джобс превратился в уверенного лидера. Предыдущий опыт изгнания из собственной компании и постройки новой с чистого листа сделал его тем, кем ему суждено было стать — провидцем и диктатором.

Джобс набрал в команду преданных людей, бесцеремонно избавился от целых линеек продуктов и полностью реформировал компанию вокруг новой захватывающей долгосрочной стратегии.

Стратегия заключалась в том, чтобы из компьютерной компании переделать Apple в прикладную, завязанную на информации. Подобной стратегии не было ни у одной компании.

Эту стратегию Apple задумала в 1997 г. Именно тогда она запустила рекламную кампанию “Think Different”. Эта кампания нарушила все правила позиционирования компьютеров. Вместо “купите его, он быстрее, дешевле и запускает больше софта” они сказали: “стремитесь к гениям, а мы дадим вам инструменты для творчества”.

Microsoft считает себя компанией, которая делает софт, Dell - компанией, которая делает железо, Google - компанией, которая продает рекламу, HP - компанией, которая производит бизнес-решения под ключ, а Apple сосредоточена на информации - большие продукты для ее создания и все продукты для ее потребления.

Продукты Apple — устройства универсальные, их можно использовать и в бизнесе, и для общения, и для уплаты налогов, и для много чего еще. Но создание контента и его потребление всегда будут главным приоритетом компании и центральной частью выигральной стратегии.

В 1997 г. Apple заметила, что потреблять информацию очень неудобно. Люди платили по 12-18 долл. за музыку на компакт-дисках и носили с собой огромные CD-плееры, чтобы ее слушать. Телевидение и радио не всегда было удовлетворяло потребности населения, услуги же кабельного телевидения были и остаются громоздкими, дорогими. Книги и журналы дорогие и напрасно тратят бумагу. Компания Apple видела, что новые цифровые технологии в объединении с интернетом могут исправить эту сломанную цепочку потребления. Но она видела и то, что различные отрасли будут бороться за предотвращение этих изменений.

Невероятный успех iPod, iPhone и iPad можно объяснить, в контексте информационной стратегии Apple. Конкуренты компании сосредоточились на производстве устройств, а Apple в то же время решила уделить внимание тому, как люди взаимодействуют с собственной культурой. iPod создавался с целью исправить модель потребления музыки с помощью цифровых носителей и интернета. Та же история с iPhone, iPad и Apple TV.

Последние десять лет целью всех новых продуктов Apple было исправить модель потребления информации с помощью цифровых технологий и интернета. Все это касается и Mac'ов, и MacBook'ов — Apple улучшила эти продукты, внося исправления в модель потребления и создания информации.

Именно поэтому Apple больше приняла решение не создавать новые платформы. Линейка продуктов Apple позволяет исправлять все недостатки главных способов создания и потребления информации.

В какой-то момент Apple представит телевизор. Но сказать, что она изобрела телевизор, компания не сможет. Это не такая новая платформа, как, например, iPad. Улучшить телевизор — это не то же самое, что изобрести телевизор.

Важно то, что ей совсем не обязательно продолжать вводить всё новые и новые линейки вроде iPod, iPhone и iPad, чтобы продолжать расти и процветать.



iPod, iPhone и iPad принесли Apple миллиарды не потому, что были новыми качественными гаджетами. Они такими и были, но помимо этого, устройства позволили Apple закрыть дыры в тех местах, где люди всегда потребляют информацию.

Apple будет продолжать совершенствовать уже существующие платформы. Например, компания продолжит внедрять сенсорные технологии в Mac'и. В следующие пять лет можно ждать появления полностью сенсорных iMac'ов и моноблочных MacBook'ов (клавиатура будет на экране). Apple продолжит успешно вводить новшества, но эти новшества будут улучшать существующие линейки продуктов, а не создавать новые ответвления вроде iPod, iPhone и iPad.

Рост Apple будет обеспечивать растущая доля на рынке, новые рынки и новые модели прибыли. Фактически, вероятная модель будущего бизнеса — это iOS.

Во-первых, с помощью iOS Apple зарабатывает деньги на продажах интегрированного софта и железа. Во-вторых, она отхватывает большой кусок от прибыли сторонних разработчиков. В-третьих, она получает процент от продажи информации (музыки и фильмов) через устройство. Еще она зарабатывает деньги, продавая рекламу в приложениях. И помимо всего этого, в скором будущем будет получать прибыль от раздачи лицензий конкурентам, которые хотят скопировать iPhone.

Apple продолжит наращивать доход, применяя эту модель к настольным компьютерам, ноутбукам, а также к телевидению.

И она будет рада оставить низкорентабельный, затратный бизнес своим конкурентам. Поставщики клонов компьютеров, китайские производители планшетов, корейские производители телефонов — Apple с радостью предоставит им возможность драться друг с другом за количество проданного железа с практически нулевой рентабельностью.

Apple — самая успешная компания в мире по той простой причине, что у неё лучшая из когда-либо разработанных бизнес-стратегий: исправить недостатки в создании и потреблении информации.

Всего за десять лет Apple изобрела три радикально новых платформы. Но эти изобретения были только средством для достижения цели. Эти изобретения позволили Apple получить доступ ко всем главным способам потребления информации.

Теперь, когда у Apple есть все линейки продуктов, которые предлагают лучшие решения для создания и потребления информации, как на рабочем месте, так и в дороге, ей больше не нужно создавать новые. На данный момент изобретение новых категорий устройств будет означать, что Apple распыляется на мелкие рынки.

А этого она после 1997 года уже не делает.

Вопросы

1. В чем заключалась сформированная в 1997г. стратегия Apple?
2. Назовите объективные предпосылки смены стратегии компании Apple конца 1990-х гг.
3. Сгруппируйте и проранжируйте основные внутрифирменные проблемы компании.
4. Существовал ли иной путь решения накопившихся у Apple проблем? Аргументируйте свой ответ.
5. Какие инновации были осуществлены, и в чем была необходимость их проведения?
6. В чем сущность выигрышной стратегии компании Apple?

Кейс задача 3. «Суперкомпьютеры»

IBM потерпела поражение в гонке по созданию суперкомпьютеров от специализирующейся именно в этой сфере - патента.

«Крей риссерч», относительно небольшая по размерам фирма, специализируется только в разработке и создании суперкомпьютеров. Суперкомпьютеры делаются штучно. Во всем мире их установлено всего несколько, а используются они в основном военными, метеорологами и авиаконструкторами. Каждая машина стоит десятки миллионов долларов. Прибыльность очень велика. Однако и издержки их производства велики. Компания IBM была конкурентом «Крей риссерч» в выпуске данной продукции. Сильнейшие инженеры IBM работали над более массовой продукцией — большими компьютерами (мейнфреймз), рабочими станциями и персональными компьютерами, от успехов в выпуске которых, зависела судьба концерна. А к началу 90-х годов пришла пора и жесткой экономии средств. В условиях падения спроса на мейнфреймз и ценовой войны на рынке персональных компьютеров IBM впервые в своей истории понесла миллиардные убытки.

IBM в 1993г., после десятилетий соревнования с «Крей риссерч», прекратила финансирование разработки нового поколения суперкомпьютеров и покинула этот сегмент рынка. Уже 1994г. принес

сенсацию — суперкомпьютеры начали использовать для расчетов биржевой игры. Все выгоды от появления нового слоя богатых клиентов получила «Крей рисерч», победив такого гиганта как IBM.

Вопросы и задания

1. Определите стратегию инновационного поведения «Крей рисерч».
2. Какому типу инновационного поведения относится компания IBM?
3. Почему «Крей рисерч» одержала победу над компанией IBM?
4. Приведите примеры виолентов, патиентов, эксплерентов и коммутантов.

За семестр студент должен выполнить 3 кейс задачи.

Критерии оценивания за одну задачу:

10 баллов – кейс-задача выполнена в полном объеме, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены верные расчеты, сделан полный, содержательный вывод по результатам проведенных расчетов, отчет грамотно оформлен.

8 балла – кейс-задача выполнена в полном объеме, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены верные расчеты, при формулировании выводов допущены неточности.

6 баллов – кейс-задача выполнена в полном объеме, выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, в расчетах допущены несущественные неточности, при формулировании выводов допущены неточности.

4 баллов – кейс-задача выполнена в полном объеме, при выборе методов и приемов решения допущены неточности, в расчетах и при формулировании выводов допущены несущественные.

2 – кейс-задача решена частично, частично выбраны верные инструментальные методы и приемы решения, проведены частичные расчеты, отчет грамотно оформлен, сделан вывод по результатам проведенных расчетов с отдельными, незначительными.

0 баллов – кейс задача не выполнена.

Максимальная сумма баллов 30.

### Темы рефератов

1. Нововведение как объект инновационного менеджмента.
2. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности современных организаций.
3. Инновационная деятельность организаций.
4. Инновационная сфера и ее элементы.
5. Государственная политика регулирования и поддержки инновационной деятельности.
6. Внешняя и внутренняя среда инновационной деятельности.
7. Правовое регулирование инновационной деятельности.
8. Научно-технический потенциал как ресурсный фактор инновационной деятельности.
9. Инфраструктура инновационной деятельности организации.
10. Инновационный процесс и особенности его развития в рыночной экономике.
11. Организационные формы крупных инновационных организаций.
12. Организационные формы малых организационных организаций.
13. Организационные структуры инновационных организаций.
14. Стратегическое управление инновациями.
15. Управление инновационным проектом.
16. Разработка инновационного проекта.
17. Управление реализацией инновационного проекта.
18. Управление риском инновационного (инвестиционного) проекта.
19. Инвестирование инновационных проектов.
20. Организация финансирования инновационных проектов.
21. Оценка эффективности инновационных проектов.
22. Менеджмент персонала инновационной организации.
23. Инновационная политика организации.
24. Экспертиза инновационных проектов.
25. Инжиниринг инновационной деятельности.
26. Реинжиниринг инновационной деятельности.
27. Мэрджер как инновационный подход деятельности современных организаций.

**Каждый студент может подготовить 5 рефератов. Каждый реферат оценивается максимум в 8 баллов.**

Критерии оценивания:

8 баллов выставляется, если написана творческая, самостоятельная работа; проанализированы различные точки зрения по вопросу, выработан собственный подход; глубоко проработана тема с использованием разнообразной литературы; сделаны обоснованные выводы; реферат грамотно написан и оформлен, отсутствуют орфографические; синтаксические и стилистические ошибки; во время обсуждения показаны знания исследованной темы, даются уверенные ответы на поставленные вопросы.

6 баллов выставляется, если написана творческая, самостоятельная работа; проанализированы различные точки зрения по вопросу, выработан собственный подход; тема проработана достаточно глубоко; сделаны обоснованные выводы; реферат грамотно написан и оформлен, допускаются незначительные орфографические; синтаксические и стилистические ошибки; во время обсуждения показаны знания исследованной темы, даются достаточно уверенные ответы на поставленные вопросы; допускаются незначительные логические ошибки.

4 балла выставляется, если написана самостоятельная работа; проанализированы различные точки зрения по вопросу; тема проработана достаточно глубоко; сделаны достаточно обоснованные выводы; реферат достаточно грамотно написан и оформлен, допускаются незначительные орфографические; синтаксические и стилистические ошибки; во время обсуждения показаны знания исследованной темы, ответы на поставленные вопросы ответы изложены с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов.

0 баллов выставляется, если имеются существенные отступления от требований к реферированию; тема освещена лишь частично или не раскрыта вообще; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; отсутствуют вывод; обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Максимальная сумма баллов 40.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании: три теоретических (из списка вопросов к экзамену) и одной задачи. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические основы формирования инновационных стратегий как объекта управления, вопросы управления инновационными стратегиями развития фирм, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки принятия экономических решений для разных типов инновационных стратегий.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

**Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению реферата**

Цель подготовки реферата по дисциплине «Инновационная стратегия» - углубить знания студентов, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить навыки самостоятельного изучения проблем.

Значение состоит в том, что студенты не только закрепляют, но и углубляют полученный теоретический материал. Вместе с тем, реферат является инструментом проверки подготовки студентов к самостоятельной работе, а также важной формой развития навыков исследовательской работы.

Реферат должен быть подготовлен на высоком теоретическом уровне. При подготовке его необходимо обобщить теоретический материал по избранной теме с использованием статей и публикаций в периодической печати. Изложение темы должно быть конкретным, последовательным.

Реферат выполняется в свободной форме.

Общая длительность сообщения по реферату не должна превышать 5 - 7 минут.