

**Д.Ю. Миронова, Е.Е. Помазкова**

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ И  
ИННОВАЦИОННОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**



**Санкт-Петербург  
2021**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

**Д.Ю. Миронова, Е.Е. Помазкова**  
**УПРАВЛЕНИЕ**  
**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ И**  
**ИННОВАЦИОННОЕ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

РЕКОМЕНДОВАНО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В  
УНИВЕРСИТЕТЕ ИТМО

по направлению подготовки 27.03.05, 38.03.02

в качестве Учебно-методическое пособие для реализации  
основных профессиональных образовательных программ высшего  
образования бакалавриата

 УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Санкт-Петербург  
2021

Миронова Д.Ю., Помазкова Е.Е., УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ И ИННОВАЦИОННОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО– СПб: Университет ИТМО, 2021. с. 93

Рецензент(ы):

Румянцева Ольга Николаевна, кандидат технических наук,  
доцент, заместитель директора мегафакультета биотехнологий и  
низкотемпературных систем, Университета ИТМО.

В учебном пособии рассматривается круг вопросов, связанных с развитием научно-технической, инновационной и предпринимательской деятельности, ее планированием, маркетингом инноваций, трансфером технологий и защитой интеллектуальной собственности. Особое внимание уделяется управлению конкурентоспособности и поиску оптимальной стратегии предприятия в условиях изменяющейся внешней среды и эффективном использовании ресурсов.



**Университет ИТМО** – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Университет ИТМО, 2021

© Миронова Д.Ю., Помазкова Е.Е., 2021

## Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Основные понятия и определения.....	6
Глава 2. Конкуренция и конкурентоспособность.....	17
Глава 3. Исследования рынка инновационной продукции: анализ первичной и вторичной информации.....	23
Глава 4. Требования к информации, необходимой для проведения исследований.....	30
Глава 5. Особенности разработки маркетингового комплекса для инновационного продукта.....	36
Глава 6. Сегментирование рынка.....	38
Глава 7. Разработка продукта, его конкурентоспособность.....	42
Глава 8. Анализ методов ценообразования.....	49
Глава 9. Анализ и прогнозирование сбыта и продвижения.....	55
Глава 10. Анализ конкурентной среды. Методы оценки, создания конкурентных преимуществ, стратегии конкурентоспособности. ....	63
Глава 11. Особенности проведения форсайт-исследований. Понятие и сущность форсайта.....	73
Примеры тестовых заданий: .....	84
Литература .....	89

## Введение

Вопросам как управления конкурентоспособностью, так и управления инновационной деятельностью в организациях, в зарубежной и отечественной литературе уделяется большое внимание.

Большинство высокотехнологичных компаний заинтересованы в свежих идеях, которые позволят повысить занимаемую долю рынка или занять новые рыночные ниши. При этом инициация идей в перспективных областях развития науки и техники, выявленных благодаря форсайт-исследованиям, снижает количество научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), не востребованных рынком. В то же время, принимая во внимание потребности бизнеса, инициатор проекта способен сгенерировать идею, опираясь на проблемы отрасли или конкретного предприятия и уровень конкуренции в данной отрасли<sup>1</sup>.

На сегодняшний день для высокотехнологичных компаний основными проблемами являются острая нехватка квалифицированных талантливых кадров, недостаток новых идей, прорывных технологий для модернизации и диверсификации производства, перегруженность штатных сотрудников работой и, как следствие, недостаток времени на апробацию интересных идей и методик. В связи с этим возникает потребность создания нового механизма взаимодействия между студентами, компаниями и университетами посредством привлечения студентов к решению задач и проблем компаний для создания новых инновационных продуктов и услуг.

Создание инновации и внедрение новшества, как правило, неразрывно связано с такими понятиями как конкурентное преимущество, конкурентоспособность и коммерциализация. В данном учебном пособии рассматриваются вопросы, связанные с инициацией, созданием, развитием и коммерциализацией конкурентоспособных инноваций. Особое внимание уделяется вопросам управления конкурентоспособности разработок и инновационных предприятий, защиты интеллектуальной собственности и представления результатов интеллектуальной деятельности, полученной в ходе выполнения инновационного проекта, инвесторам и потенциальным партнерам.

В пособии представлены модели и методики, разработанные в Стэнфорде, которые на сегодняшний день широко используются российскими и международными предприятиями – лидерами рынка

---

<sup>1</sup> Д.Ю. Миронова. Совершенствование модели коммерциализации вузовских инноваций. // *Инновации* №12. СПб. 2014г, с. 27-28.

для решения управленческих задач, создания новых продуктов и услуг. Используя материал данного учебного пособия, студенты смогут получить практические навыки анализа конкурентоспособности продукта/предприятия, разработки маркетинговых стратегий для достижения компанией устойчивых позиций и запланированных рыночных результатов, презентации проекта перед инвесторами и потенциальными заказчиками, генерации идей, планирования своей работы по проекту и работу команды и т.д.

Пособие может использоваться в качестве учебно-методического материала для реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования бакалавриата по направлениям подготовки 27.03.05 Инноватика и 38.03.02 Менеджмент в рамках дисциплин «Управление конкурентоспособностью» и «Инновационное предпринимательство».

## Глава 1. Основные понятия и определения

Приступая к изучению понятий научно-технической и инновационной деятельности, следует обратить внимание на различия между терминами, отражающими создание чего-то нового, например, изобретений, результатов научно-технической деятельности, и инновациями.

Введем определения новшества и инноваций.

**Новшество** (научное достижение) - оформленный результат фундаментальных или прикладных научных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению их эффективности.

Новшества могут оформляться в виде:

- открытий;
- изобретений;
- рационализаторских предложений;
- документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс;
- организационной, производственной или другой структуры;
- ноу-хау;
- понятий;
- научных подходов или принципов;
- документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкций и т. п.);
- результатов маркетинговых и иных исследований и т. д.

**Инновация** - конечный результат внедрения новшества (научного достижения) с целью удовлетворения потребностей рынка (производства) путем изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.

В русском языке аналогом модного зарубежного слова «инновация» является слово «нововведение», т.е. введение в практическое использование чего-то нового.

Приведем еще два определения инноваций, установленных в российском законодательстве и в международном стандарте.

**Инновации** - введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.<sup>2</sup>

**Инновация** (нововведение) - это конечный результат

---

<sup>2</sup> *Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике».*

творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции, реализуемой на рынке, либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого на практике.<sup>3</sup>

Самым популярным определением инновации является следующее: **инновация** — внедренное/коммерциализованное новшество.

В рамках курса **инновационный процесс** рассматривается как процесс создания, распространения и использования новшества, состоящий из всех этапов процесса - от проведения исследований и разработок до внедрения их результатов в производство.

Основные модели инновационного процесса:

- Модель «технологического толчка»;
- Модель «вытягивания спросом»;
- Открытая модель инновационного процесса;
- Закрытая модель инновационного процесса.

Данные модели отражают основные принципы организации инновационной деятельности и этапы инновационного процесса.

**Линейная модель «технологического толчка»** (Рисунок 1) была разработана в начале 50-х годов XX века. Альтернативные названия данной модели: «проталкиваемая технологиями», «неоклассическая», «technology-push», «science-push», «pro-active model». Данная модель представляет собой причинно-следственную цепочку. В начале цепочки расположены фундаментальные исследования, а в конце - производство и распространение инноваций. Принято, что каждый этап данной модели производит результат, который является источником входного ресурса последующего этапа, при этом последующие стадии не имеют обратной связи предыдущим.

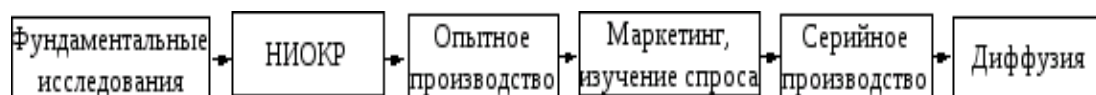


Рисунок 1 - Линейная модель «технологического толчка»

Подход, описанный в данной модели, практиковался в крупных компаниях конца XIX - середины XX века. Сегодня подходы к организации инновационной деятельности изменились в пользу рыночно ориентированных методов, однако линейная модель «технологического толчка» сохраняет свою актуальность и применяется в научных организациях, вузах, в некоторых технологических стартапах и спинофах, при организации крупных

<sup>3</sup> *Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям : совместная публикация ОЭСР и Евростата : [перевод на русский язык] / Орг. экономического сотрудничества и развития, Стат. бюро европейских сообществ. - 3-е изд. - Томск : Центр исслед. и статистики науки, 2011.*



проектов, ориентированных на создание инновационных продуктов.

**Линейная модель «вытягивания спросом» сформировалась** в середине 60-х - начале 70-х. Альтернативные названия данной модели: «модель рыночного притяжения», «demand-pull», «need-pull», «market-pull», «reactive model». Появление такой модели было обусловлено насыщением рынка продукцией и появившимися вследствие этого трудностями сбыта продукции. Для того времени было характерно усиление борьбы компаний за долю рынка («market shares battle»), это вынуждало компании переносить фокус с исследований и разработок (инноваций) на выявление рыночных потребностей.

Маркетинг и прогнозирование спроса начали приобретать всё большее значение.

Модель «вытягивания спросом» представлена на Рисунке 2. Толчком для создания инновации будет выявленная потребность, а НИОКР - последующий этап, позволяющий удовлетворить запросы рынка.

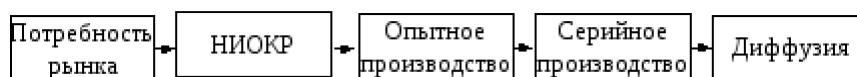


Рисунок 2 - Линейная модель «вытягивания спросом»<sup>4</sup>

Модель «вытягивания спросом» описывает подход наиболее часто используемый в инновационной деятельности коммерческими компаниями.

Определения, используемые в модели инновационного процесса:

**Научная (научно-исследовательская) деятельность**<sup>5</sup> – деятельность, направленная на получение и применение новых знаний, в том числе:

- **фундаментальные научные исследования** – экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды;

- **прикладные научные исследования** – исследования, направленные на применение новых знаний для достижения практических целей и решения определенных задач.

<sup>4</sup> Науменко Е.О. К вопросу о моделях управления инновационным процессом на предприятии в современных условиях [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета – 2006 – <http://ej.kubagro.ru/2006/04/03/> (05.05.09)

<sup>5</sup> Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике»

- **научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)** — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и их практическое использование для создания нового изделия и/или технологии.<sup>6</sup>

**Научно-исследовательские работы (НИР)** по созданию продукции – это комплекс теоретических и/или экспериментальных исследований, которые проводятся для получения обоснованных исходных данных, изыскания принципов и путей создания (модернизации) продукции. Научно-исследовательская работа по созданию продукции - одна из разновидностей прикладных научно-исследовательских работ, служит начальным этапом работ по созданию и освоению новой техники (технологии), проводится в случае, если создание продукта невозможно или нецелесообразно осуществлять без предварительного проведения соответствующих научных исследований. В отличие от фундаментальных и поисковых научно-исследовательских работ, прикладные научно-исследовательские работы проводятся с конкретной целью создания определенного образца (прототипа изделия, материала и т.п.) или исследования особенностей его функционирования, применения. Одним из этапов научно-исследовательских работ является опытно-технологическая работа, в процессе которой изготавливается опытная партия материала, изделия.

**Опытно-конструкторские работы (ОКР)** - выполнение комплекса работ по разработке конструкторской и технологической документации на опытный образец, изготовление и испытания опытного образца (партии), проводимый для создания или модернизации продукции. ОКР используется как при создании серийной, так и несерийной продукции.

**Опытно-технологические работы ОТР** – представляют собой работы по созданию новых веществ, материалов, технологических процессов и технической документации на них. Опытно-конструкторские и опытно-технологические работы начинаются с постановки технического задания (ТЗ). При выполнении опытно-технологических работ в их состав могут быть включены работы и процессы по созданию технологической документации, средств технологического оснащения для изготовления опытных образцов, установочных серий или опытных образцов, а также несерийной или единичной продукции.

**Серийное производство<sup>7</sup>** - производство, которое

---

<sup>6</sup> НИОКР//Википедия.[2015-2015]. Дата обновления: 24.08.2015. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%98%D0%9E%D0%9A%D0%A0>

<sup>7</sup> ГОСТ 14.004-83

подразумевает под собой изготовление или ремонт изделий периодически повторяющимися партиями.

**Диффузия инноваций**<sup>8</sup> (diffusion of innovation) – процесс распространения новшеств в обществе, а также закономерности распространения новых продуктов, технологий, идей среди потенциальных потребителей с момента их появления. Процесс назван на основе термина «диффузия» в физике — процесса взаимного перемешивания молекул различных веществ. Термин стал массово использоваться в маркетинге благодаря работе Эверетта Роджерса (Everett M. Rogers) *Diffusion of Innovations* («Диффузия инноваций»), 1962 г. (на русском выходило второе издание в 1995г.). В нем Эверетт Роджерс предложил модель описания данного процесса.

Модель Э. Роджерса (см. Рисунок 3) основана на сегментации потенциальных потребителей инновации по признаку индивидуальных предрасположенностей к восприятию инновации. Выделяется 5 сегментов.



Рисунок. 3 - Модель диффузии инновации Э. Роджерса

Новаторы (innovators, 2,5%) - рискованны и образованны, активны в поиске источников информации, способны понимать и применять комплексные технические знания, не боятся провалов.

Ранние последователи (early adopters, 13,5%) - предприимчивы, хорошо образованны, имеют множество источников информации, более склонны к риску.

Раннее большинство (early majority, 34%) - почтенные социальные лидеры, известны, образованны, стремятся использовать новые технологии, чтобы внедрить новинку в общество, рискованны, нечувствительны к цене.

Позднее большинство (late majority, 34%) - осмотрительны и

<sup>8</sup> М. Полиенко. Диффузия инноваций (diffusion of innovation) [Электронный ресурс] // Marketopedia – онлайн энциклопедия маркетинга - <http://marketopedia.ru/77-diffuziya-innovacij-diffusion-of-innovation.html> (08.09.2015)

имеют много неформальных контактов. Девизы «Не быть первым в чем-то новом!», «Когда пришло время двигаться, давайте двигаться все вместе!».

Опоздавшие (laggards, 16%) - скептически, традиционны, предусмотрительны и обычно низкого социального статуса, очень чувствительны к цене, принимают инновации под давлением большинства.

### **Открытая и закрытая модели инновационного процесса**

Открытые инновации — это процесс систематического поиска и приобретения внешних источников знаний и технологий, а также эффективное использование этих знаний как внутри самой компании, так и в процессе тесного взаимодействия со сторонними организациями (данное определение дано немецким исследователем Ульрихом Лихтенталером, университет Манхейма). Этот подход к организации инновационного процесса зародился в крупных западных компаниях в конце 80-х годов XX века. Но сам термин «Открытые инновации» появился гораздо позднее в 2003 году, когда профессор Калифорнийского университета (Беркли), Генри Чесбро опубликовал свои исследования в книге «Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий».

Чесбро ввел понятие «закрытой модели инновационного процесса», в основе которой лежит принцип того, что успешная инновация должна быть разработана внутри компании, т.е. компания должна самостоятельно генерировать идеи, развивать их, проводить НИОКР, производство, маркетинг, распространение и сопровождение товара<sup>9</sup>. На рисунке 4 приведено схематическое изображение закрытой модели инновационного процесса.

---

<sup>9</sup> О.В. Сурин, О.П. Молчанова «Инновационный менеджмент», учебник – М.:«Инфра-М» – 2008 г., 368 с.

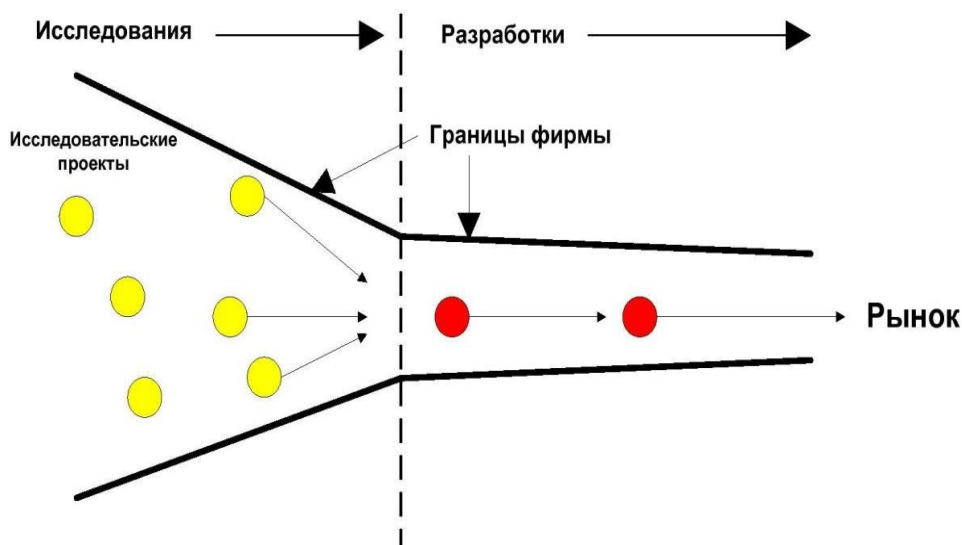


Рисунок. 4 - Закрытая модель инновационного процесса

Эта модель была оправдана с конца XIX века, так как собственные НИОКР в крупных компаниях являлись серьезным стратегическим активом, создающим значительные барьеры для проникновения конкурентов на рынок. Однако сейчас ситуация значительно изменилась. Многие ведущие промышленные компании сталкиваются с серьезной конкуренцией со стороны новичков, которые не проводят собственные исследования. Они берут новые технологии из внешних источников и проводят их коммерциализацию.

В последнее время открытая модель инноваций приобретает всё большее распространение. Теория открытых инноваций определяет процесс исследований и разработок как открытую систему. Для создания инновации компания может использовать всё многообразие источников идей, в разработке инноваций используются как собственные исследования, так и исследования, проводимые другими организациями. Если выявленная инновация не соответствует бизнес-модели компании, то необходимо не скрывать её, а получать выгоду от использования её другими организациями через продажу, распространение лицензий, создание дочерних компаний и т.д. На рисунке 5 приведена схема открытой модели инновационного процесса.

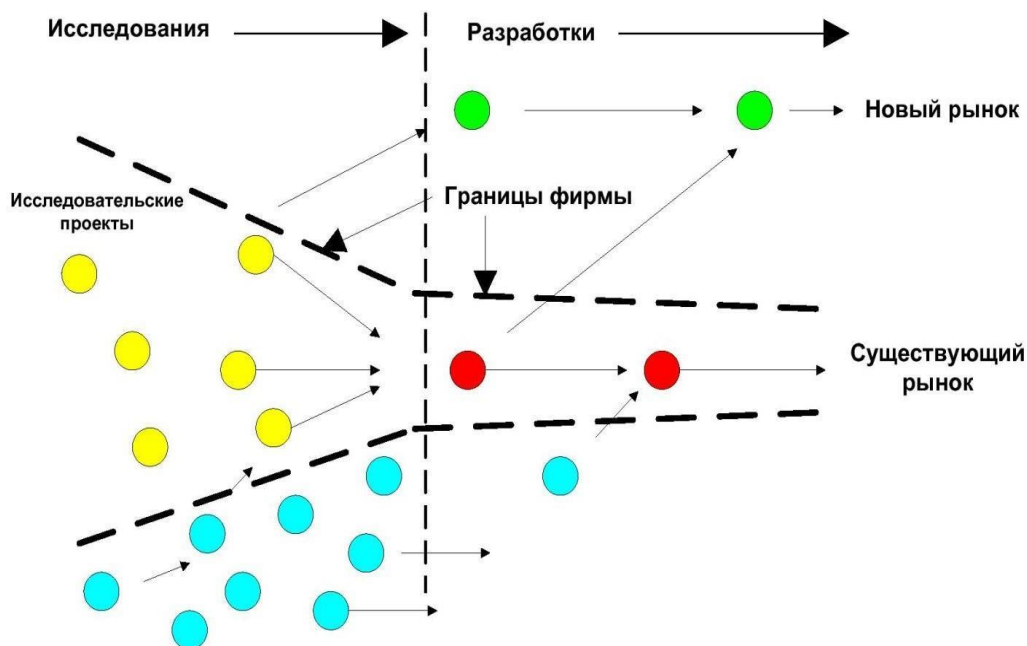


Рисунок. 5 - Открытая модель инновационного процесса

Открытая модель инноваций может быть применена не во всех отраслях. Например, в военной промышленности и атомной энергетике строго придерживаются закрытой модели. В сфере информационных технологий, массовых коммуникаций и фармацевтической промышленности наблюдается активный переход к открытой модели. В автомобильной промышленности, банковской сфере, здравоохранении, страховании, производстве потребительских товаров наблюдаются тенденции к переходу к открытой модели<sup>10</sup>.

Происходит переход компаний от процессов R&D (Research and Development), включающих в себя фундаментальные исследования, прикладные исследования, экспериментальные разработки (аналог российских НИОКР), к процессам C&D (Connect and Development), в рамках которых в компании ставят акцент не на разработку своих технологий начиная от фундаментальных исследований, а на поиск уже созданных технологий в университетах, институтах, лабораториях, компаниях, и разработку своих продуктов на их основе. Пионером в развитии процессов C&D стала компания Procter & Gamble.

Создание инновации и внедрение новшества, как правило, неразрывно связано с понятиями коммерциализации и трансфера технологии.

**Коммерциализация технологий (исследований и разработок)** – любая деятельность, которая направлена на создание дохода от использования результатов научных исследований, научных

<sup>10</sup> Чесбро Г. Открытые инновации – М.: Поколение, 2007 – 336 с.

компетенций.

Основными формами (каналами) коммерциализации являются:

- продажа прав на интеллектуальную собственность (договоры об уступке патента и лицензионные договоры);
- создание новых компаний, основанных на технологиях, использующих результаты научно-технической деятельности (стартапы и спинофы);
- исследовательские контракты.

Коммерциализация научных и (или) научно-технических результатов<sup>11</sup> - деятельность по вовлечению в экономический оборот научных и (или) научно-технических результатов (часть восьмая введена Федеральным законом от 21.07.2011 N 254-ФЗ).

**Трансфер технологий**<sup>12</sup> – процесс передачи результатов исследований и разработок, знаний для какого-либо использования. Целями передачи может быть коммерческое использование этих результатов (в производстве товаров и услуг, привлечение дополнительных ресурсов для дальнейших исследований и разработок и др.), а также некоммерческое использование (поиск новых направлений исследований, распространение и обмен знаниями и т.д.).

**Спиноф (Spin-off)** — это компания, изначально возвращенная в научно-исследовательском институте, университете, лаборатории или другой организации в качестве структурного подразделения, но принявшая затем решение стать самостоятельной компанией. Это не совсем то, что мы привыкли называть «дочерней» компанией — скорее «отпочковавшаяся» и ставшая независимой компанией. Создание спинофа, как правило, связано с тем, что бизнес-модель «родительской организации» не подходит для коммерциализации вновь созданного продукта, и спиноф отделяется в самостоятельную компанию для поиска новой эффективной бизнес-модели.

**Стартап (Startup)** — это компания, созданная для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели.

Воспроизводимость — это возможность многократно продать полученное решение.

Масштабируемость — возможность существенного роста проекта.

Помимо этого, важной отличительной особенностью стартапов является технологичность. В основе большинства из них лежат некие

---

<sup>11</sup> *Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике»*

<sup>12</sup> *Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике»*

технологические ноу-хау.

В отличие от спинофа стартап не имеет «родительской организации».

**Проект** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете.

**Технологический брокер** - коммерческая или некоммерческая организация, специализирующаяся на совершении сделок по приобретению и реализации прав интеллектуальной собственности, в том числе от имени и по поручению специализированного учреждения (принципала) на основе агентского соглашения с ним.

**Технологические брокеры** – это люди, группы и организации, которые имеют возможность перемещаться между кластерами социальной сети и находить новые технологии, решая проблемы одного кластера на основе ресурсов других кластеров.

*К задачам технологического брокера правомерно отнести:*

- выявление патентоспособных научных работ, изобретений, которые могут иметь коммерческий успех);
- содействие в разработке и внедрении технологических инноваций;
- привлечение зарубежных потребителей интеллектуальной продукции в Россию;
- юридическое обеспечение процессов закрепления, распределения и охраны прав интеллектуальной собственности;
- лоббирование интересов предпринимателей;
- научно-техническое обеспечение потребностей субъектов научной и предпринимательской деятельности;
- передача технологий в виде продажи лицензий, в том числе и за рубеж;
- информирование о последних достижениях в областях применения инноваций;
- модернизация информационно-технологической и структурной системы вовлечения интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот;
- содействие в подготовке и подборе высококвалифицированных специалистов;
- создание механизмов продвижения новых российских технологий на мировые рынки;
- формирование системы размещения иностранных заказов на проведение НИОКР российскими научно-техническими организациями;



- налаживание международного сотрудничества с ведущими технологическими брокерами, специализирующимися на инновационном бизнесе и обороте ценных знаний на мировых рынках (БТГ - Великобритания, АНВАР - Франция, ОМП и ОФ - Германия, ЛТА - Япония).

Посредники, в том числе технологические брокеры, являются важными и необходимыми экономическими агентами в системе коммерциализации технологий. Они занимаются продвижением новых разработок на рынок.

Такие посредники выполняют очень важную функцию, поскольку помогают избегать ситуации несправедливого распределения доходов от реализации интеллектуальной собственности, что нередко происходит на практике, когда отечественные НИИ и вузы пытаются самостоятельно вести переговоры с потенциальными заказчиками. Например, секрет Эдисона и других успешных изобретателей заключается не в их одиноком гении и способности делать открытия. Скорее, Эдисон, как и многие его современники, делал одно изобретение за другим, потому что его организация строилась на основе *технологического брокерства, т.е. стратегии, направленной на использование сетевой природы инновационного процесса.*

**Технологическое брокерство** предполагает не открытие, а комбинирование существующих объектов, идей и людей, не отказ от прошлого, а его использование. Результаты его использования действительно впечатляют. Например, Роберт Фултон соединил паровой двигатель и парусное судно, что кардинально изменило принципы мировой торговли. Он не изобретал пароход, а правильно скомбинировал технические компоненты, деловые идеи и людей, которые помогли осуществить их. Учитывая тот факт, что намного эффективнее модифицировать существующие и уже высокоразвитые технологии, нежели изобретать что-то совершенно новое, технологическое брокерство предоставляет массу преимуществ в погоне за инновациями<sup>13</sup>.

Таким образом, технологическое брокерство предполагает *объединение* отдельных миров. Работая в различных отраслях или на разных рынках, у фирм появляется больше шансов заметить, когда по-новому можно скомбинировать людей, идеи и объекты из различных сфер и тем самым решить какую-то проблему. Для таких компаний инновация — это мышление не вне привычных стереотипов, а, скорее, с использованием стереотипов, не замеченных другими. Эдисон не

---

<sup>13</sup> Войнов Д.А. Германович Д.Г., *Управление конкурентоспособностью предприятия.*  
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-6>

изобретал электрическую лампочку, но он соединил разобщенных прежде людей, идеи и объекты из своей «сети прошлых блужданий», в результате чего произошла настоящая революция.

Однако это всего лишь первый шаг. Технологическое брокерство предполагает также создание связей вокруг этих новых комбинаций. Оно не борется со старым социальным порядком, а ориентируется на формирование новой сети вокруг возникших идей. Например, Элиас Хоув не изобретал швейную машину, а объединил (и усовершенствовал) уже существовавшие в его эпоху устройства. А заработал он деньги на этом благодаря стремительно растущему сообществу инвесторов, производителей швейных машин и клиентов. Если бы Хоув решил продолжать это дело в одиночку, то, скорее всего, его постигла бы неудача<sup>14</sup>.

Очевидно, что в рыночной экономике значительную роль играет конкуренция экономических субъектов (будь то производители, инвесторы, потребители, контрагенты и т.д.) на отраслевом рынке. Для успешной конкуренции экономические субъекты должны реализовать стратегические подходы по внедрению новых технологий в производство, проводить маркетинговые исследования рынка, выявлять сильные и слабые стороны конкурентов, понимать тренд своих возможностей для расширения доли на рынке<sup>15</sup>. Конкуренентоспособность товара является одним из самых важных критериев для увеличения доли рынка и формирования долгосрочного успеха в отрасли.

## **Глава 2. Конкуренция и конкурентоспособность**

Конкуренция — это соперничество между товаропроизводителями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли.

Сущность конкуренции можно интерпретировать различным образом в зависимости от подхода:

**Структурный** подход фокусирует внимание на структуре рынка по составу участников и их долям. В этом понимании конкуренция означает лишь то, что при многочисленности экономических субъектов ни один из них не может оказывать существенного влияния на цену товара путем изменения объема продаж.

В таблице 1 указаны основные ученые, применявшие структурный подход в отношении конкуренции:

---

<sup>14</sup> Эндрю Харгадон «Управление инновациями. Опыт ведущих компаний» - М., СПб, Киев: ИД «Вильямс», 2007

<sup>15</sup> Там же

Ученый	Трактовка
Ф. Найт	Взаимодействие множества независимых хозяйственных единиц, действующих в условиях неопределенности
А. Юданов	Борьба товаропроизводителей за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся субъектами на доступных им сегментах рынка
А. Курно	Борьба двух и более фирм, когда каждая предполагает, что объем производства ее конкурентов будет оставаться неизменным

Таблица 1. Структурный подход. Ученые и их трактовки понятия конкуренция

**Функциональный подход** рассматривает конкуренцию как обязательный элемент рыночного механизма. Сущность конкуренции проявляется через реализуемые ею функции.

В таблице 2 указаны основные ученые, применявшие функциональный подход в отношении конкуренции:

Ученый	Трактовка
А. Смит	Совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе; «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников
Ф. Хайек	Процесс, посредством которого люди получают и передают знания
Й. Шумпетер	Динамический процесс, который ведет к открытию нового товара, новой технологии
И. Кирцнер	Процесс обнаружения нового – новых возможностей и способов их удовлетворения

Таблица 2. Функциональный подход. Ученые и их трактовки понятия конкуренция

**Поведенческий подход** определяет конкуренцию как состязательность, соперничество, столкновение на рынке, где конкурентный процесс анализируется с позиций выявления поведенческих особенностей хозяйствующих субъектов.

В таблице 3 указаны основные ученые, применявшие поведенческий подход в отношении конкуренции:

Ученый	Трактовка
Ф. Котлер	Поведение компаний, направленное на борьбу за деньги потребителей и их максимальное удовлетворение
А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд	Динамический, постоянно изменяющийся процесс, сопровождающийся новыми наступательными и оборонительными действиями компаний и переносом акцента с одних видов конкурентной борьбы на другие

Г. Азоев	Соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели
----------	--

Таблица 3. Поведенческий подход. Ученые и их трактовки понятия конкуренция

Конкурентоспособность товара в маркетинге является самым важным критерием для увеличения доли рынка и формирования долгосрочного успеха в отрасли.

Конкурентоспособность — это способность определённого объекта или субъекта отвечать запросам заинтересованных лиц в сравнении с другими аналогичными субъектами и/или объектами. Объектами могут быть товары, предприятия, отрасли, регионы (страны, области, районы). Субъектами могут выступать потребители, производители, государство, инвесторы.

Существуют разные взгляды ученых на трактовки понятия конкурентоспособности.

Ученый	Трактовка
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М. Гельвановский	Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
П.С. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных организационно управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам, как на внутреннем, так и на внешнем рынке
Е.Дж. Визер	Способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке
П.У. Зилькарпаев, Л.Р. Ильясова	Способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю
М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури	То, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т.е. сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать и сохранять потребителей

Таблица 4. Трактовка понятия конкурентоспособность

Конкуренция выполняет в рыночной экономике важнейшую функцию – она принуждает производителей учитывать интересы потребителя, а значит, и интересы общества в целом. В ходе конкуренции рынок из множества товаров отбирает только те, которые нужны потребителям. Именно их удастся продать. Прочие же остаются

невостребованными, и производство их сокращается. Конкуренция представляет собой конкретный механизм, с помощью которого рыночная экономика решает фундаментальные вопросы – Что производить? Как производить? Для кого производить?

### **1. Функция регулирования**

Предприниматель должен предлагать товар, который предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

### **2. Функция мотивации**

Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно:

– предприятия, предлагающие лучшую по качеству продукцию или производящие её с меньшими затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции);

– предприятия, не реагирующие на пожелания потребителей или нарушающие правила конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

### **3. Функция распределения**

Конкуренция позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это соответствует главному в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

### **4. Функция контроля**

Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

С конкуренцией неразрывно связана конкурентоспособность товара, фирмы-товаропроизводителя, отрасли, национальной экономики.



Рисунок 6. Пирамида конкурентоспособности

На основе пирамиды конкурентоспособности можно определить факторы, оказывающие влияние на конкуренцию:

- размер рынка;
- темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок);
- мощности (излишние мощности приводят к падению цен);
- препятствия для входа или выхода из рынка (защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентных новичков);
- цена;
- уровень стандартизации товаров (покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой);
- вертикальная интеграция (повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности предприятий);
- быстрое обновление ассортимента продукции.

В зависимости от масштаба конкуренции различают внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию.

В зависимости от условий конкуренций различают совершенную и несовершенную конкуренцию.

- Совершенная конкуренция возникает при идеальных условиях рынка, когда ни потребители, ни производители не оказывают влияния на рыночную цену, однако совместно формируют ее.

Признаки совершенной конкуренции:

1. Множество равновесных продавцов и покупателей;
2. Однородность и делимость продаваемой продукции;
3. Свободный вход или выход с рынка;

4. Высокая мобильность факторов производства;  
5. Равный и полный доступ всех участников к требуемой информации.

- Несовершенная конкуренция. Нарушение хотя бы одного из вышеуказанных условий теоретически означает несовершенную конкуренцию. Экономическое явление, модель рынка, при которой фирмы-производители имеют возможность оказывать реальное влияние на цену товара. Различают: монополию, олигополию и монополистическую конкуренцию.

Формы борьбы за рынки при несовершенной конкуренции имеют следующие характеристики:

- ценовая – снижение цен на продукцию, уменьшение объема затрат в процессе производства и сбыта, манипулирование ценообразованием, ценовые маневры, призванные привлечь покупателя;

- неценовая – упор на качество продукта, привлечение клиентов с помощью различных акций, предложение большего объема товара или услуг за равную цену, нестандартные рекламные компании;

- неэкономическая – промышленный, экономический шпионаж, подкуп ответственных лиц и пр.

Для того чтобы объект был конкурентоспособным, необходимо сформировать конкурентные преимущества. Ф. Котлер определяет конкурентное преимущество как преимущество над конкурентами, достигаемое за счет предложения потребителям более высокой ценности. Р.А. Фатхутдинов утверждает, что конкурентное преимущество - это какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает фирма и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Далее представлена классификация конкурентных преимуществ объекта:

По отношению к системе - внутренние и внешние.

По сферам возникновения - природно-климатические, политические, технологические, культурные, экономические.

По содержанию фактора - количество товара/услуги, цена товара/услуги, затраты потребителя на товар/услугу, качество сервиса товара/услуги.

По методу или средству получения - по наследству, обучение, инновации, перемещение.

По месту реализации - рабочее место, организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество.

По времени реализации преимущества - стратегические, тактические.

По виду получаемого конечного продукта - научно-технический,

экологический, социальный, экономический.

### **Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера**

Существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке: угроза появления новых игроков, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления заменителей и внутриотраслевая конкуренция. Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде.

Конкурентный анализ отрасли по Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Золотое правило теории заключается в следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

## **Глава 3. Исследования рынка инновационной продукции: анализ первичной и вторичной информации**

Исследования - один из важнейших факторов успеха фирмы на рынке, это любая исследовательская деятельность, то есть система сбора, обработки, сводки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной деятельности. Таким образом, исследование выступает как начало и логическое завершение любого цикла деятельности предприятия. Цель проведения исследования - уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию решений. Крайне важно изучить потребности рынка во вновь разрабатываемых, наукоемких продуктах. Остановимся на схеме комплексного исследования новой продукции. Его стандартными стадиями являются:

1. выявление проблем и формулирование целей исследований;
2. выдвижение рабочих гипотез;
3. отбор источников информации;
4. сбор информации;
5. анализ собранной информации;
6. представление полученных результатов.

Комплексное маркетинговое исследование предполагает всестороннее исследование рынка с целью разработки долгосрочной стратегии фирмы или ее филиала. Конкретными целями



маркетингового исследования новой продукции могут быть:

- изучение реакции на нововведения (уровень требований покупателей);
- определение емкости рынка данного продукта (размер платежеспособного спроса);
- анализ конкурентных предложений (обзор всех конкурентов, их предложений (с учетом характеристик товаров и услуг), конкурентных цен на товары/услуги, (включая ретроспективный анализ), объемов продаж продукции конкурентов);
- исследование потребительских мотиваций и средств рекламы;
- исследования с целью оптимизации расположения предприятий и складов фирмы;
- анализ сбыта собственной продукции и каналов распределения;
- изучение стратегии стимулирования сбыта;
- выявление возможностей выхода на международные рынки сбыта;
- изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования;
- изучение общественных ценностей и социальных ориентаций.

Далее отбираются источники информации, необходимые для проведения маркетингового исследования. При исследовании рынка обычно используют два типа источников информации, содержащие:

- вторичные данные;
- первичную информацию.

Вторичные данные — это информация, которая уже существует, иначе говоря, ее уже собрали ранее для других целей.

Первичные данные представляют собой информацию, собранную для какой-либо конкретной цели.

Исследование рынков рекомендуется начинать со сбора вторичных данных, и основным носителем вторичной информации является документ. Документ - специально созданный человеком предмет, предназначенный для хранения информации. Приступая к исследованию рынка, следует изучить максимально широкий круг документов. Информация, полезная для изучения рынка созданного нововведения, может содержаться в источниках двух видов: открытые источники печатной информации и закрытые банки данных. К первому источнику относятся:

- статистические сборники;
- справочные издания;
- отчеты акционерных компаний;

- научно-технические журналы (отечественные и зарубежные);
- патентная информация;
- отчеты о научных конференциях и совещаниях;
- отчеты и предложения торговых агентов (другая информация из системы сбыта);
- реклама конкурирующих (аналогичных) товаров в специальных журналах, газетах, проспектах, фирменных бюллетенях, каталогах, в СМИ и т.д.;
- коммерческие журналы и газеты.

Сведения из этих документов служат отправной точкой исследования. Они относительно более доступны и обходятся дешевле. Более дорогостоящие, но зато и более ценные сведения можно получить из закрытых банков данных, имеющих у специализированных информационных фирм. Закрытую информацию могут предоставить так называемые кредит-бюро и агентства деловой разведки.

Сбор вторичных данных необходимо начинать с документов внутренней отчетности, т.е. с отчетных документов самой организации, которые могут пригодиться для целей маркетингового исследования. Каждая фирма должна стремиться содержать всю внутреннюю информацию в системном виде. Лучше всего создать информационную систему на базе вычислительной техники.

Для сбора и систематизации внешней вторичной информации целесообразно иметь в фирме специализированное подразделение. В задачи этого подразделения входят:

- приобретение и обработка печатных изданий, содержащих полезную коммерческую информацию;
- покупка систематизированной вторичной маркетинговой информации у специализированных организаций;
- посещение специализированных выставок и сбор информации об экспонатах;
- проведение полевых исследований для сбора первичной информации.

При различных маркетинговых исследованиях используются специфические источники внешней вторичной информации. Так, для сбора информации о конкурентах могут быть использованы следующие источники:

1. приобретение их товаров;
2. информация со специализированных выставок;
3. публикуемые отчеты конкурентов;
4. реклама конкурентов;
5. специализированные коммерческие издания;
6. научно-технические журналы.

Современная информационная технология произвела революцию в маркетинговых исследованиях, связанных со сбором и обработкой вторичных данных. В настоящее время продвинутые компании используют в маркетинге новейшие технологии с применением компьютеров, автоматизированных баз данных, которые работают в режиме диалога, телекоммуникационных систем и др. С помощью сетевой информационной технологии потенциальные экспортеры продукции могут получить разнообразные услуги для решения большинства маркетинговых задач, в том числе с ее помощью решаются следующие задачи:

- исследование и изучение рынков посредством централизованного сбора оперативной информации;
- возможность доступа к иностранным источникам информации по экспортному маркетингу и формирования информационной базы по номенклатуре товаров и услуг, предложенных на современном рынке;
- централизованный сбор заказов и обработка информации по заказам в диалоговом режиме с удаленных терминалов покупателей.

Полевые исследования являются важнейшим источником информации о потребностях рынка в наукоемкой продукции и представляют собой сбор и обработку данных специально для конкретного маркетингового анализа, основываясь на первичной информации, то есть на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы. Какими бы полными ни были данные, полученные из вторичных источников, в каждом маркетинговом исследовании возникают вопросы, на которые можно ответить, только собрав первичную информацию. Среди методов сбора первичной информации, можно выделить опрос, наблюдение и эксперимент.

Одним из широко распространенных методов сбора первичной информации является опрос, который представляет собой наиболее распространенную и важнейшую форму сбора данных (первичной информации) — устно или письменно. Опрос основан на непосредственном (интервью) или опосредованном (анкета) социально-психологическом взаимодействии между исследователем (маркетологом) и респондентом (покупателем).

По характеру взаимодействия можно выделить два основных вида опроса: анкету и интервью. Иногда выделяют третий вид опроса — это фокус-группа. По частоте проведения различают одноразовый и панельный опрос, последний применяют при изучении динамики рынка. Потребительская панель — это группа потенциальных или реальных покупателей товара фирмы, с которыми подписывается контракт на периодическое проведение опросов.

Рассмотрим анкетный опрос, и для этого введем понятие анкеты. Анкета - систематизированный ряд вопросов, касающихся определенной проблемы, на которые опрашиваемый должен дать ответ. По способу коммуникации между исследователем и опрашиваемым анкета подразделяется на прессовую, почтовую, раздаточную, торговую. Прессовая анкета заключается в публикациях на страницах журнала или газеты с призывом к читателю дать письменный ответ и возвратить его почтой по указанному адресу. Почтовая анкета рассылается по фирмам и включает вопросы, на которые они отвечают, после чего высылают ответы по указанному адресу. Раздаточная анкета, соответственно, раздается исследователем людям, сосредоточенным в одном месте, с тем чтобы они ее одновременно заполнили и возвратили.

Для исследования рынка наукоемкой продукции можно использовать все три типа анкет в сочетании с каталогом выпускаемых или разрабатываемых изделий. Каталог (или другой информационный материал) является необходимым элементом анкетного опроса при проведении исследования рынка. Чтобы потенциальный покупатель мог четко сформулировать свою потребность, он должен увидеть своими глазами, что ему могут предложить для достижения его целей. Под каталогом понимают документ, содержащий полную информацию о продукции и возможном дальнейшем ее совершенствовании. Каталог на наукоемкую продукцию практически ничем не отличается от широко известных потребительских каталогов. Он должен содержать следующие основные рубрики:

- наименование и марка изделия;
- назначение и область применения нововведения;
- основные технико-эксплуатационные характеристики;
- цена изделия;
- фотография изделия.

Под интервью как одному из видов опроса понимают метод получения первичной информации путем непосредственной целенаправленной беседы, проводимой по определенному плану, интервьюера и респондента. Иногда применяется глубинное интервью, которое «предусматривает проведение тематической беседы при сводной формулировке вопросов. Глубинное интервью - неструктурированное, прямое и личное интервью, которое в общем виде представляет собой неформальную, свободную по форме беседу. В ходе этой беседы интервьюер выясняет мнения, убеждения, осведомленность или привычки респондента. Такие интервью оказываются весьма полезными для выявления мотивации, однако требуют больших затрат времени и денег, а также имеют определенные ограничения из-за недостатка квалифицированных

интервьюеров»<sup>16</sup>.

Любой метод исследования обладает специфичными свойствами и требует специфичной квалификации для адекватного использования. Объективный анализ свойств метода и создаваемых им побочных эффектов порой требует создания своего рода теории. Трудно сказать, в какой мере может быть создана целостная теория того или иного метода. По-видимому, теоретические основы методов всегда фрагментарны, поскольку фиксируются на разных аспектах их применения. Так или иначе, целостной теории метода фокус-групп не существует, но имеется большое число частных теоретических проработок его свойств и принципов использования. Под фокус-группой понимается метод проведения группового глубинного фокусированного интервью в форме групповой дискуссии, в ходе которой собирается субъективная информация от его участников по обозначенному кругу проблем. Метод фокус-группы является одним из наиболее эффективных методов качественного исследования. Типичных представителей (5-10 человек) целевого рынка приглашают для участия в групповом обсуждении товара, услуги или рыночной ситуации. В течение полутора-двух часов подготовленный ведущий, модератор, руководит разговором, который проходит вполне свободно, но по конкретной схеме. Обсуждение записывается на видеопленку и аудиопленку. Смысл данного метода заключается в эффекте, создаваемом ситуацией группового обсуждения, где легче снимаются защитные психологические барьеры и облегчается выражение эмоциональных реакций. Обычно необходимо провести от 2 до 6 фокус-групп, чтобы получить достоверные результаты. Необходимо, чтобы участники группы обладали более или менее сходными социально-демографическими характеристиками, при этом не были лично знакомы с модератором, и принимали участие в работе фокус-группы более трех раз или в течение последнего года.

Рассмотрим следующий метод исследования потребностей потребителей - наблюдение. «Наблюдение – это процесс изучения поведения объекта исследования (потребителей) и фиксирования результатов их действий в реальных ситуациях». В данном методе исключаются прямые контакты исследователя с исследуемыми. Основным недостатком метода является невозможность однозначного определения отношения объекта наблюдения к поставленной задаче, поскольку есть опасность необъективной оценки этого поведения исследователем.

Эксперимент как метод исследования потребностей

---

<sup>16</sup> *Нанешвили Б. Применение глубинных интервью в маркетинговых исследованиях // Практический маркетинг, №1 1999*

потребителей — это исследование, устанавливающее влияние изменения одной (или нескольких) независимой переменной на одну (или несколько) зависимую переменную. Существенные признаки эксперимента:

- изолируемые изменения (отдельные величины варьируются исследователем, другие постоянны);
- активное вмешательство исследователя в процесс изменения данных;
- проверка причинно-следственных связей (например, воздействие торговой марки на реализацию продукта).

«Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля за переменными составляющими и установления степени значимости наблюдаемых различий»<sup>17</sup>. Целью эксперимента является выявление причинно-следственных связей между изменениями отдельных факторов и их влиянием на состояние объекта исследования. Он применим для сбора первичной информации при имеющейся гипотезе относительно причинно-следственных связей в изучаемом объекте (на рынке, являющемся объектом внедрения нововведения). Часто эксперимент используется для объяснения противоречивых результатов наблюдений. Эксперимент незаменим при исследовании психологических мотиваций потребителей наукоемкой продукции.

Таким образом, исходя из вышесказанного, всю информацию, которую обычно используют при проведении маркетинговых исследований рынка, можно разделить на две группы: первичную и вторичную. Среди полевых методов исследования потребностей потенциальных потребителей высокотехнологичной продукции можно назвать опрос (в том числе анкетный опрос, проведение опроса методом интервью, проведение фокус-групп), наблюдение и эксперимент, каждый из которых имеет как преимущества, так и недостатки. На практике применяется как первичные источники информации, так и вторичные, однако невозможно однозначно сказать, какой из источников является более достоверным. Однако, чтобы повысить достоверность исследований, как правило, используют оба источника информации. Выбор же применяемых методов исследования зависит от множества факторов, в том числе и от специфики исследуемого объекта.

---

<sup>17</sup> *Определение методов сбора источников информации (План исследования)// Портал Markets-Web.ru. Популярно о маркетинге, 2020 // <http://www.markets-web.ru/study-10-2.html>*

## **Глава 4. Требования к информации, необходимой для проведения исследований**

Для того чтобы начать проводить маркетинговое исследование, необходимо, чтобы авторы проекта предоставили информацию о продукте/технологии, которые они разработали или разрабатывают. К сожалению, иногда исследователь, разработчик не может предоставить даже характеристик оборудования, над которыми он работает, а порой, например, даже не знает, какие аналогичные приборы существуют на рынке. В этом случае проводить маркетинговое исследование невозможно до тех пор, пока автор проекта не предоставит соответствующих данных. В случае же, когда для разрабатываемого продукта указываются конкретные технико-эксплуатационные параметры или характеристики самим заказчиком (и если заказчиком выступает не частная компания, а государство), тогда маркетинговое исследование проводится исходя из планируемым характеристик продукта.

Рассмотрим разделы, обязательные для заполнения авторами проектов и разделы, которые желательны для заполнения.

### **Наименование проекта и команда проекта**

Данный раздел позволяет в первую очередь оценить несколько параметров: сколько времени уже идет работа над проектом, есть ли научные публикации в высоко цитируемых изданиях (для оценки масштабности разработки и признания у зарубежных коллег), какова компетентность команды проекта (например, если все члены команды – аспиранты, чемпионы мира по программированию, по робототехнике или студенты 1-го курса). При этом, очевидно, что для лучшего понимания проекта необходима личная беседа с автором проекта и всеми членами команды. Однако следует понимать, что от полноты предоставленной информации зависит успех и достоверность всего исследования.

*Название проекта:*

*Команда проекта:*

ФИО руководителя проекта: \_\_\_\_\_

Публикации автора на данную тему:

ФИО исполнителя 1:

Публикации автора на данную тему:

...

### **Продукт и области применения**

В данном разделе все поля обязательны для заполнения автором проекта, поскольку никто лучше автора-разработчика не сможет определить, в чем новизна и оригинальность его решения.

*Проблемы, которые решает Ваш(е) продукт/изобретение:*

*Существующие решения данной проблемы:*

*Предлагаемое Вами решение, новизна (за счет чего / каких технических характеристик решается проблема):*

*Преимущества для покупателя:*

*Области применения Вашего продукта (отрасли, подотрасли):*

В качестве примера можно привести частично заполненный раздел «Продукт и области его применения» одного из проектов.

*Проблемы, которые решает Ваш(е) продукт/изобретение:*

Слежение за процессом распространение огня, за движущимися объектами; за строительными объектами (инспекция опасных помещений, инспекция больших помещений на предмет разрушения конструкции и т.д. ...

*Существующие решения данной проблемы:*

Различные стационарные датчики (дыма, огня, радиационные, инфракрасные, ультразвуковые и др.), ...

*Предлагаемое Вами решение, новизна (за счет чего / каких технических характеристик решается проблема):*

Возможность управления с компьютера, а не радиопульта...; полная либо частичная автоматизация аппарата...

*Преимущества для покупателя\*:*

Автоматизация процессов наблюдения/слежения за объектами и процессами; экономия в человеческих ресурсах; высокая маневренность аппарата...

Заполняя данный раздел, необходимо понимать, что немаловажным является параметр «преимущества для покупателя». Покупателем может быть как государственная, так и частная корпорация, малая или средняя компания или физическое лицо. Так или иначе, важнейшая задача при разработке инновационного продукта – находиться в постоянном контакте с потенциальными покупателями и «слышать» их замечания, требования, пожелания к будущему продукту. То есть те преимущества для покупателя, которые заносит в вышеуказанный раздел автор разработки, могут кардинально отличаться от видения покупателя о преимуществах продукта. В рамках маркетингового исследования как раз и может обнаружиться, что видение потенциального производителя и потенциального потребителя рознится. И конечно, в случае, если автор-разработчик не сможет переубедить клиента и уверить в том, что покупателю нужно оборудование с иными свойствами и характеристиками, такой продукт обречен на провал.

### **Рынок, тенденции его развития**

В этом разделе необходимо указать группы (сегменты) потребителей, которые, с точки зрения автора-разработчика, будут заинтересованы (или уже заинтересованы) в приобретении



инновационного продукта. Также желательно привести сведения о рынке и его характеристиках. Иногда авторы проектов предоставляют краткую информацию о рынке, при этом любую предоставляемую информацию необходимо подтверждать данными со ссылкой на источники информации, чтобы подтвердить ее достоверность.

*Группы потенциальных покупателей в зависимости от области применения продукта:*

*Существующая ситуация на отечественном рынке, современные мировые тенденции:*

В качестве примера можно привести заполненные разделы еще одного проекта:

*Группы потенциальных покупателей в зависимости от области применения продукта:* научно-исследовательские, медицинские и учебные организации; фармакологические учреждения...

*Существующая ситуация на отечественном рынке, современные мировые тенденции:* На российском рынке практически отсутствуют конкуренты со стороны отечественных производителей, за исключением ..., и слабо развито представительство зарубежных компаний, вследствие низкого развития инновационных методов диагностики (в Россию поставляется в основном лишь диагностическое/аналитическое оборудование предыдущего поколения). Под данным отчета компании ... на мировом рынке лидирующую область занимают (производят коммерческую продукцию):

1. США (... компаний);
2. Великобритания, Франция и Бельгия (по 4 компании:....);
3. Япония (4 компании);
4. Австрия, Франция (по 2 компаниям: ...).

Зарубежные компании, которые выпускают коммерческую продукцию, на данный момент предлагают решения, относящиеся к области ... , (а не ...). Из этого следует актуальность разрабатываемой технологии.

#### **Имеющиеся заказы / потенциальные заказчики**

Наличие имеющихся договоренностей, писем о намерениях приобрести разрабатываемую продукцию по окончании проведения исследований и запуска производства – все это крайне важно при проведении маркетингового исследования. Если есть потенциальные клиенты - это означает, что: 1. продукт будет пользоваться спросом; 2. покупатель понятен, и необходимо переходить к оценке емкости рынка и объемам продаж. В случае, если проект ищет инвестиции, то для любого инвестора имеет большое значение наличие подобных договоренностей (то есть очевидна заинтересованность рынка в продукте).

Всегда важно понимать, каким образом будет осуществляться производство оборудования и иной продукции, если это, конечно, не программное обеспечение или, например, Интернет-сайт по продаже авиа-билетов. Производство может осуществляться своими силами, передаваться на аутсорсинг и т.п. Независимо от того, где вы планируете осуществлять производство, нужно понимать производственные возможности и планируемый объем выпуска. Планируемый объем выпуска будет рассчитываться исходя из результатов проведенного маркетингового исследования (после оценке уровня спроса на продукт), а также тенденций развития рынка. Это означает, что вы должны учитывать, как будет развиваться спрос на рынке, на который мы планируем выйти, например, исходя из оценок экспертов или аналитических отчетов компаний, давно работающих на данном рынке.

*Тенденции развития рынка (темпы роста на ближайшие 3-5 лет):*

*Каким образом будет осуществляться производство*

*Потенциальные производственные возможности (планируемый объем выпуска в месяц/год):*

Конечно, все данные о рынке должны быть подкреплены ссылками и иметь количественное выражение, то есть описание рынка несколькими абзацами, в которых будет указано, что рынок перспективен и является многомиллионным слишком абстрактно, и желательно представлять конкретные цифры (см. пример).

*Тенденции развития рынка (темпы роста на ближайшие 3-5 лет):*

По прогнозам экспертов ежегодный рост рынка ... устройств составит 15,5 % и в 2015 году превысит... миллиарда \$.

Report from Yole Développement “LifescienceIC”: Analysis of the applications and added value of semiconductor devices in Life Sciences

Life Sciences industry explained to the semiconductor industry leaders...

### **Конкуренты и аналоги**

Итак, конкурентным продуктом будем считать схожий вашим продукт, основанный на том же технологическом принципе. Аналогом же будем называть продукт, решающий ту же проблему, что и Ваш продукт, но иным технологическим способом.

Ниже представлены таблицы, рекомендуемые для заполнения при осуществлении анализа конкуренции. Такие таблицы обычно с легкостью заполняют авторы проектов, постоянно изучающие отечественную и зарубежную литературу по тематике своего исследования. Данные таблицы позволяют провести сравнительный анализ по наиболее значимым характеристикам продукции и оценить

как конкурентные преимущества того или иного продукта, так и сравнительный анализ компаний-конкурентов.

При заполнении поля «ключевые каналы сбыта» необходимо указать планируемые каналы сбыта продукции. Если у компании – производителя инновационной продукции есть договоренности о возможной реализации продукции, необходимо подписать договор о намерениях с потенциальным покупателем продукции, тем самым повышая доверие венчурных инвесторов и бизнес-ангелов к компании (если под проект требуется финансирование).

**Анализ компаний-конкурентов по ключевым характеристикам**

Название компании-производителя / САЙТ/ год основания	<b>Ваша компания / www. ... .ru / 20.. г.</b>	Компания-конкурент 1 / 1995г.	Компания-конкурент 2 / 2008 г.	...
Сфера деятельности				
Географическое положение				
Доля рынка				
Конкурентные преимущества (например, самая низкая цена ...)				
Ключевые каналы сбыта продукции (ключевые клиенты по каждому направлению)				
Схемы распространения продукции (например, через интернет-магазин и пр.)				

Таблица 5. Анализ компаний-конкурентов по ключевым характеристикам

**Сравнительный анализ продукции конкурентов с Вашей продукцией**

Название компании-производителя / Продукт компании-производителя	<b>Продукт Вашей компании - ...</b>	Продукт Компании-конкурента 1	Продукт Компании-конкурента 2	...
Сфера деятельности				

Цена (за 1 шт.)				
Характеристика 1(самая важная)				
...				
Характеристика n (наименее важная)				

Таблица 6. Сравнительный анализ продукции конкурентов с Вашей продукцией

### Сравнительный анализ продукции Вашей компании и аналогичной продукции

Перечень аналогов (решающих ту же проблему, что и Ваш продукт, но иным технологическим способом) с краткой информацией по каждому из них, в том числе*: Название аналога	Ваш продукт	Аналог 1	Аналог 2	...
Сфера деятельности				
Диапазон цен на продукт				
Характеристика 1 (самая важная)				
...				
...				
Характеристика n (наименее важная)				

Таблица 7. Сравнительный анализ продукции Вашей компании и аналогичной продукции

### Ценообразование

В разделе «Ценообразование» необходимо указать планируемую себестоимость разработки. Также желательно привести расчеты цены на потенциальный продукт, используя издержкоориентированную модель ценообразования. При этом важно учитывать цены на аналогичную продукцию при расчете собственной цены, чтобы Ваша продукция оставалась конкурентоспособной.

*Планируемая себестоимость изобретения/технологии:*

Ориентировочная цена производства одного чипа с наноразмерными структурами составляет 200-300 евро. Стоимость

аналогичных чипов компании ... составляет 500 евро. Себестоимость нашего чипа, состоящего из: ... (120 -150 евро), ... (50 -75 евро),... (30 – 40 евро).

Таким образом, когда все вышеперечисленные разделы заполнены, можно переходить к сегментированию потребителей, более глубокому анализу рынка, конкурентной среды, составлять список потенциальных клиентов и опрашивать их либо путем анкетирования, либо в виде интервью, привлекать экспертов. Далее можно разрабатывать программу продвижения – анализировать выставки, в которых целесообразно участвовать, планировать бюджет на маркетинг и рекламу, прогнозировать объем продаж и т.д., то есть переходить уже к реальному исследованию. Полноценное маркетинговое исследование может занять от месяца до трех, а иногда и более. Все зависит от качества проведения исследования, от выборки опрашиваемых респондентов и от множества различных параметров. Тем не менее, от качества проведения маркетингового исследования зависит успех проекта, поэтому не стоит жалеть сил, времени и денег на его проведение.

## **Глава 5. Особенности разработки маркетингового комплекса для инновационного продукта**

В условиях быстро меняющейся экономики очевидно, что маркетинг постоянно развивается, совершенствуются маркетинговые подходы, расширяется практика их использования как в коммерческих компаниях, так и некоммерческих организациях в России и за рубежом. Вследствие этого многие элементы маркетинговой теории стали уже общепризнанными, «классическими» маркетинговыми инструментами: сегментирование и позиционирование, концепция жизненного цикла товара, матрицы Ансоффа, BCG, SWOT-анализ и т.п. Среди таких общепризнанных маркетинговых инструментов следует выделить концепцию маркетингового комплекса (также называемую marketing-mix или «4P»).

Для вывода разработок на отечественный и зарубежный рынки и успешной коммерциализации инновационных проектов необходима разработка маркетингового комплекса. Инновационные проекты могут находиться на разных стадиях развития (от идеи до массового производства), и их маркетинговая поддержка в том или ином виде требуется на каждой стадии жизненного цикла<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Дюков И.И., Миронова Д.Ю. Повышение конкурентоспособности вуза как результат коммерциализации его образовательной, научной и инновационной деятельности. // Сборник статей одиннадцатой международной научно-практической конференции "фундаментальные и прикладные исследования,

Рассмотрим четыре вида маркетинговых стратегий под названиями, начинающимися с буквы «Р»: product, place, price, promotion. Это удобное для восприятия мнемоническое правило позволило четко выделить и классифицировать четыре группы маркетинговых функций (согласно трактовке Палия В.Ф.):

- в основе первой группы функций лежит организация товарного предложения потребителю, начиная от идеи товара и заканчивая детальной проработкой товарного ассортимента, торговой марки и/или товарного знака, дизайна, упаковки, услуг по предпродажной подготовке, продаже и послепродажному обслуживанию;

- во второй группе функций определены способы доставки товара непосредственно потребителю и включены ответы на такие вопросы, как интенсивность распространения продуктов производства (услуг), выбор каналов сбыта (вплоть до использования различных форм розничных продаж) и т.п.;

- третья группа включает инструменты расчета цены, которая может быть установлена для оплаты предложенного товара (услуги). На сегодняшний день можно оперировать различными инструментами, связанными с методами определения цены, с изучением конкурентных цен, с формами оплаты (по факту поставки, с учетом предоплаты, в рассрочку и т.д.), с использованием дискриминационных цен, различных форм кредита и т.д.

- четвертая группа определена наименее четко. Она имеет комплексную природу, и в нее обычно включают свой комплекс мероприятий, называемый «promotion-mix». В этот комплекс входят:

- реклама — любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, оплачиваемая точно установленным заказчиком;
- sales promotion, не слишком удачно переведенное на русский язык как «стимулирование сбыта» или «продвижение продаж» (из-за неадекватного перевода часто используется русская транслитерация «сейлз промоушн»). Согласно определению Американской маркетинговой ассоциации, «продвижение товаров — это маркетинговое давление, применяемое в определенный ограниченный период времени для стимулирования пробных покупок, повышения спроса со стороны потребителей или улучшения качества товара»<sup>19</sup>;
- PR, или public relations. На русский язык это понятие также не слишком удачно переводится как «связи с общественностью»

---

*разработка и применение высоких технологий в промышленности", 2011, С. 25-27*

<sup>19</sup> Палий В.Ф. *Еще раз про маркетинг-микс, или не оставит ли наконец в покое концепцию 4p?* 22.11.2007 // <http://www.advertology.ru/article54934.htm>

или просто «пропаганда». Согласно Первой Всемирной ассамблее ассоциаций по связям с общественностью, PR можно определить как «искусство и социальная наука анализа тенденций, предсказание последствий, рекомендации руководителям организаций и выполнение запланированных программ действий, которые служат как интересам организаций, так и интересам общественности»;

- личные продажи — устное представление товара торговыми агентами в процессе общения с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения сделки<sup>20</sup>.

## Глава 6. Сегментирование рынка

Сегментирование - процесс деления рынка на основе сходства и различия потребностей. Сегментирование рынка — это процесс разделения всей совокупности потенциальных покупателей товара фирмы на четкие устойчивые группы, у каждой из которых есть свои специальные требования к товару фирмы, а также отбор тех групп покупателей, с которыми мы в дальнейшем будем работать.

Можно выделить три основных этапа сегментирования рынка:

I. Выбор принципов сегментирования - критериев, в зависимости от которых можно делить наших покупателей на группы. Существует два ключевых подхода к сегментированию: априорное и апостериорное сегментирование.

- Априорное сегментирование – строится на базе заранее выдвинутой гипотезы о том, что та или иная группа потребителей, выделяемая по набору формальных признаков, обладает некой специфической потребностью.
- Апостериорное сегментирование – мы делим наших покупателей в зависимости от особенностей покупательского поведения (по психотипам).

II. Разработка профилей выделенных сегментов рынка (описание специфических требований каждого сегмента). Разрабатывается функциональная карта сегментирования, представляющая собой таблицу, где по оси абсцисс располагаются конкретные сегменты рынка, а по ординат приводятся факторы по сегментам.

Рассматриваются достаточно универсальные факторы: требования к параметрам товара (форма, размер, цвет); приемлемый уровень цены для покупателя данного сегмента; предпочтительный канал сбыта для работы с этим сегментом; реклама по товару (идея

---

<sup>20</sup> Палий В.Ф. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р?  
<http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000062>

рекламы и канал распространения); требуемый сервис по товару.

III. Оценка каждого сегмента с точки зрения финансовых интересов предприятия. На каждый выделенный сегмент рынка заполняется оценочная карточка, состоящая из таблицы, в основе которой лежит критерий оценки сегмента.

1. Критерии для оценки сегментов можно разделить на две группы:
  - Оценка сегмента с позиции критерия доходности;
  - Емкость сегмента (количество потребителей данного типа и их средняя потребность в нашем товаре);
  - Динамика продаж аналогичного товара на данном сегменте рынка;
  - Уровень конкуренции на данном сегменте рынка;
  - Рентабельность работы с сегментом.
2. Готовность фирмы предоставить покупателю товар, соответствующий уровню требований сегмента.
  - Соответствие имеющегося на данный момент варианта товара уровню требований сегментов рынка;
  - Наличие каналов сбыта;
  - Соответствие сервиса требованиям сегмента.

Необходимо рассчитать следующие показатели:

- Коэффициент значимости каждого критерия для нашей фирмы (в долях единицы);
- Балльная оценка  $i$ -ого сегмента по  $j$ -ому критерию. Для этого разрабатывается специальная шкала, а также нормативные значения по каждому критерию. ( $BO_{ij}$ );
- Балльная оценка  $i$ -ого сегмента по  $j$ -ому критерию с учётом коэффициента значимости  $j$ -ого критерия.

$$(BO_{ij} * K_{z_{nj}})$$

где:

ИБО – интегральная балльная оценка  $i$ -ого сегмента;

БО – балльная оценка;

ИБО показывает степень привлекательности данного сегмента для нашей фирмы.

Определение затрат на маркетинговый комплекс по  $i$ -ому сегменту:

$$Z_{mki} = Z_t + Z_c + Z_{cb} + Z_{сер} + Z_{пр} + \dots$$

где:

$Z_t$  – возможные затраты на доведение товара до уровня требований сегмента;

$Z_{cb}$  - возможные затраты на создание канала сбыта;

$Z_c$  - возможные затраты на доведения уровня цены (себестоимости) товара до уровня сегмента;

$Z_{сер}$  - возможные затраты на доведения сервиса до уровня



сегмента;

Зпр - возможные затраты на продвижение товара.

Расчёт коэффициентов эффективности по каждому сегменту:

$$\mathcal{E}_i = \text{ИБО} / \mathcal{Z}_{\text{км}i}$$

где:

$\mathcal{Z}_{\text{км}i}$  – затраты на маркетинг по  $i$ -ому сегменту.

Отбор предпочтительных сегментов рынка означает, что необходимо определить сумму средств (СС), которые наша фирма может инвестировать в свой бизнес на данном этапе времени.

$$\text{СС} = \text{КП} + \text{СК} + \text{СИ}$$

где:

КП – капитализируемая прибыль (сумма средств, которые мы готовы инвестировать в свой бизнес);

СК – доступная сумма кредита;

СИ – сумма средств, которые можно выручить за счёт продажи ценных бумаг на рынке.

В зависимости от отношения к процессу сегментирования говорят о четырех маркетинговых стратегиях:

- Массовый маркетинг – предприятие не сегментирует рынок и одним вариантом товара стремится удовлетворить запросы всех потребителей, то есть речь идет о маркетинговой деятельности, направленной на привлечение всех типов потребителей к одному продукту предприятия. В условиях рыночной экономики стратегия массового маркетинга возможна при наличии законной монополии или при выводе на рынок товара-субститута.

- Товарно-дифференцированный маркетинг – ориентирован на то, что предприятие производит каждый продукт в нескольких вариантах в расчете на специальные требования различных групп потребителей, чтобы предложить рынку разнообразные решения, отличные от товаров конкурентов.

- Концентрированный маркетинг – предприятие концентрируется на одной группе потребителей и создаёт продукт, удовлетворяющий потребности исключительно этой группы.

- Индивидуальный маркетинг – продукт (маркетинговый комплекс) создаётся под запросы каждого отдельного клиента (сегмента).

Если предприятие принимает решение об использовании стратегии концентрированного маркетинга, то объектом её деятельности может стать сегмент, который имеет наибольшее значение коэффициента эффективности, при условии, что затраты на маркетинг по этому сегменту не превосходят располагаемых финансовых ресурсов.

Если фирма выбирает стратегию товарно-дифференцированного

маркетинга, то обычно прибегают к следующей процедуре: ранжирование в зависимости от коэффициента эффективности, после чего из верхней части проранжированного списка отбирается столько сегментов, сколько позволяют финансировать возможности компании.

Для анализа сегментов и отбора предпочтительных сегментов используются специальные экспертные программы.

При использовании стратегии «индивидуального маркетинга» применяются так называемые CRM-системы, позволяющие накапливать и систематизировать информацию на каждого отдельного клиента.

Принципы сегментирования промышленных рынков (априорный и апостериорный):

Априорная сегментация в зависимости от:

- профиля фирмы или отраслевой принадлежности;
- размера фирмы и объема заказа;
- формы собственности клиента (очень велики различия между рынком государственных организаций и рынком частных фирм);
- срочности выполнения заказа;
- местонахождения фирмы-заказчика (климат, природные условия);
- финансового положения фирмы-заказчика.

Апостериорные (поведенческие) принципы:

- Сегментация в зависимости от искомых выгод:
  - Поиск минимальной цены товара.
  - Поиск максимального качества товара (в связи с высокими доходами или увлечением).
  - Поиск максимального сервиса.
- Сегментация в зависимости от отношении к риску
- Сегментация в зависимости от степени лояльности
- Сегментация в зависимости от степени информированности о товаре.

1. Покупатель, впервые слышащий о нашем товаре. Задача - полное информационное обслуживание.

2. Покупатель информирован о товаре, но ни разу не покупал.

Задача – склонить к ознакомлению.

3. Старые покупатели. Главная задача – сохранить клиентов.

• Сегментация в зависимости от степени технологической развитости клиента

• Сегментация в зависимости от политики в сфере закупок (от прибыли, лизинговая форма и др.)

• Сегментация в зависимости от психологического типа личности, принимающего решение о покупке.

## Глава 7. Разработка продукта, его конкурентоспособность

В настоящее время наличие конкуренции на рынке товаров и услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, существует реальная угроза ее вытеснения с данных рынков<sup>21</sup>. Товар как продукт деятельности, а также как объект гражданских прав (включая работы, услуги), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот<sup>22</sup> - всего лишь пассивный компонент рынка, на котором присутствуют также и активные компоненты - субъекты хозяйствования, которые, очевидно, могут быть опосредованными носителями свойства конкурентоспособности (через свои товары и услуги).

Согласно теории Ф. Котлера, при разработке товар воспринимается на трех уровнях<sup>23</sup>. Товар по замыслу определяет, какую проблему потребителя должен решить создаваемый товар. Товар в реальном исполнении отвечает проблемам разработки конкретных характеристик: марочное название, упаковка, свойства, внешнее оформление, качество. Товар с подкреплением обуславливает предоставление дополнительных услуг и выгод применительно к конкретному товару. Рассмотрение этих уровней необходимо для понимания возможностей продукта как товара.

Следует отметить, что применительно к товару конкурентоспособность является развитием категории качества. В случае активных экономических объектов - предприятий и организаций, представленных на рынке - конкурентоспособность представляет собой категорию эффективности, но на более высоком уровне<sup>24</sup>.

На сегодняшний день существует множество определений конкурентоспособности. Оно может относиться к товару, к услуге, к организации. Рассмотрим некоторые из них. Введем понятие конкурентоспособности товара: это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое

---

<sup>21</sup> Песечникова О.В., Малеева А.В. Конкурентоспособность организации и методы ее оценки. // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». 2007. №6

<sup>22</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. N 38-ФЗ О рекламе (в ред. от 07.05.2009 N 89-ФЗ); ФЗ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ, (в ред. от 30.06.2008).

<sup>23</sup> Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. С.103

<sup>24</sup> Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. //Под ред. Светунькова С.Г., 1999г. // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/2.htm>

характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов<sup>25</sup>.

Применительно к инновационным товарам существуют два понимания конкурентоспособности — в узком и широком смысле. «Согласно узкой трактовке, конкурентоспособность нововведения определяется его технико-эксплуатационными параметрами, качеством. Согласно широкой - общая конкурентоспособность нововведения, помимо его качества, определяется еще и маркетинговыми возможностями фирмы по данному товару-нововведению, к которым следует отнести:

- возможность назначить конкурентоспособную цену за нововведение;
- развитость сбытовой сети фирмы и, соответственно, возможность надежно и в короткие сроки осуществлять поставку товара;
- объем и качество послепродажного сервиса нововведения;
- объем средств, которые фирма может выделить на рекламу нововведения и т.п.»<sup>26</sup>.

Вводя понятие конкурентоспособности организации, рассмотрим ряд определений. Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш. трактуют конкурентоспособность как способность компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей<sup>27</sup>.

Фатхутдинов Р. А. рассматривает конкурентоспособность организации как способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами<sup>28</sup>.

Согласно Хруцкому В. Е. и Корнеевой И. В., конкурентоспособность организации – это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период

---

<sup>25</sup> Там же // <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/2.htm>

<sup>26</sup> Менеджмент технологических инноваций: Учеб. пособие / Под ред. С. В. Валдайцева, Н. Н. Молчанова. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003. – С. 75

<sup>27</sup> Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршев А. Г., Райзберг Б. А. Маркетинг: Словарь // М.: ОАО «НПО “Экономика”», 2000. – 362 с.

<sup>28</sup> Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд-во «Маркетинг», 2002. – 892 с.

времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг<sup>29</sup>. Оценка конкурентоспособности организации может осуществляться только среди организаций, которые относятся к одной отрасли либо которые производят одинаковые товары или услуги. Конкурентоспособность организации сильно зависит от способности предприятия адаптироваться к быстро меняющимся условиям конкурентной среды.

Существуют различные методы определения конкурентоспособности организации. Крупнейшие мировые банки используют модель «пяти сил конкуренции» Майкла Портера при проведении стратегических исследований и анализа интенсивности конкуренции. По мнению Портера существует пять факторов, которые в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность организации: конкуренция в отрасли; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-заменителей; зависимость от поставщиков; зависимость от потребителей. Майкл Портер считал, что есть три основные стратегии бизнеса, и, выбирая одну из них, компания может попытаться добиться конкурентных преимуществ:

1. Стремиться стать производителем с низкими издержками производства.

2. Стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей.

3. Стремиться сфокусировать внимание на основных сегментах рынка для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

По М. Портеру, чтобы добиться конкурентных преимуществ, необходимо одновременно решить не менее трех задач: 1. повысить качество и потребительские свойства продукта; 2. ориентировать свой продуктовый ряд на такие целевые сегменты рынка, где конкуренция ослаблена в связи с высокой степенью неоднородности рынка; 3. снизить издержки и сохранить максимально приемлемый уровень цен.

По мнению Ж. Ж. Ламбена, одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов, предлагая вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество<sup>30</sup>. Ламбен считал, что на основе этих факторов можно строить матрицу эластичности конкурентной реакции. На основе данной матрицы происходит сравнение конкурирующих марок или фирм. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов. Среди достоинств данного

---

<sup>29</sup> Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. *Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.* – М.: Финансы и статистика, 2002. – 528 с.

<sup>30</sup> Ламбен Жан-Жак. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского.* – СПб.: Наука, 2001. – 589 с.

метода можно выделить наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, а основным недостатком является небольшое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Существует ряд факторов, от которых зависит конкурентоспособность товаров (услуг), в связи с тем, что эти факторы влияют на предпочтительность товаров и определяют объем их реализации на конкретном рынке. В настоящее время отсутствует единая классификация таких факторов. Однако целесообразно привести следующую классификацию параметров, принимая во внимание анализ различных литературных источников:

1. Нормативные параметры – характеризуют принципиальную возможность реализации нового товара на рассматриваемом рынке (соответствие стандартам, нормам, правилам). Невыполнение хотя бы одного такого ограничения делает товар полностью неконкурентоспособным на данном рынке и последующее рассмотрение параметров нецелесообразно;

2. Технические параметры характеризуют качество товара во всех его аспектах и разбиваются на следующие подгруппы:

- a. параметры назначения характеризуют область применения продукции и функции, которые она должна выполнять. Вся совокупность таких параметров подразделяется на: классификационные – принадлежность изделия к определенному виду продукции, конструктивные – технико-конструкторские решения, присущие изделиям, параметры технической эффективности – например, производительность станка;
- b. эргономические – соответствие товара свойствам и особенностям человеческого организма;
- c. эстетические – внешняя форма и вид продукции, ее дизайн, привлекательность, выразительность и эмоциональность воздействия на потребителя;

3. Экономические – цена потребления, которая укрупненно складывается из следующих элементов: стоимость доставки до места использования, стоимость монтажа и наладки, стоимость потребляемой электроэнергии, воды и/или прочих расходных материалов, стоимость обучения и заработной платы обслуживающего персонала, а также послегарантийного сервиса и покупки запчастей, страхования изделия, налоги и непредвиденные расходы. Продажная цена является частью цены потребления, и ее снижение «не приводит к повышению конкурентоспособности, если отношение «продажная цена / цена потребления» лежит в пределах 0,05-0,2. В этих условиях только борьба за низкую цену потребления способна сделать товар привлекательным

для покупателя»<sup>31</sup>.

4. Коммерческие - определяют условия реализации товаров на конкретном рынке и включают конъюнктуру рынка, организационные, систему гарантийного сервиса, рекламу, имидж фирмы.

Определив понятие конкурентоспособности и перечень факторов, влияющих на нее, необходимо между этими категориями установить характер зависимости и выразить ее количественно, так как конкурентоспособность является решающим фактором коммерческого успеха товара в условиях рынка. На данный момент существует целый ряд методов оценки конкурентоспособности: метод расчета единичных и групповых показателей, определение конкурентоспособности с использованием функции желательности, метод многокритериальной оптимизации и другие.

Прежде чем использовать какой-либо метод, необходимо произвести подготовительные исследования. Во-первых, необходимо экспериментально определить и рассчитать все характеристики собственного товара. Во-вторых, необходимо определить «цели оценки конкурентоспособности, которые зависят от стадии жизненного цикла товара, от стратегии и планов развития фирмы и т.д.»<sup>32</sup> В-третьих, нужно провести сегментацию рынка и обоснование целевого сегмента, что было предусмотрено ранее.

Завершив подготовительные этапы, переходим к выбору метода оценки конкурентоспособности. К наукоемким продуктам применим не каждый известный метод оценки, поэтому давайте в качестве основной возьмем методику, разработанную Молчановым Н.Н. и апробированную в МАО «Научные приборы»<sup>33</sup>. К ее основным принципам относятся следующие: конкурентоспособность нововведения определяется его технико-эксплуатационными параметрами, качеством и должна быть оценена уже на стадии формирования технического задания на разработку товара; основой оценки является идеальная потребительская модель; уровень технико-экономических параметров инновации, предлагаемой к разработке, должен оцениваться по отношению к прогнозируемому уровню технико-эксплуатационных параметров продукции наиболее вероятных конкурентов; все параметры нужно оценивать по значимости.

---

<sup>31</sup> Завьялов П.С., Демидов В.Е. *Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно воздействовать на внешнем рынке)*. – М.: Международ. отношения, 1988. – С. 106

<sup>32</sup> Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. *Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом*. – 2000. - № 1. – С. 64

<sup>33</sup> Молчанов Н. Н. *Инновационный процесс: Организация и маркетинг*. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1995. – С. 110-118

На первом этапе необходимо сформировать идеальную потребительскую модель, которая будет удовлетворять перспективным потребностям на 100% и будет включать в себя: перечень технических и экономических параметров, потребительскую оценку значимости каждого параметра, идеальное для потребителя значение каждого технического и экономического параметра.

Группы параметров, характеризующие новый товар, были разобраны ранее, поэтому приведем лишь несколько замечаний по учету параметров при оценке конкурентоспособности. Учет нормативных параметров обеспечивается путем введения специального показателя, принимающего значение 1 - если нововведение соответствует нормам и стандартам, 0 - если не соответствует. Технические параметры, не имеющие численного выражения, оцениваются в баллах. Показатели цены потребления можно свести к одному. При этом за ее идеальное значение рекомендуется брать минимальное, но не равное нулю.

Необходимо провести маркетинговое исследование для сбора данных о параметрах. В результате этого исследования определяются коэффициенты значимости параметров и идеальное значение параметров для потребителей. Они представляют собой достоверную среднюю соответствующих оценок, полученных в результате проведенного исследования предпочтений потенциальных покупателей для данного сегмента рынка. Для этой цели могут использоваться также экспертные методы (например, метод Дельфи). В этом случае работает группа из 10-15 человек, в которую входят разработчики, представители службы маркетинга, отдела сбыта.

Далее переходим ко второму этапу методики, на котором производим расчеты конкурентоспособности оцениваемого нововведения, моделей потенциальных конкурентов, а также предшествующих аналогов относительно идеальной модели. Для этого сначала заполняем специальную таблицу, схема которой изображена ниже.



### Расчет конкурентоспособности идеальной модели<sup>34</sup>

№ п/п	Наименование параметра товара	Коэффициент значимости параметров $K_{зн}$	Значение параметров			Уровень по 1-му параметру $Y_{il}$			Уровень с учетом коэффициента значимости $Y_{il} \times K_{зн}$			
			По идеальной модели $B_{ul}$	По оцениваемой модели $B_{il}$	По аналогам		По оцениваемой модели	По аналогам		По оцениваемой модели	По аналогам	
					1	...		n	1		...	n

Таблица 8. Расчет конкурентоспособности идеальной модели

При этом для параметров, значения которых должны стремиться к максимуму, уровень в % ( $Y_{il}$ ) определяется по формуле:

$$Y_{il} = \frac{B_{il}}{B_{ul}} \cdot 100\%$$

Для параметров, значения которых должны стремиться к минимуму, показатель  $Y_{il}$  определяется по формуле:

$$Y_{il} = \frac{B_{ul}}{B_{il}} \cdot 100\%$$

где:

$B_{il}$  – значение 1-го параметра у оцениваемого товара (либо у аналогов);

$B_{ul}$  – значение 1-го параметра у идеальной модели.

На третьем этапе выводится сводный показатель конкурентоспособности относительно идеальной модели ( $K$  – для оцениваемого нововведения и имеющихся аналогов) по сумме частных показателей, взвешенных по значимости параметров:

$$K = \sum_{i=1}^T Y_{il} \cdot K_{знi} \text{ при } \sum_{i=1}^T K_{знi} = 1.$$

На этом же этапе оцениваем конкурентоспособность инновации относительно лучшего из потенциальных конкурентов ( $\bar{K}$ ) по следующей формуле:

$$\bar{K} = \frac{K_0}{K_k} \cdot 100\%$$

где:

$K_0$  – показатель конкурентоспособности оцениваемого нововведения относительно идеальной модели;

<sup>34</sup> Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / Под ред. С.В. Валдайцева. – СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1995. – С. 130-131

$K_k$  - показатель конкурентоспособности лучшего из потенциальных конкурентов.

Если величина  $\bar{K}$  меньше 100%, это значит, что планируется создавать слабо конкурентоспособное нововведение, и что данный товар уступает конкуренту. Если величина  $\bar{K}$  равна 100%, это означает, что данный товар соответствует конкурентам. Если  $\bar{K} \geq 100\%$  - это означает, что данный товар превосходит конкурента, но гарантия высокой конкурентоспособности отсутствует, потому что к моменту, когда этот товар выйдет на рынок, конкуренты уже успеют усовершенствовать свои товары. Следовательно, необходимо составить прогноз уровня товаров потенциальных конкурентов на момент выхода на рынок данного нововведения. Для этого лучше использовать метод статического моделирования на основе данных об оценках уровня конкурентоспособности относительно идеальной модели всех аналогов минимум за предыдущие 10-15 лет.

В заключение оценки, как правило, приводятся выводы о всех преимуществах и недостатках оцениваемого товара по сравнению с аналогами, а также различные предложения о мерах, которые должны быть приняты для улучшения положения его на рынке. Полномасштабная же оценка конкурентоспособности товара возможна только на стадии реального выхода данного товара на рынок по элементам маркетингового комплекса.

Среди преимуществ рассмотренной методики можно назвать следующие: в основе лежит ориентация на запросы потребителей, учитывается лаг времени между началом разработки и выходом инновации на рынок, существует возможность для использования конкурентоспособности для определения перспективной цены и доли рынка<sup>35</sup>.

## **Глава 8. Анализ методов ценообразования**

Лишь при наличии у покупателя максимально полной информации о состоянии рынка, а также о качестве предлагаемых товаров принятие покупателем осознанного решения о покупке данных товаров является рациональным. Обладая полной информацией, покупатель проводит сравнение качества товаров и цен на них в нескольких местах с тем, чтобы сделать оптимальный с экономической точки зрения выбор способа удовлетворения своей потребности. Для экономического человека цена товара - ключевой

---

<sup>35</sup> Молчанов Н.Н. Оценка конкурентоспособности наукоемкой продукции // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 5, Экономика. – 1991. – Выпуск 3. – С. 47

фактор принятия решения (наряду с качеством товара).<sup>36</sup> Ценообразование предполагает умение предсказать реакцию потребителя на новый товар. Однако, если продукт инновационный, потребителю порой сложно, а может быть, и не под силу адекватно оценить качества этого продукта.<sup>37</sup>

На формирование цены можно посмотреть с двух диаметрально противоположных точек зрения: с точки зрения производителя и с точки зрения потребителя. Производителю (компании) данная категория показывает, с какими издержками и доходом на единицу продукции она имеет дело при производстве товаров. Для покупателя цена – это «денежное выражение стоимости, сумма денег, которую потребители должны уплатить для получения товара»<sup>38</sup>, а также показатель способности удовлетворенности их потребностей. Таким образом, наиболее важными факторами, определяющими цену товара, являются: издержки производства товара, потребности покупателей, их уровень доходов, качество товара, соотношение спроса и предложения по нему на рынке.

Процесс установления цены на товар представляет собой цепочку действий, среди которых можно выделить следующие<sup>39</sup>:

1. Постановка задачи ценообразования (соответствие ценовой политики общей стратегии фирмы);
2. Определение спроса на товар;
3. Оценка издержек производства (постоянных и переменных, затраты на элементы маркетингового комплекса по товару);
4. Оценка цен и качества товаров конкурентов
5. Выбор базовой модели ценообразования;
6. Корректировка цены в зависимости от текущих условий рынка и характера заказа.

Важнейшим этапом является выбор базовой модели ценообразования. Существует три общепринятых модели ценообразования: издержкоориентированная, спросоориентированная и конкурентоориентированная.

Самой простой моделью является издержкоориентированная модель, где в качестве основного фактора, влияющего на цену товара,

---

<sup>36</sup> Ильин В.И. *Поведение потребителей. Краткий курс.* СПб: Питер, 2000 // <http://www.marketing.spb.ru/read/m7/18.htm>

<sup>37</sup> Рябых Д. *Обзор методов установления цен на инновационные продукты* // «Маркетолог», № 7, 2008 // [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/innovative\\_product.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/innovative_product.htm)

<sup>38</sup> Багиев Г.Л. *терминологический словарь маркетинга.* // <http://www.marketing.spb.ru/read/docum/a21.htm>

<sup>39</sup> Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н., Шарахин П.С. *Маркетинг в информационном обществе: Учеб. Пособие.* – СПб., ОЦЭиМ, 2006. С. 163-164

рассматривают издержки его производства. Цена рассчитывается по следующей формуле:

$$Ц = \frac{С}{1 - R}$$

где:

Ц - цена товара;

С - себестоимость единицы продукции;

R - норматив рентабельности, который может быть определен на основе среднеотраслевой рентабельности, на основе рентабельности продажи аналогичных товаров фирмой-лидером или на основе желаемой рентабельности.

Под прейскуррантной ценой будем понимать уровень цены, заявляемый компанией в рекламных материалах.

В спросоориентированной модели ценообразования учитываются возможности покупателей по оплате товара (покупательская способность), а также объем потребности и уровень требований к товару.

В конкурентоориентированной модели основным фактором, влияющим на установление цены, является соотношение цена-качество по товарам конкурентов. В этом случае компании рискуют назначить цены, не учитывающие различий между их товарами и товарами конкурентов.

Для каждой модели ценообразования существует ряд методов, среди которых особенно распространены параметрический и графоаналитический методы, способ определения цены на основе учета влияния одного главного параметра изделия. Но данные методы лишь косвенно учитывают конкурентную ситуацию на рынке и современные потребности покупателя. Эти недостатки преодолеваются методом определения цены товара на базе оценки конкурентоспособности<sup>40</sup>. В основе данного способа лежит перспективная потребительская модель, а цена определяется относительно конкретных изделий конкурентов, реализуемых на рынке. Смысл заключается в том, что цены конкурирующих товаров ( $Ц_1$  и  $Ц_2$ ) соотносятся так же, как их конкурентоспособности ( $K_1$  и  $K_2$ ). При этом конкурентоспособность оценивается на основе методики, изложенной ранее. Таким образом:

$$\frac{K_{нт}}{K_{тк}} = \frac{Ц_{нт}}{Ц_{тк}} \Rightarrow Ц_{нт} = Ц_{тк} \times \frac{K_{нт}}{K_{тк}}$$

где:

$K_{нт}$  — качество нашего товара;

<sup>40</sup> Менеджмент технологических инноваций: Учеб. пособие / Под ред. С. В. Валдайцева, Н. Н. Молчанова. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. – С.83-85

$K_{TK}$  — качество товара конкурента;

$C_{HT}$  — цена нашего товара;

$C_{TK}$  — цена товара конкурента.

Цена ( $C_{HT}$ ), рассчитанная на основе данного метода, может быть названа ценой безразличия. Цена безразличия показывает некий уровень цены на наш товар, при котором, единица полезного эффекта нашего товара и лучшего товара конкурента будут стоить одинаково.

Вышеперечисленные методы активно применяются при определении цены на различные (не инновационные) товары, однако при выводе на рынок уникального нововведения возникает вопрос, как определить приемлемый для покупателя уровень цены на инновацию, которая не имеет прямых аналогов.

Существует целый ряд факторов, усложняющих процесс ценообразования при выводе инновационного продукта на рынок:

а) большая неопределенность с объемами продаж уникального нововведения;

б) нестабильность издержек производства нового изделия;

в) неопределенность с расходами на маркетинг;

г) необходимость как можно скорее покрыть повышенные затраты на разработку новшества;

д) отсутствие прямых аналогов;

е) несопоставимость параметров назначения уникального нововведения с характеристиками иных способов (изделий), решающих сходную задачу<sup>41</sup>.

Данные факторы затрудняют использование рассмотренных моделей и методов ценообразования, тем не менее очень важно назначить цену на инновационный продукт, отвечающую требованиям рынка. Цена, с одной стороны, должна покрывать издержки, а с другой, не отпугивать потребителей своим высоким уровнем. Для этой цели, во-первых, необходимо определить максимальную цену, по которой покупатели смогут и захотят купить инновационный товар. Следовательно, необходимо определить тот полезный эффект, который потребитель получит, приобретя нововведение. Логика расчета представляется следующим образом<sup>42</sup>:

$$P_{13} + P_{23} = P_{1c} + P_{2c},$$

$$P_{1c} = P_{13} + P_{23} - P_{2c},$$

где:

$P_{13}$  – продажная цена заменяемого товара;

<sup>41</sup> Хоппе К.-Х., Пецольт К., Валдайцев С.В., Молчанов Н.Н. Малое инновационное предпринимательство: Учеб. пособие для дистанционного обучения. – СПб.: ОЦЭиМ, 2004. С. 214

<sup>42</sup> Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н., Шарахин П.С. Маркетинг в информационном обществе: Учеб. Пособие. – СПб., ОЦЭиМ, 2006. С. 169

$P_{23}$  – цена потребления заменяемого товара;

$P_{1c}$  – искомая продажная цена инновации (товара-субститута);

$P_{2c}$  – цена потребления инновации (товара-субститута).

Ситуация осложняется тем, что на разных сегментах рынка инновация приносит различную экономию потребителю. В этом случае предприятия в своей ценовой политике должны ориентироваться на тот сегмент рынка, где инновационный продукт приносит максимальную выгоду потребителю и где, соответственно, можно установить максимальную цену.

Кроме того, для продвижения товара-субститута (качественно нового товара, способного удовлетворить потребность) с цены безразличия порой делается скидка, размер которой может быть установлен исходя из одной из выбранных стратегий: стратегии «снятия сливок», или стратегии «прочного внедрения на рынок».

Часто стратегию «снятия сливок» называют политикой высоких цен, при реализации которой устанавливают высокую цену, предусматривая ее возможное снижение по мере появления на рынке конкурентов. Таким образом, сначала уникальный товар продается самому богатому сегменту рынка (с цены безразличия делается минимальная скидка). Такой уровень цены держится до тех пор, пока не произойдет насыщение данного сегмента рынка инновационным товаром, после чего происходит понижение цены с таким расчетом, чтобы товар стал доступным для следующего по богатству сегмента рынка. Такая тактика является своего рода средством для того, чтобы взять от рынка все, что он может дать, и затем уйти с него, когда туда начнут внедряться более эффективные производители с более низкими ценами. Также это помогает обеспечить определенный резерв времени для апробирования товара, а также улучшения качества, совершенствования технических характеристик и технологии его изготовления. Стратегия «снятия сливок» может быть эффективно реализована только при надежном патентной защите данной инновации. Важен также тот факт, что получаемые сверхприбыли от инновации могут идти на разработку других нововведений, то есть являться средством как можно более быстрого возмещения издержек на исследования и разработку.

Вторая стратегия, называемая стратегией низких цен, или стратегией «прочного утверждения на рынке», заключается в следующем: на товар-субститут сразу устанавливается цена, которая доступна для среднего по богатству покупателя. Относительно невысокий уровень цены на товар-субститут заставляет уходить с рынка конкурентов (возможно достижение монополии). Стратегия целесообразна на эластичном по показателю спрос-цена рынке, при условии, что компания-производитель инновационного товара сможет

быстро нарастить объёмы выпуска товара-субститута. Преимуществом данной стратегии является достаточно быстрое закрепление за данной компанией (за данным товаром) значительной доли рынка. Среди недостатков стратегии «прочного утверждения на рынке» можно выделить следующие:

1. Низкая рентабельность, долгая окупаемость затрат;
2. Возможна бурная реакция функциональных конкурентов.

Тем не менее, в большинстве случаев по товару-субституту используют стратегию «снятия сливок». Таким образом, существуют различные модели и методы ценообразования на инновационные товары, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако для установления корректной цены на инновационный товар в первую очередь необходимо учитывать мнение потребителя, его готовность отдать за данный товар определенную сумму денег. При этом важно, чтобы покупатель осознавал, что совершил выгодную покупку и купил товар по оптимальной цене.

Методы определения оптимальной цены продукта имеют давнюю историю и восходят к французскому исследователю Штецелю, который предложил подход, который называется «психологическая цена». Благодаря этому подходу можно найти минимально допустимую цену, при которой потребитель не сомневается в качестве продукта и максимальную цену, который потребитель готов заплатить. Данное измерение осуществляется с помощью двух прямых вопросов:

- «При какой цене вы бы решили, что данный продукт слишком дорог и отказались бы от его покупки?»
- «При какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки?»<sup>43</sup>

Этот подход был усовершенствован нидерландским исследователем П. Ван Вестерндорпом и дополнял предыдущее исследование двумя другими (дополнительными) элементами восприятия цены потребителем: «высокая цена» и «выгодная цена», которые измеряются с помощью следующих вопросов:

- «Начиная с какой цены вам кажется, что продукт становится дорогим?»
- «Начиная с какой цены вам кажется, что цена на продукт становится выгодной?»

Методика, состоящая из четырех данных вопросов, называется «Price Sensitivity Meter» (PSM) – измерение чувствительности к цене.

Главным недостатком данной методики является то, «что для

---

<sup>43</sup> Богомолова Л., Бурдей К., Дембо О. Ценовые маркетинговые исследования. // Сборник: Конференция маркетинг и исследования, М., 2001 // [http://www.marketing.spb.ru/lib-research/price\\_test.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/price_test.htm)

потребителя становится очевидна цель исследования - выяснение того факта, сколько максимально он готов заплатить. Соответственно, респондент может манипулировать ходом интервью и определенным образом выстраивать свои ответы». Тем не менее, очевидным достоинством методики является удобство и простота подобной методики, что дает возможность ее применения не только в «лабораторных» условиях in-hall-test, но и при квартирном и даже уличном и телефонном интервью<sup>44</sup>. Но помимо выбора инновационного товара и установления на него обоснованной цены необходимо, чтобы товар стал успешным на рынке и пользовался спросом, поэтому очень важно правильно организовать систему сбыта и продвижения инновации.

## **Глава 9. Анализ и прогнозирование сбыта и продвижения**

Важной задачей любой компании является подбор и создание эффективной по затратам и хорошо налаженной системы сбыта, которая сможет обеспечить значительное преимущество перед конкурентами. Сбыт можно охарактеризовать как некую систему отношений между экономически и юридически свободными субъектами рынка, происходящих в сфере товаро-денежного обмена, в ходе которой данные субъекты рынка реализуют свои коммерческие потребности. Субъектами рынка сбыта выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является непосредственно товар в маркетингом понимании этого слова<sup>45</sup>.

Большинство современных компаний в процессе распределения товаров (продажи, мероприятия по продвижению) прибегают к услугам посредников. Их может быть много или мало, это могут быть региональные дистрибьюторы, крупные оптовые дилеры или мелкие перекупщики, розничные торговцы, агенты или брокеры - так или иначе все компании, через которые проходит товар на пути от производителя к потребителю, образуют взаимосвязанные цепочки. Цепочки принято называть каналами сбыта, каналами распределения или маркетинговыми каналами<sup>46</sup>.

Основными характеристиками канала сбыта являются длина и ширина. Длина канала распределения показывает, сколько

---

<sup>44</sup> Там же // [http://www.marketing.spb.ru/lib-research/price\\_test.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/price_test.htm)

<sup>45</sup> Наумов В.Н. *Маркетинг сбыта*. / Под ред. Багеева Г.Л.: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999 // <http://www.marketing.spb.ru/read/m11/1.htm>

<sup>46</sup> Пустынникова Ю. *Искусство управления каналами сбыта* // Журнал «Управление компанией» № 9, 2003. // [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/manage\\_distribution.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/manage_distribution.htm)



посредников составляют цепочку продвижения товара. Каналом нулевого уровня (или каналом прямого маркетинга) называется прямая продажа производителем товара конечному потребителю. Каналы нулевого уровня характерны для продажи услуг, часто процесс производства и продажи услуги совмещен. Соответственно, одноуровневый канал характеризуется присутствием единственного посредника, двухуровневый содержит двух посредников и так далее<sup>47</sup>. Ширина канала определяется количеством и возможностями посредников распределения в определенной стадии сбытового процесса, например количество оптовых продавцов товара.

Существуют два типа каналов сбыта: прямой и непрямой. В случае прямого сбыта товар направляется непосредственно от производителя к потребителю и проходит самый короткий путь (канал нулевого уровня), а в случае непрямого (косвенного) сбыта в этот процесс еще включаются посредники.

Для производителей прямой тип распределения будет целесообразен: если товар является уникальным в своем роде, технически сложным и требует разъяснения от производителя потребителю; изделие специфично в эксплуатации и по нему необходим высокоспециализированный сервис; объем реализуемости товара достаточно велик и перекрывает все издержки на прямой маркетинг; потенциальные покупатели немногочисленны и сконцентрированы на небольшой территории; развита сеть собственных складов на целевом рынке; неустойчива цена на товар.

Непрямой тип распределения будет целесообразен для производителей, если: знания о рынке и условиях работы на нем незначительны; потребители многочисленны и не сконцентрированы территориально; высоки транспортные затраты по доставке товара; необходимо создавать широкую разветвленную сбытовую сеть; товар не специфичен, предпродажный и послепродажный сервис незначителен.

При выборе каналов сбыта производитель должен учитывать как свои общие цели (доставка товаров в нужное время и место с минимальными издержками), так и конкретные цели, которые необходимо достигать в различных ситуациях. Обычно при таком выборе необходимо руководствоваться характеристиками фирмы-производителя, покупателей, товаров и т.д. Однако для инновационных товаров все-таки более применим прямой маркетинг. Это связано со следующими обстоятельствами. С одной стороны, это обусловлено технической сложностью продукции, которая требует от менеджера по продажам быть экспертом в данной области. Кроме того,

---

<sup>47</sup> Там же, // [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/manage\\_distribution.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/manage_distribution.htm)

важным обстоятельством является длительный цикл продажи нововведений и необходимость предпродажного и послепродажного сервиса. С другой стороны, существует зависимость производителей новинок производственного назначения от определенного круга потенциальных покупателей, что делает прямые связи более надежными и экономичными. Кроме того, существует желание покупателей взаимодействовать напрямую с производителем, связанное с нежеланием переплачивать посредникам, назначающим высокую отпускную цену на инновационные товары. Еще одним преимуществом прямого канала для производителя является высокая доля контроля над продажами товара, которая утрачивается в случае взаимодействия с посредниками.

Огромную роль распределения как элемента маркетингового комплекса трудно переоценить. Но следует понимать, что не меньшую роль играет выбор правильных стратегий коммуникационной политики. Потребителю необходимо сообщить о существовании новой продукции, объяснить ее уникальные свойства, способ и уровень удовлетворения потребностей. Для этого необходимо использовать инструменты продвижения продукции на рынке, к которым относятся: методы «личной продажи», методы пропаганды, реклама, стимулирование сбыта<sup>48</sup>. Дадим краткую характеристику каждому из вышеперечисленных методов с учетом особенностей инновационной продукции.

*Методы «личной продажи» («personal selling»)* предполагают прямое общение торгового представителя компании непосредственно с потребителем с целью побудить последнего к покупке продукции компании путем работы по реализации продукции, переговоров на уровне руководителей, заключения контрактов, консультации. При реализации наукоемкой продукции производственно-технического назначения прямые контакты нередко являются наиболее важным элементом комплекса продвижения. Они помогают разъяснить уникальные свойства товара, продемонстрировать продукцию в действии, ответить на вопросы клиентов и устранить возможные возражения, накопить рыночную информацию и довести ее до руководства. Однако при всех достоинствах данного метода, есть один существенный недостаток – высокая цена<sup>49</sup>.

*Методы «наблизити» (пропаганды)* предполагают сообщения о компании и ее товаре в средствах массовой информации с целью

---

<sup>48</sup> Хоппе К.-Х., Пецольд К., Валдайцев С.В., Молчанов Н.Н. Малое инновационное предпринимательство: Учеб. пособие для дистанционного обучения. – СПб.: ОЦЭиМ, 2004. С. 217

<sup>49</sup> Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н. Маркетинг в информационном обществе, С-Пб, 2002. С.110

создания общественной репутации, образа, имиджа фирмы. Осуществление указанной цели происходит путем организации семинаров и конференций, осуществления общественной и благотворительной деятельности, проведения юбилеев и праздников, презентаций, спонсорской поддержки и прочего. Этот метод актуален в настоящий момент для России, так как необходимо поднять пошатнувшийся престиж профессии ученого, инженера. Процветание науки и инновационной сферы сегодня невозможно без общественного внимания, и именно пропаганда научно-технических достижений может привести в эту сферу большое количество молодых людей и инвесторов<sup>50</sup>.

*Реклама* – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке<sup>51</sup>. Она является незаменимым средством информирования людей о наличии нового средства удовлетворения их потребностей, а также преследует такие цели, как: добиться известности инновационного товара на рынке, информировать о качестве и особенностях нововведения, повлиять на потребителей и побудить их к покупке, напомнить о существовании товара через определенное время после выхода его на рынок. «К преимуществам коммуникации с потребителем посредством рекламы относятся: невысокая стоимость в расчете на каждого ознакомившегося с ней, разнообразие доступных средств (газеты, журналы, телевидение, радио, прямая почтовая рассылка, рекламные щиты), возможность регулирования количества показов рекламных обращений, возможность воплотить и донести до реципиентов определенную идею»<sup>52</sup>. Недостатками данного вида коммуникации является отсутствие обратной связи с потребителем и проблемы с фиксацией внимания в силу ограничения временем просмотра сообщения, что снижает эффективность рекламы при продвижении инновационной продукции.

*Стимулирование сбыта* осуществляется посредством самых разнообразных мероприятий: проведения выставок и конкурсов, распространения образцов товара, презентации товара в торговых точках, предложения скидок, проведения акций с отправкой купонов и т.п. Все это помогает привлекать целевых потребителей и

---

<sup>50</sup> Там же, с. 110

<sup>51</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе»

<sup>52</sup> Кревенс Д. Стратегический маркетинг, 6-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. С.374

воздействовать на них. Стимулирование сбыта также может быть направлено на посредников и торговый персонал при непрямом маркетинге с целью побудить их продавать товар с максимальной энергией и предприимчивостью, расширять круг потребителей, улучшить мотивацию и способности работников.

Все перечисленные методы используют для своей реализации определенные каналы коммуникации. Их классификации как таковой не существует, но наиболее популярными и традиционными являются следующие<sup>53</sup>: печатные издания, вещательные каналы, уличная и транзитная реклама, выставки и ярмарки, Интернет, некоторые предметы для повседневного и разового использования, инструкции и рекомендации пользователям, личное общение и деловая переписка с потребителями. Применительно к инновационной продукции особое значение имеют выставки и ярмарки, так как их посещают преимущественно профессионалы и заинтересованные лица, существует возможность продемонстрировать товар в действии или представить наглядный макет, завязать личные контакты с партнерами по научно-технической кооперации и клиентами.

Таким образом, все рассмотренные варианты коммуникации имеют определенное значение (большее или меньшее) применительно к высокотехнологичной продукции, и они должны дополнять друг друга, составляя вместе систему продвижения инноваций на рынок. Это связано с тем, что значимость коммуникации в современных условиях постоянно возрастает вследствие все большей насыщенности рынков товарами, все большего разнообразия потребностей потенциальных покупателей, форм и методов конкуренции, все более совершенных средств сбора, хранения, обработки, передачи информации и целого ряда других факторов.

Рассмотрим основные методы прогнозирования сбыта товара. Проведем сравнительный анализ данных методов с точки зрения применимости для малой инновационной компании.

Итак, важнейшей задачей маркетинга, да и управления бизнесом в целом, является прогнозирование объемов сбыта товара. Существует множество различных методов прогнозирования. Среди них наиболее распространенными являются:

1. Мнение группы руководителей фирмы. Предварительно эти руководители должны получить соответствующую информацию относительно анализа рынка. Прогноз сбыта представляет собой нечто «среднее» из взглядов опрашиваемой группы руководителей. Подобный метод составления прогноза наиболее подходит для новых фирм, не имеющих опыта в использовании других методов. Этот

---

<sup>53</sup> Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н., Шарахин П.С. Маркетинг в информационном обществе: Учеб. Пособие. – СПб., ОЦЭиМ, 2006. С. 195

способ применим и тогда, когда отсутствуют детализированные расчеты о состоянии рынка, нет полной статистики о тенденциях сбыта тех или иных видов изделий.

2. Мнение агентов по сбыту. В этом случае анализ рынка дополняется мнением тех, кто непосредственно ощущает реакцию потребителей. Принимается в расчет региональный аспект: работники сбыта предоставляют информацию об особенностях реализации товара в разных регионах. Соответственно, точность оценок при использовании этого метода выше, чем при первом. Однако, если в качестве экспертов привлекаются торговые агенты, можно получить слишком пессимистичный прогноз (они занижают оценки сбыта, боясь получить слишком напряженный план реализации).

3. Прогнозирование на базе прошлого товарооборота. В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятного сбыта в будущем. Предполагается, что оборот следующего года превысит или будет ниже оборота нынешнего года на определенную величину. Обычно берется процентное увеличение к данным за предыдущий год по так называемому принципу «от достигнутого»: оборот следующего года равен отношению оборота нынешнего года к обороту прошлого года, умноженному на оборот нынешнего года.

Данный метод прогнозирования пригоден для отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, с вялотекущим научно-техническим прогрессом, где значительные колебания товарооборота происходят крайне редко. Типичный пример такой отрасли - коммунальное хозяйство. Применяя данный метод, невозможно учесть быстрые изменения в характере коммерческой деятельности, структуре потребительского спроса и т.п. Что касается конкуренции, то ее степень здесь не принимается в расчет.

4. Анализ тенденций и циклов. Прогноз сбыта основывается на выявлении с помощью анализа рынка вероятностных тенденций и статистически значимых факторов, лежащих в их основе. Обычно в расчет принимаются следующие факторы: долгосрочные тенденции роста фирмы, циклические колебания деловой активности, сезонные колебания деловой активности. Этот метод предпочтителен при составлении среднесрочных и долгосрочных прогнозов. Вместе с тем с помощью этого метода трудно прогнозировать, если нет массива статистических данных за несколько лет (4-5 лет), поскольку слишком мала выборка. Метод наиболее пригоден в капиталоемких отраслях промышленности при прогнозировании сбыта товаров неэластичного спроса.

5. Корреляционный анализ. Метод логически вытекает из

предыдущего, но основывается на более сложном научном инструментарии статистического анализа рынка. Первоначально определяются факторы, влияющие на сбыт товара (отбираются только численно определяемые факторы). Формируется банк данных следующего вида:

**Исходные данные для выведения уравнения корреляционной зависимости**

Год	Объем сбыта	Состояние факторов, влияющих на сбыт			
		Фактор1	Фактор 2	.....	Фактор n
2000					
2001					
2002					
2003					
n-год					

Таблица 9. Исходные данные для выведения уравнения корреляционной зависимости

После этого определяется степень корреляционной связи между уровнем сбыта товара фирмы и состоянием факторов, влияющих на сбыт. В выведенное уравнение корреляционной зависимости подставляются прогнозные значения состояния факторов в интересующем нас году, после чего уравнение просчитывается с этим данными. С помощью этого метода могут быть получены самые точные результаты в наиболее стабильных по хозяйственной конъюнктуре отраслях.

6. Прогнозирование на основе определения «доли рынка». Вначале прогнозируется сбыт для всей отрасли (географического рынка), а затем делается расчет доли фирмы в общем объеме продаж. При использовании данного метода важно быть уверенным в точности прогноза для всей отрасли (рынка).

7. Анализ конечного использования. Прогноз основывается на предполагаемых объемах заказов основных заказчиков. Применение метода требует специальных опросов на рынке сбыта и статистической обработки полученных данных. Метод незаменим при прогнозировании сбыта качественно новых товаров.

Основные характеристики описанных методов приведены в таблице 10. Следует также указать, что, если представляется возможным, следует использовать параллельно несколько методов.

Метод	Преимущества	Недостатки	Область применения
Мнение группы руководителей (экспертное прогнозирование)	1. Не требует статистики о прошлых объемах продажи товара 2. Не ограничен по горизонту прогнозирования 3. Способствует сотрудничеству	1. Требует большого количества экспертов 2. Не все руководящие сотрудники достаточно квалифицированы в вопросах сбыта 3. Не может быть использован малой фирмой	1. Когда нет статистики сбыта (новая продукция или новый рынок) 2. Вновь возникшие фирмы
Мнение агентов по сбыту (экспертное прогнозирование)	1. Метод основан на мнении тех, кто лучше всех знает рынок 2. Дает интегральный и структурный прогноз	1. Дает пессимистичный прогноз 2. Торговые агенты хуже учитывают макроэкономические изменения на рынке	1. При реализации товара массового спроса на нескольких географических рынках
Прошлый товарооборот (грубая экстраполяция)	1. Быстрый и легкий в применении	1. Только годовой горизонт прогнозирования 2. Ограниченная сфера эффективного применения	1. В основном используется фирмами законными монополистами по товарам не эластичного спроса
Анализ тенденций и циклов (экстраполяция прошлой тенденции объемов сбыта)	1. Хорошее средство среднесрочного прогнозирования 2. ЭВМ позволяют быстро рассчитывать Прогноз	1. Только годовой горизонт прогнозирования 2. Ограниченная сфера эффективного применения 3. Требует данных о прошлых продажах за несколько лет	1. Может быть использован по товарам неэластичного спроса на стабильных рынках.
Определение своей доли на рынке	1. Учитывает реальную конкурентную ситуацию на рынке	1. Требует постоянных пересчетов из-за подвижности фактора цены 2. Трудно прогнозируется появление новых конкурентов и новых товаров	1. Целесообразно применение на рынках с острой конкуренцией.
Анализ конечного потребления (прямой опрос потребителя)	1. Позволяет разработать прогноз сбыта в тех случаях, когда другие методы неприменимы или не эффективны.	1. Сложен и трудоемок.	1. Для прогнозирования сбыта товара субститута 2. Для прогнозирования сбыта нового для данного рынка товара 3. Когда количество потенциальных покупателей мало

Таблица 10. Методы прогнозирования, объема сбыта

При прогнозировании сбыта продукции крайне важно использование комплексного подхода - использования одновременно нескольких методов прогнозирования и сопоставления полученных результатов. Эффективность применения того или иного метода целиком зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия и может быть определена только в системе общих мероприятий по исследованию рынка.<sup>54</sup>

## **Глава 10. Анализ конкурентной среды. Методы оценки, создания конкурентных преимуществ, стратегии конкурентоспособности.**

Анализ конкурентной среды продукта/услуги/организации включает в себя:

- описание продукта и его конкурентных преимуществ;
- анализ рынков, на которые планируется выход и сравнение с рынками конкурентов;
- сравнительный анализ ключевых характеристик продукта с конкурентами;
- анализ ценовой стратегии продукта и конкурентов;
- анализ организации сбыта и продвижения продукта, сравнение с конкурентами;
- анализ маркетинговой стратегии, сравнение с конкурентами.

Прежде чем приступать к анализу конкурентной среды, важно проанализировать собственный продукт/организацию. Для этого нужно подготовить профиль продукта/компании, заполнив соответствующие формы.

Существуют следующие показатели для анализа конкурентоспособности организации:

- доля, занимаемая организацией на рынке;
- производственные и торгово-сбытовые мощности;
- инновационная деятельность и инвестиционный потенциал;
- время проектирования нового товара и окупаемость инвестиций;
- научно-технический потенциал и состояние НИОКР;
- финансово-кредитные ресурсы;
- трудовой потенциал и эффективность труда;
- средняя длительность жизненного цикла товаров организации;

---

<sup>54</sup> И.В. Корнеева. Методы составления прогнозов сбыта. // Элитариум: Центр дистанционного образования, 2020 // [http://www.elitarium.ru/metody\\_sostavlenija\\_prognozov\\_sbyta/](http://www.elitarium.ru/metody_sostavlenija_prognozov_sbyta/)



- товарооборот и его ассортимент;
- прибыль и рентабельность;
- уровень сервиса;
- имидж, марка, репутация организации.

Описание товара/услуги включает в себя:

- наименование товара (или ассортиментной группы);
- проблемы, которые решает продукт / изобретение / услуга;
- назначение, области применения;
- основные параметры, технические характеристики;
- наличие новизны;
- преимущества для покупателя;
- вид упаковки и внешнее оформление.

Важно также учесть при подготовке профиля продукта/компании: проблемы, которые решает Ваш(е) продукт/изобретение, существующие решения данной проблемы, предлагаемое Вами решение, новизна (за счет чего / каких технических характеристик решается проблема), преимущества для покупателя. В перечень необходимых документов при взаимодействии с потенциальными заказчиками входят: соглашения о намерениях, соглашения о партнерстве, письма от потенциальных заказчиков, письма поддержки, письма о заинтересованности. Важно также рассмотреть рынок, группы потенциальных покупателей (сегменты потребителей), в зависимости от области применения продукта, провести оценку существующей ситуации на рынке, а также современные мировые тенденции. Произвести сегментацию потребителей можно с учетом данных критериев: географических, демографических, социально-экономических, психографических, культурных, поведенческих.

Характеристика рынка включает в себя: потенциал, емкость и рыночную нишу.

Потенциал рынка - это предельная величина спроса на рынке.

Емкость рынка - это объем продаж определенного товара в течение установленного периода времени.

Рыночная ниша - группа потребителей, для которых наиболее оптимальным и подходящим является товар производимый вашей фирмой.

В анализ конкурентов входит:

- название конкурента;
- команда (численность, состав, квалификация);
- продукты, их конкурентные преимущества;
- области применения и сегменты потребителей, текущие заказчики;
- ценообразование;

- сбыт и продвижение;
- маркетинговая стратегия.

К основным методам оценки конкурентоспособности предприятий относятся:

- матричные методы (основанные на оценке продуктового портфеля компании);
- продуктовые методы (основанные на оценке конкурентоспособности продукции компании);
- операционные методы (основанные на оценке различных компонентов операционной деятельности компании);
- методы оценки стоимости бизнеса (основанные на оценке рыночной стоимости компании);
- динамические методы (основанные на оценке ключевых экономических показателей компании в динамике).
- экономические методы (основанные на оценке экономических показателей: выручка, затраты, рентабельность).

Существуют и другие методы оценки конкурентоспособности предприятий<sup>55</sup>:

- SWOT-анализ;
- бенчмаркинг;
- оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4P;
- оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена<sup>56</sup>.

**SWOT-анализ** (Strengths Weaknesses Opportunities Threats – SWOT) –это методика стратегического анализа, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка.



Рисунок 7. SWOT-анализ

<sup>55</sup> Оценка конкурентоспособности предприятия // Портал Grandars, 2020 // <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>

<sup>56</sup> Пять законов конкурентоспособности продукта // Портал PowerBranding, 2020 // <http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost/>

**Бенчмаркинг** - поиск, изучение и внедрение лучшего опыта других организаций-эталонов в свою компанию. Цель бенчмаркинга - укрепление позиций на рынке, улучшение бизнес-процессов, выход из кризиса. В качестве инструментов для проведения исследования используют: самодиагностику, поиск эталона, исследование опыта, анализ, выводы. Результатами является разработанная программа (план действий для предприятия), ее реализация, анализ и оценка результатов.

**4P** – ключевые моменты, обеспечивающие успешную реализацию товара: Product Place Price Promotion.

### **Продукт (Product)**

Необходимо грамотно сформировать товар. Обозначить его номенклатуру, качество и дизайн. Выделить ключевые характеристики и преимущества. Разработать упаковку, торговую марку, способы реализации и пост обслуживания.

### **Цена (Price)**

Необходимо грамотно установить цену:

- Определение цены на основе издержек производства товара
- Определение цены на основе сравнительного качества товара
- Определение цены исходя из платежеспособности

покупателей

Необходимо выбрать оптимальную стратегию ценообразования

- стратегия «снятия сливок» (стратегия высоких цен)
- стратегия «прочного утверждения на рынке» (стратегия низких цен)

Для определения оптимальной цены можно использовать методику PSM (price sensitivity measurement). Для этого необходимо провести опрос и собрать ответы на следующие вопросы:

- «При какой цене вы бы решили, что данный продукт слишком дорог и отказались бы от его покупки?»
- «При какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки?»
- «Начиная с какой цены вам кажется, что продукт становится дорогим?»
- «Начиная с какой цены вам кажется, что цена на продукт становится выгодной?»

На основе полученных ответов, можно построить график (Рисунок 8):

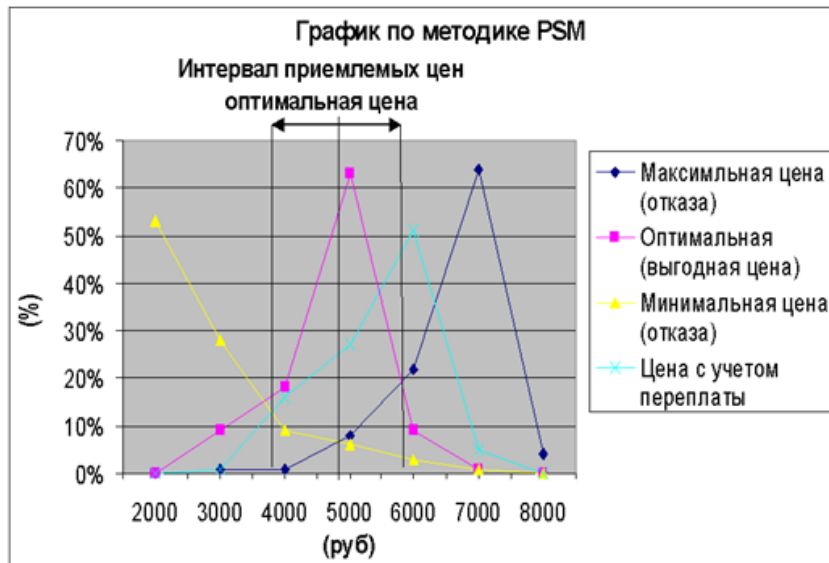


Рисунок 8. График цен по методике PSM

### Дистрибуция (Place)

Каналы сбыта – совокупность фирм или отдельных лиц, которые помогают передаче прав собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к конечному потребителю.

Существуют каналы сбыта разного уровня: канал нулевого уровня (прямой канал), одноуровневый канал, двухуровневый канал, трехуровневый канал.

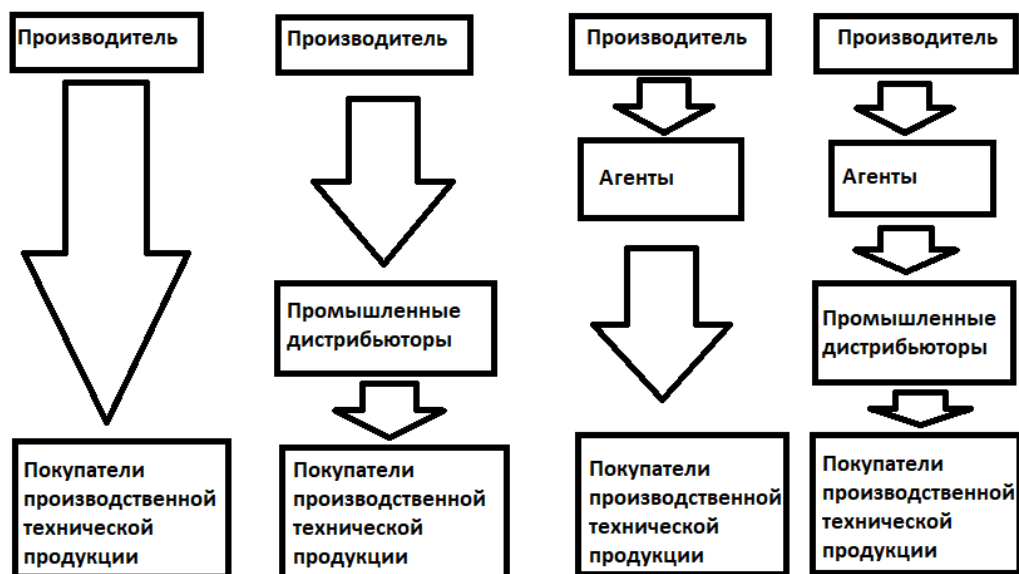


Рисунок 9. Промышленный рынок

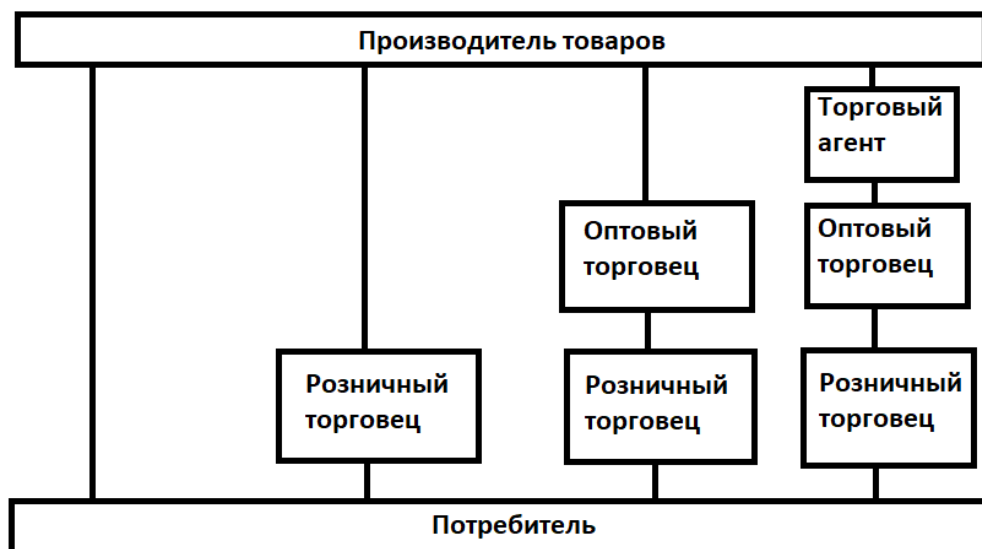


Рисунок 10. Потребительский рынок

### **Продвижение (Promotion)**

Используются все возможные инструменты коммуникации с потребителями:

- Personal Selling — персональные продажи;
- Sales Promotion — акции продвижения;
- Public Relations — связи с общественностью;
- Direct Mail — почтовая рассылка (не путать со спамом);
- Trade Fairs and Exhibitions — участие в выставках;
- Advertising — реклама;
- Sponsorship — спонсорские акции.

Как правило, все элементы используются комплексно для достижения максимального эффекта. Основным понятием коммуникации остается "message" или послание, которое производитель хочет донести до потребителя. В зависимости от поставленных целей маркетинга формируется само послание и выбираются методы его доставки до потребителя.

#### **Метод Ж.Ж. Ламбена**

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний. Оценка проводится по 6 критериям (индикаторам) по пятибалльной шкале.

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1-2 балла)	средняя (3-4 балла)	высокая (5 баллов)
<i>Относительная доля рынка</i>	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
<i>Отличительные свойства товара</i>	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
<i>Издержки</i>	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
<i>Степень освоения технологии</i>	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
<i>Каналы товародвижения</i>	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
<i>Имидж</i>	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Таблица 11. Метод Ж. Ж. Ламбена

Алгоритм оценки следующий. Подсчитываются баллы по каждому конкуренту. Затем конкуренту с максимальным числом баллов назначается коэффициент конкурентоспособности, равный 1. Путем соотношения суммы баллов с суммой баллов лидера устанавливаются коэффициенты конкурентоспособности для остальных участников анализа. В зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности составляется рейтинг конкурентоспособности.

Значения коэффициента:

- 1 - лидер
- 1,0 - 0,9 - высокий уровень конкурентоспособности
- 0,9-0,7 - средний уровень
- 0,7 и ниже - низкий уровень конкурентоспособности

### **Законы конкурентоспособности**

**Закон №1:** Следить за качеством продукта

Качественный товар — продукт, который наилучшим образом соответствует потребностям целевого рынка. Для одного потребителя «качественный товар» может означать «самый быстрый», а для другого «самый дешевый». При создании конкурентоспособного продукта первым шагом следует изучить потребности целевого рынка и определить критерии, по которым потребитель считает товар качественным. Затем, создав «идеальный по качеству» продукт, следует на регулярной основе следить за соблюдением критериев качества, за эволюцией потребностей целевого рынка.

**Закон №2: Выбрать тип/способ конкурентного преимущества**

Лидерство в издержках означает, что компания имеет уникально низкий для рынка уровень затрат. Дифференциация означает создание уникальных особенностей товара, за которые потребители готовы платить.

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Таблица 12. Таблица оценки конкурентных преимуществ

**Закон №3: Оценить конкурентоспособность**

После того, как определен способ конкуренции в сегменте и выявлены потребности целевого рынка, компании следует оценить текущий уровень конкурентоспособности своего продукта. Как его определить? В теории маркетинга существуют удобные методики оценки конкурентоспособности отдельного товара и всей продукции предприятия.

**Закон №4: Всегда повышать конкурентоспособность**

Мероприятия по повышению конкурентоспособности компании напрямую зависят от фазы жизненного цикла товара: чем моложе продукт, тем выше потенциальный уровень конкурентоспособности, который он может достичь.

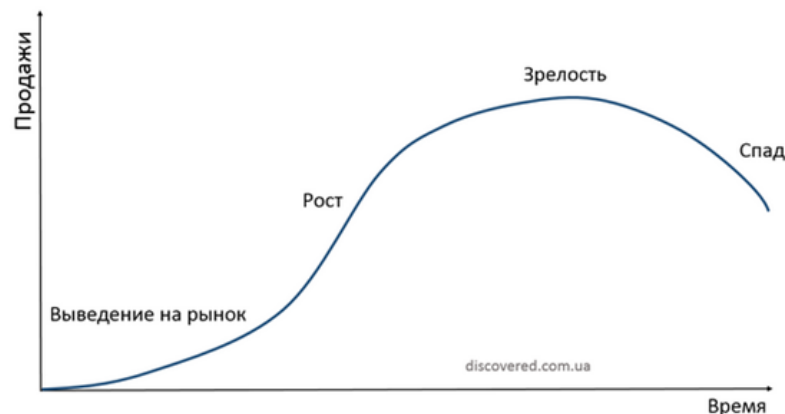


Рисунок 11. График жизненного цикла товара

**Закон №5: Внедрить систему контроля**

Система управления конкурентоспособностью предприятия

включает 4 последовательных этапа: мониторинг и анализ; актуализация стратегии; разработка тактических программ; контроль.

Причины неудач новых продуктов на рынке:

1. Неадекватная идея нового продукта у руководства организации
2. Новый продукт решает технологическую проблему, но не удовлетворяет нужды потребителей
3. Выход на рынок без предварительных маркетинговых исследований или осуществление их на низком уровне
4. Отстраненность высшего руководства от процесса создания нового продукта
5. Ожидание мгновенного эффекта от внедрения нового продукта
6. Отсутствие контроля над всеми стадиями процесса
7. Компромиссный продукт как результат консенсуса
8. Неправильная ценовая политика
9. Плохой контроль качества
10. Несвоевременный вывод продукта на рынок
11. Слабая дистрибуция нового продукта

### **Конкурентные стратегии предприятий малого бизнеса**

Если компания работает на рынке самостоятельно, независимо от крупной фирмы, то стратегии делят на:

- 1) «ложный гриб» — стратегия копирования продукта крупной фирмы, так называемые «независимые подделки»;
- 2) «премудрый пескарь» — стратегия «малого» рынка.

Если работа компании связана с крупной фирмой, то стратегии развития делят на:

- 1) «хамелеон» — стратегия использования преимуществ крупных фирм. Как правило, это франчайзинг;
- 2) «жалящая пчела» — стратегия участия в продукте крупной фирмы путем устранения «недоделок».

Тип стратегии	Коммутанты (мыши)	Пациенты (лисы)	Виоленты (львы, слоны, бегемоты)	Эксплеренты (ласточки)
<b>Профиль производства</b>	универсальное мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
<b>Размер компаний</b>	мелкие	крупные, средние и мелкие	крупные	средние и мелкие
<b>Устойчивость компании</b>	низкая	высокая	высокая	низкая
<b>Расход на НИОКР</b>	низкие	средние	высокие	высокие



<b>Факторы силы в конкурентной борьбе</b>	гибкость, многочисл-ть	приспособленность к особому рынку	высокая производит- ть	опережение в нововведениях
---	---------------------------	--------------------------------------	------------------------------	-------------------------------

Таблица 13. Конкурентные стратегии по А. Юданову

Коммутанты — фирмы, имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции. Стратегия подражательства характерна для многих мелких компаний. Сила фирмы-коммутанта в ее лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему, а нередко и кратковременных нужд конкретного клиента. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуги. Их деятельность в основном связана с производством легальных копий продуктов известных компаний, а также предоставлением услуг по послепродажному сервису инновационных продуктов. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы». Повышенная гибкость коммутантов позволяет им удерживать свои позиции в конкурентной борьбе.

Пациентная (нишевая) стратегия - стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. Пациент занимает узкую рыночную нишу и обслуживает нестандартных потребителей. Это крупные, малые или средние фирмы. Девиз пациентов: «Дорого, зато отлично». Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими фирмами. Эта стратегия призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабой фирмы в соперничестве с сильными компаниями.

Виолентная (силовая) стратегия - стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Фундаментальный источник сил - массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности. Девиз виолентов: «Дешево, но прилично» (но не «дорого и плохо»). К ним относится большинство компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой. В инновационной сфере виоленты могут выступать в роли новатора и инноватора (в зависимости от этапа развития).

Эксплерентная (пионерская) стратегия - стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Эксплеренты —

компании, цель существования которых заключается в постоянном выпуске радикальных новшеств. Это малые инновационные фирмы. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. В 85 случаях из 100 они терпят крах, но за счет 15 случаев получают огромный эффект и моральный успех. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится».

## **Глава 11. Особенности проведения форсайт-исследований. Понятие и сущность форсайта**

**Форсайт** (от англ. Foresight — «предвидение») — метод выстраивания приоритетов и привлечения большого числа участников в целях достижения качественно новых результатов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. Форсайт представляет собой современный инструмент как для прогнозирования, так и для формирования будущего - на основе исходного допущения, что эти два процесса неотделимы.

Первой из тех, кто начал выстраивать новые стратегии и заниматься приоритизацией развития на продолжительный срок посредством форсайта, была корпорация RAND. Произошло это в 1953 году, а организация занималась национальной безопасностью США. Затем форсайт-технологии стали применяться в Японии, а в странах Западной Европы – Франции, Германии, Великобритании, Швеции – в начале 1980-х годах. В 1990-х гг. эта методология обладала большой популярностью среди правительств и западноевропейских, и восточноазиатских стран.

Причина быстрого и обширного распространения форсайт-методологии заключается в появлении в мировой экономике новых проблем и задач, требующих решения. К этим трудностям относятся: постоянно растущая конкуренция; препятствия, которые появляются при финансировании со стороны государства; усложнение научных и технологических компетенций и повышение их значимости. Важность решения перечисленных проблем соответствует применению форсайта как действенного инструмента. Форсайт применяют на основании следующих факторов:

- необходимость более детализированного и четкого составления прогнозов относительно перспектив развития региона во взаимодействии с интересами участников процесса, как результат, совершенствование процесса по принятию решений;
- необходимость формирования сети субъектов, активно участвующих в разработке будущего развития хозяйственной системы и являющихся потенциальными участниками (органы власти, бизнес,

население, туристы, мигранты);

- потребность в разработке альтернативных направлений для дальнейшего развития;
- потребность в задействовании существующих резервов хозяйствующего субъекта, мотивации изменений и др.

На основании тех исследований, которые были проведены учеными в области российской и зарубежной теории и практики применения форсайта, можно выделить несколько определений, относящихся к сущности данной методики.

Классическое определение форсайта сформулировал американский экономист профессор Бен Мартин – «систематические попытки определения долгосрочного будущего развития науки, технологий, экономики и общества с целью предугадать стратегические области научных исследований и возникновения базовых технологий, использование которых может принести ощутимую экономическую и социальную выгоду»

В понимании Л. Георгио форсайтом является «способ систематической оценки тех направлений развития науки и технологий, которые потенциально обладают сильным воздействием на повышение конкурентоспособности компаний, создание богатства и улучшения качества жизни».

С точки зрения П. Беккера, форсайтом можно назвать «процесс активного изучения будущего и формирования концепции среднесрочной и долгосрочной перспектив; систематическое исследование будущего науки, экономики и общества в целях содействия в принятии актуальных решений и мобилизации общих усилий для их дальнейшего осуществления».

Организации объединенных наций по промышленному развитию считают, что форсайт выступает в роли систематических попыток заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью определения областей стратегического исследования и образованием родовых технологий, которые смогут приводить к наиболее крупным экономическим и социальным выгодам.

Суть форсайта состоит в том, чтобы сформировать механизм сбалансированности интересов различных целевых аудиторий на конкретной территории, что приводит нас к определенным выводам.

### **Сходства и различия форсайта и прогнозирования**

Между форсайтом и традиционным составлением прогнозов имеется ряд отличий. Форсайт, по своей сути, не является ни прогнозированием, ни планированием, ни их стадией или формой, потому как это абсолютно иной механизм. В разработке форсайт-проектов принимают участие эксперты из разнообразных прослоек

гражданского общества – политики, ученые, представители бизнеса, потребители. Процесс форсайта, преимущественно при выстраивании связей между людьми, должен помочь с формулировкой общего взгляда на будущее, формировании понимания общей картины. Тем не менее, если речь идет о схожих чертах, важно обратить внимание, что в форсайт входят разнообразные подходы к созданию прогнозов, а направлен он на выработку сверхдолгосрочных прогнозов. Посредством форсайта могут быть детерминированы технологические области вероятных результативных прорывов. Анализируя различия и практики использования, стоит особо отметить ряд общих признаков, свойственных форсайт-технологии:

1. Форсайт направлен на определение ключевых направлений развития в будущем, потенциальных проблем и возможностей их решения.

2. Форсайт объединяет ключевые политические субъекты в целях создания стратегических документов, а также для изучения перспектив развития в будущем.

3. Форсайт ориентирован на «действие», а именно на реализацию вполне определенных мер уже сегодня.

4. Форсайт базируется на интерактивных способах и моделях исследования будущего.

5. Форсайт выступает в роли активного процесса, который может помочь с разработкой действенных мер, подлежащих исполнению на момент настоящего времени, тем самым отличаясь от классического прогнозирования.

6. Форсайт прогнозирует вероятный ущерб от отставания, опираясь на прогнозирование технологий к прогнозированию возможностей заполнения рынка и получения дохода вследствие применения новых технологий.

Ключевым критерием отличия форсайт-технологий от традиционного планирования и составления прогнозов является тип выходной информации: ориентирующий тип информации прогноза «вероятно, будет»; нормативность плановой информации «должно быть». Форсайт выделяется на фоне обычного прогнозирования тем, что занимается проектированием из будущего в настоящее: мы имеем некое представление о картине будущего, занимаемся ее описанием, а затем возвращаемся обратно и составляем план по достижению описанной картины.

Присутствуют и схожие черты, так как сам по себе прогноз является научно обоснованным суждением о вероятностных состояниях определенного объекта в будущем и (или) об альтернативных способах и сроках достижения данных состояний.

Как в форсайте, так и в прогнозировании принимаются во

внимание объективные тенденции и силы, оказывающие влияние на развитие. К методикам прогнозирования в форсайте относятся сценарное планирование, метод Дельфи, обсуждения экспертов, мозговой штурм, фокус-группы, экспертные панели. В обоих методах определяются критические технологии.

Помимо этого, форсайт обладает важными отличиями:

- в случае традиционного прогнозирования этим занимаются учёные, а форсайт привлекает всех значимых участников развития – бизнес, правительство, научно-техническую сферу, также общественность;
- форсайт направлен на сотрудничество и взаимодействие между государством, бизнесом, учёными и общественностью;
- форсайт способствует развитию культуры предвидения среди широкой общественности;
- эта методология предоставляет возможность выбора варианта действий в зависимости от картины будущего;
- присутствуют элементы эффективного влияния на будущее.

Одним из базовых условий успешности форсайта выступает готовность общества к совместному проведению оценки долгосрочных перспектив развития страны, оставляя краткосрочные конъюнктурные моменты вне зоны рассмотрения.

### **Методы форсайт-исследований**

На выбор методов форсайт-исследований влияют следующие факторы: обладание ресурсами (главным образом, временными и финансовыми); требуемые результаты; предпочтения со стороны спонсоров; сущность принимаемых во внимание предметных областей; целевые группы.

Количество подходов, используемых в форсайте, постоянно обновляется и включает в себя десятки разнообразных методов: качественные (интервью, морфологический анализ, обзоры литературы, «дерево целей», метод сценариев, ролевые игры и др.); количественные (метод экстраполяции, анализ и прогноз индикаторов методов, моделирование и др.); имеющие синтетический характер (формирование дорожной карты, метод Дельфи, критические технологии, игровое моделирование, патентный анализ и др.).

Важнейшим условием успешного применения форсайта является использование методов, способствующих продуктивной работе привлекаемых экспертов. Каждая программа форсайта требует определения комбинации методов использования, а также используемых информационных источников. Вечно актуальной является проблема определения максимально эффективной подборки методов форсайта.

*Метод экспертных панелей* используется практически во всех

форсайт-проектах. В рамках данного метода экспертным группам, состоящим из 12-20 человек, предлагается на протяжении нескольких месяцев рассмотреть всевозможные варианты будущего по заданной тематике, с использованием новейших аналитических и информационных материалов и разработок. В качестве главных преимуществ данного метода выступают: взаимодействие между представителями различных научных дисциплин и областей деятельности, которое сложно организовать в других условиях; наличие экспертов во время всего рабочего процесса; сильная доказательная база; возможность раскрытия потенциала инноваций или непредвиденных рисков. К недостаткам относятся: ошибки экспертов (человеческий фактор); излишне большое количество экспертов в группе может привести к серьезной поляризации полученных результатов; метод является одним из самых дорогих, трудоемких и ресурсно-затратных.

*Метод сценариев* – одна из наиболее давних и эффективных методик работы с будущим, подразумевающая разработку нескольких развернутых картин будущего, каждая из которых реализуется при исполнении определенных условий. В процессе применения сценарирования предполагается набор альтернативных текстов, которые расположены вокруг тщательно подобранных точек. В данном случае то, что произойдет, прогнозируется и проектируется одновременно. К преимуществам сценарирования относятся следующие возможности: избегание непредвиденных кризисов; формирование общего понимания реальных проблем; объективное нахождение круга возможных вариантов развития хозяйствующего субъекта; выработка навыков по стратегическому мышлению у экспертов, а также навыков коллективной работы. К отрицательным сторонам данного метода относятся: проблема выбора профессиональной экспертной рабочей группы; повышенный уровень субъективности; отсутствие достаточного количества аргументов в некоторых случаях; высокая трудоемкость; большие финансовые расходы.

*Метод Дельфи* – это технология, применяемая в случаях прогнозирования и проведения экспертизы. Этот метод был разработан Гордоном и Хелмером в 1953 году в RAND Corp. (США). Суть метода заключается в структурировании процесса групповой коммуникации, направленной на создание условий для эффективных решений комплексной проблемы. Метод Дельфи использует независимые опросы экспертной панели, которые дают возможность определять вероятность, значение и следствие факторов, а также тенденций и событий, которые связаны с поднимаемой проблемой. После проведения первого этапа опросов участники как результат получают все ответы других участников анонимно. Такой прием

предоставляет экспертам возможность уточнения и корректировки своих позиций. Ключевым преимуществом в данном случае выступает возможность получения развернутых, прозрачных и объективных результатов. Метод Дельфи позволяет избежать влияния авторитетных и активных участников на остальных и устраняет проблему одновременного сбора всех экспертов в одном месте.

В 1953 г. А. Осборном был разработан метод мозгового штурма. Данный метод считается эффективным в решении проблем и основан на стимулировании творческой активности. Участникам в процессе обсуждения предлагается высказать наибольшее количество вариантов решения. Затем из всех предложенных идей выбираются наиболее удачные, которые можно использовать на практике. Метод хорош тем, что позволяет быстро определить ключевые возможности и риски, связанные с поставленной задачей, определить разнообразие возможных вариантов ее разрешения, а также сформулировать альтернативные стратегии долгосрочного характера. Метод мозгового штурма не требует больших финансовых затрат на реализацию, позволяет находить нестандартные варианты развития поставленной задачи, обладает достаточно надежной и апробированной техникой прогнозирования. Тем не менее, невозможно добиться 100% результатов, если применять метод в качестве единственного.

*Экстраполяция трендов* – один из наиболее широко используемых методов прогнозирования, заключающийся в экстраполяции, т.е. в продлении в будущее тенденции, наблюдавшейся в прошлом. К положительным сторонам метода относятся его быстрота и низкая стоимость при условии наличия требуемых данных. Среди недостатков стоит отметить: возможность неверного результата количественных методов, некорректного интерпретирования результатов экстраполяции; отсутствие способности метода оценить движущие факторы изменений и эволюцию данных факторов; оценки границ экстраполяции могут основываться на информации в недостаточном количестве.

*Метод технологической дорожной карты* впервые был использован в конце 1970-х годов компанией Motorola. Такой метод используют в целях составления долгосрочных стратегий развития технологий. Технологические дорожные карты заключаются в создании визуального представления о плане-сценарии развития технологий. В сценарии зафиксированы вероятные сюжеты и точки критических решений. Этот метод предоставляет возможность осуществить необходимую подготовку к изменениям, а также извлечь преимущества из новых возможностей. К преимуществам технологических дорожных карт относятся: способность оценить угрозы, возможности и приоритеты; объединение наиболее важных

факторов в последовательный стратегический план. В итоге полученная карта способствует выявлению «узких» мест, конкретизации приоритетов в области инвестиций инноваций, исследований и разработок, кадровой политики. Недостатками метода являются: потребность в большом количестве ресурсов (и временных, и финансовых); потребность в особой подготовке экспертов для участия в дорожном картировании.

Независимо от уровня территории для реализации проектов форсайта стоит принимать во внимание следующие *принципы*<sup>57</sup>:

- взаимодействие разных целевых аудиторий во время обсуждения и составления долгосрочных прогнозов, стратегий;
- наличие контакта между участниками;
- фокус на долговременный период;
- согласование;
- системность процесса, основанная на структурированных заключениях экспертов.

### **Практика форсайта в России**

Интерес к применению форсайт-технологий на практике появился в России одновременно с возрождением стратегического планирования. В Российской Федерации для решения поставленных задач был разработан проект Федерального закона «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике». Цель данного законопроекта состоит в формировании эффективной национальной инновационной системы (НИС) путем создания единого механизма государственной поддержки инновационной деятельности.

Данный законопроект направлен на повышение конкурентоспособности продукции, которая относится к отечественному рынку. Осуществить задуманное планировалось благодаря созданию и распространению базисных и улучшающих инноваций. Тем не менее, достичь поставленную цель не представляется возможным без повышения эффективности использования государственных ресурсов, которые необходимо развивать посредством инновационной деятельности.

Согласно законопроекту, модель эффективной НИС России должна создаваться на собственном производстве научных знаний и инноваций, активной экспортной политике касаясь технологий, а не на политике их заимствования у других стран.

В процессе использования форсайта появляется большое количество проблем, затрудняющих проведение оценки предполагаемых результатов. Однако ключевой является проблема опережающего роста ожиданий от использования данной методики,

---

<sup>57</sup> Третьяк В.П. *Форсайт в вопросах и ответах*. - М.: ГУУ, 2007



так как понимание динамики развития форсайта происходит постепенно, медленными темпами. К этому стоит добавить и другие проблемы.

Во-первых, на начальном этапе форсайт-исследований ставятся излишне масштабные и довольно неоднозначные задачи. В итоге дать объективную оценку тому, решена задача или нет, невозможно.

Во-вторых, форсайт-исследования дают нематериальные результаты, которые оценить сложно.

В-третьих, обнаруженные сложные причинно-следственные связи не подходят излишне упрощенным моделям, которые применяются для понимания и осмысления форсайт-проектов, а также их результативности. Этим и осложняется процесс оценки результатов исследований.

В-четвертых, результатами форсайт-исследований пользуются различные целевые аудитории и системы, следовательно, невозможно оценить результаты и их эффект в полной мере.

В-пятых, эффекты форсайт-исследований могут быть обнаружены лишь по прошествии нескольких лет, но за данный период возникает большое количество дополнительных факторов, что ведет к возникновению проблемы установления первоисточника.

В-шестых, форсайт состоит из комбинации отличающихся друг от друга методов и форм, а значит, разработать стандарты по процедуре оценки практически невозможно.

Страной и регионом проводится изолированная научно-техническая политика. Направления и задачи социально-экономического развития региона зачастую не согласованы с научно-техническими и инновационными политическими ориентирами.

Большое количество форсайт-исследований завершилось не так давно, поэтому рано давать оценку их вклада в рассмотрение глобальных вызовов экономик стран Центральной Восточной Европы. Наибольшим эффектом обладают форсайт-исследования, которые были сфокусированы на предоставлении информационной поддержки новым политическим инициативам или программам финансирования<sup>58</sup>.

#### **Базовые принципы форсайта**

- На будущее можно влиять, и зависит оно от прилагаемых усилий.
- Будущее вариативно, то есть оно не является следствием прошлого, а напротив, зависит от решений, принимаемых участниками. Вариантов у будущего много.

---

<sup>58</sup> Попов С.В. *Корпоративный форсайт и конкурентная разведка // Наука.*

- Есть области, относительно которых возможно выстроить прогнозы, но наши действия не предопределены.

- Невозможно однозначно спрогнозировать или предсказать будущее, зато можно быть к нему готовым.

Корпоративные форсайт-проекты направлены на подбор технологических приоритетов и выделение ключевых факторов, которые имеют влияние на изменение рынков и оценку потенциальных продуктов, которые могут быть востребованы на этих рынках. Также форсайт-проекты нацелены на выявление технологического потенциала компаний и определение мер, важных для развития существующих и получения новых конкурентных преимуществ. Данного рода проекты в разные годы реализовывались в разных странах и таких компаниях, как Daimler-Chrysler, Shell, Motorola, Siemens, Ericsson и др. Подбор методики формирования форсайта исходит из уровня его проведения. В корпоративных форсайт-проектах значительное место уделяется достижению консенсуса между всеми заинтересованными лицами – политическими деятелями, отраслями экономики, торговыми палатами, малым бизнесом, корпорациями. Это дает возможность составить прогноз на будущее, но также и повысить конкурентоспособность предпринимательской организации в целом, а значит удержать ее позиции на соответствующем уровне.

Во время проведения исследования важно учесть *основные принципы*, к которым относятся этапность, систематичность, согласованность всех заинтересованных участников, сбалансированный набор методов прогнозирования, принимающий во внимание все ключевые аспекты метода форсайт-исследования. В случае соблюдения данных принципов возникает гарантия проведения качественного форсайта.

*Формирование форсайта для организации* включает в себя три этапа: предфорсайт (Pre-foresight Stage), стадия форсайта (Foresight Stage) и этап постфорсайта (Post-foresight Stage).

1. Во время предварительной фазы, предфорсайта, инициаторы проведения (стейкхолдеры) и пользователи результатами его проведения (users) определяют цели и задачи организации предвидения, а также источники финансирования для формирования форсайта.

2. На протяжении второй фазы уже задействованы все сформированные организационные институты, работают эксперты, ведутся проработки в данной области и готовятся промежуточные и итоговые документы в форме обсуждений, проведения семинаров, обобщения проводимых исследований и докладов.

3. Конечная, третья фаза постфорсайта нацелена на проведение мониторинга предполагаемых изменений будущего. В рамках данной фазы отслеживается осуществление выбранных сценариев развития процесса, фиксируются действия властей и граждан на развилках перехода от одного сценария к другому, проводятся повторные этапы исследований, происходит верификация предполагаемых событий.

Этапы форсайта:

1. определение потребности в информации или выбор областей поиска и отбора информации;
2. отбор информационных источников;
3. сбор информации;
4. выборка, анализирование и интерпретация информации;
5. подготовка решений;
6. оценка решений и их принятие;
7. применение на практике.

Для любого проводимого форсайт-проекта в зависимости от поставленных целей и состава участников подбирается свой набор методик прогнозирования и планирования. Важнейшим условием успешности форсайт-исследования является использование методов, которые обеспечивают эффективную работу привлекаемых экспертов.

Р. Поппер сформировал «ромб Форсайта» (Foresight Diamond, Рисунок 12). В верхней области располагаются ключевые факторы, которые формируют успешность работы с экспертами: креативность (creativity), извлечение экспертного знания (expertise), взаимодействие (interaction) и доказательность (evidence). Для проведения эффективного форсайт-исследования важно подобрать комбинацию из методов, которые по своим функциям затрагивают каждую вершину ромба. Как видно из Рисунка 12, существует множество способов прогнозирования, но в форсайт-проектах зачастую используются только 10–15.

Чаще всего в каждом форсайт-проекте применяется комбинация различных методов, к ним относятся и экспертные панели, и Дельфи (опросы экспертов в два этапа), и SWOT-анализ, и мозговой штурм, и построение сценариев, и технологические дорожные карты, и деревья релевантности, и анализ взаимного влияния, а также другие. Можно принять во внимание все возможные варианты и сформировать полную картину, если привлекается внушительное количество экспертов. Например, в японских долгосрочных прогнозах научно-технологического развития, проводимых каждые пять лет, принимают участие более 2000 экспертов. Они представляют все важнейшие направления развития науки, технологий и техники. В последнем корейском проекте участвовали более 10000 экспертов.

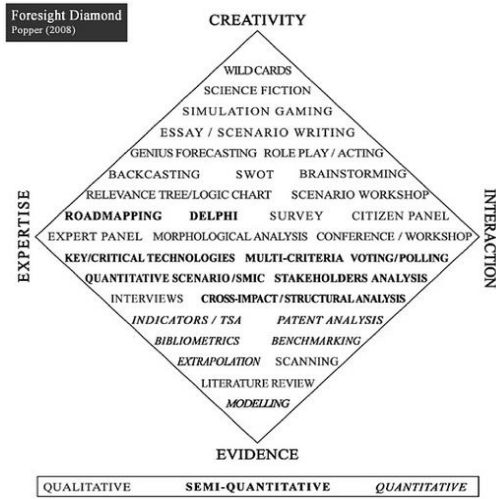


Рисунок 12. Ромб Форсайта

## Примеры тестовых заданий:

Закрытые вопросы (1 вопрос – 1 балл):

1. Выберите верное определение термина «инновации»

А. оформленный результат фундаментальных или прикладных научных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению их эффективности;

В. экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды;

С. это процесс распространения новшеств в обществе, закономерности распространения новых продуктов, технологий, идей среди потенциальных потребителей (пользователей) с момента их появления;

Д. любая деятельность, которая направлена на создание дохода от использования результатов научных исследований, научных компетенций;

Е. ни одно из определений неверно;

Ф. все определения верны.

*Правильный ответ: Е*

2. Закончите фразу: «В отличие от спинофа стартап – это компания,

которая является дочерней и приносит постоянный доход; созданная для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели; которая создана в организации в качестве структурного подразделения, принявшая решение стать «отпочковавшаяся» и независимой компанией, важной чертой которой является технологичность

А. А+D

В. А+Е

С. В+С

Д. С+D

Е. В+Е

Ф. А+Е

*Правильный ответ: В+Е*

3. Перечислите основные компоненты маркетинговой стратегии «4р».

А. Продукция

В. Цена

- С. Место
  - D. Продвижение
  - Е. А+Г
  - Ф. Б+Г
  - G. Все ответы верны
- Правильный ответ: G*

4. С чего начинается и чем заканчивается процесс дизайн-мышления по методике Стэнфордской школы? В ответе первой буквой пишите начало процесса, через запятую – конец процесса

- A. Инициация
  - В. Предложение
  - С. Фокус
  - D. Понимание
  - Е. Бизнес-моделирование
  - Ф. Идеи
  - G. Тест
  - Н. Прототип
- Правильный ответ: D,G*

5. Продолжите предложение: «Стратегический план компании...

A. должен разрабатываться, скорее, с точки зрения перспективы всего проекта

В. должен разрабатываться, скорее, с точки зрения конкретного отдельного индивида

С. включает в себя стратегию маркетинга, стратегия обновления и диверсификации продукции, стратегия развития производства, состоящая из трех элементов и другие стратегии

D. изучает исключительно вопросы оценки организационно-технического состояния производства

- Е. фокусируется на общих вопросах управления
- Ф. А+Е
- G. А+С
- Н. А+С+Е
- I. В+С
- J. В+С+D
- K. D+Е

*Правильный ответ: H*

6. «Компания осуществляет выпуск и коммерческую реализацию готовой продукции, хотя пока не имеет устойчивой прибыли», - данное предложение относится к стадии:

- A. Расширения;
- B. Раннего роста;
- C. Мезонной;
- D. Стратегического планирования;
- E. Выхода на IPO;
- F. Выхода;
- G. Все ответы неверны.

*Правильный ответ: B*

7. При каком виде планирования следует ответить на данные вопросы:

- Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
- Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

- A. Стратегическое
- B. Оперативное
- C. Tактическое
- D. Все ответы верны
- E. Все ответы неверны

*Правильный ответ: A*

8. Согласно М. Портеру, на конкурентоспособность организации влияют факторы:

- A. Зависимость от поставщиков
- B. Угроза отсутствия товаров-заменителей
- C. Высокая цена товаров-заменителей
- D. Конкуренция в отрасли
- E. Угроза появления новых конкурентов
- F. Угроза отсутствия новых конкурентов
- G. Емкость рынка
- H. Угроза появления товаров-заменителей
- I. Зависимость от потребителей

*Правильный ответ: A, D, H, I*

9. Процессом изучения поведения объекта исследования (потребителей) и фиксирования результатов их действий в реальных ситуациях является:

- A. Эксперимент
- B. Наблюдение

- С. Глубинное интервью
  - Д. Панельный опрос
  - Е. Анкетирование
- Правильный ответ: В*

10. Патент на изобретение может быть выдан, если изобретение удовлетворяет трем основным условиям патентоспособности:

- А. является новым;
- В. является конкурентоспособным
- С. имеет изобретательский уровень;
- Д. имеет высокое качество
- Е. является промышленно применимым;
- Ф. А+С
- Г. А+В+С
- Н. А+С+Е
- І. А+Д+Е

*Правильный ответ: Н*

Открытые вопросы (1 вопрос – 2 балла):

І. Перечислите основные формы (каналы) коммерциализации технологий (исследований и разработок).

*Правильный ответ:*

- продажа прав на интеллектуальную собственность (договоры об уступке патента и лицензионные договоры);
- создание новых компаний, основанных на технологиях, использующих результаты научно-технической деятельности (стартапы и спинофы);
- исследовательские контракты.

ІІ. Суть методики PSM (измерение чувствительности к цене). Какие вопросы следует использовать в данной методике?

*Правильный ответ:*

Методика, состоящая из четырех данных вопросов, называется «Price Sensitivity Meter» (PSM) – измерение чувствительности к цене.

«Начиная с какой цены вам кажется, что продукт становится дорогим?»

«Начиная с какой цены вам кажется, что цена на продукт становится выгодной?»

«При какой цене вы бы решили, что данный продукт слишком дорог и отказались бы от его покупки?»

«При какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки?»



III. Чем отличается конкуренция от конкурентоспособности

*Правильный ответ:*

Конкуренция - борьба, соперничество в какой-либо области. В экономике — это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

(Понятие)

Конкурентоспособность — способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

(Качество\характеристика объекта\субъекта)

IV. По М. Портеру, чтобы добиться конкурентных преимуществ, необходимо одновременно решить не менее трех задач. Перечислите эти задачи

*Правильный ответ:*

1. повысить качество и потребительские свойства продукта;
2. ориентировать свой продуктовый ряд на такие целевые сегменты рынка, где конкуренция ослаблена в связи с высокой степенью неоднородности рынка;
3. снизить издержки и сохранить максимально приемлемый уровень цен.

V. Раскройте 3 подхода к конкурентоспособности (структурный, функциональный, поведенческий)

*Правильный ответ:*

Структурный подход фокусирует внимание на структуре рынка по составу участников и их долям, в этом понимании конкуренция означает лишь то, что при многочисленности экономических субъектов ни один из них не может оказывать существенного влияния на цену товара путем изменения объема продаж

Функциональный подход рассматривает конкуренцию как обязательный элемент рыночного механизма. Сущность конкуренции проявляется через реализуемые ею функции.

Поведенческий подход определяет конкуренцию как состязательность, соперничество, столкновение на рынке, где конкурентный процесс анализируется с позиций выявления поведенческих особенностей хозяйствующих субъектов

Итого: максимальное количество баллов за 1 вариант составляет 20 баллов

Для получения зачета необходимо набрать не менее 17 баллов.

## Литература

1. Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршев А. Г., Райзберг Б. А. Маркетинг: Словарь // М.: ОАО «НПО «Экономика»», 2000. – 362 с.
2. Аньшин В.М., Филин С.А. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом венчурном бизнесе. М., Изд-во «Анкил», 2003.
3. Багиев Г.Л. Терминологический словарь маркетинга, 2020 // <http://www.marketing.spb.ru/read/docum/a21.htm>
4. Белановский С.А. Метод фокус-групп.-М.: Издательство Магистр, 1996.
5. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим процессом на предприятии. М., 1991
6. Богомолова Л., Бурдей К., Дембо О. Ценовые маркетинговые исследования. // Сборник: Конференция маркетинг и исследования, М., 2001
7. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. Учебное пособие, Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
8. Бушуева Л.И. Методы прогнозирования объема продаж. // Маркетинг в России и за рубежом. №1. 2002.
9. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса: Управление стоимостью предприятия. Изд-во «Юнити», М. 2001 г.
10. Воронов Ю.П. Форсайт как инструмент //Научный эксперт. - 2010. - №. 3.
11. Дюков И.И., Миронова Д.Ю. Повышение конкурентоспособности вуза как результат коммерциализации его образовательной, научной и инновационной деятельности. // Сборник статей одиннадцатой международной научно-практической конференции "фундаментальные и прикладные исследования, разработка и применение высоких технологий в промышленности", 2011, С. 25-27
12. Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н. Маркетинг в информационном обществе, С-Пб, 2002.
13. Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н., Шарахин П.С. Маркетинг в информационном обществе: Учеб. Пособие. – СПб., ОЦЭиМ, 2006.
14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Изд-во «Инфра-М», 2007.
15. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно воздействовать на внешнем рынке). – М.: Междунар. отношения, 1988.
16. Зборовский Г. Е. Общая социология. М., 2004, с. 170-173.
17. Ильин В.И. Поведение потребителей. Краткий курс. СПб: Питер, 2000
18. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью / Под ред. Светунькова С.Г. М.: Дело, 2004.

19. Как разработать бизнес-план. «РосБизнесКонсалтинг», 2005 // <http://research.rbc.ru>.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: “Бизнес-книга”, “ИМА-Кросс. Плюс”, 1995.
21. Корнеева И.В. Методы составления прогнозов сбыта. // Элитариум: Центр дистанционного образования, 2020 // [http://www.elitarium.ru/metody\\_sostavlenija\\_prognozov\\_sbyta/](http://www.elitarium.ru/metody_sostavlenija_prognozov_sbyta/)
22. Кревенс Д. Стратегический маркетинг, 6-е издание: Пер. с англ. – М., Изд-во “Вильямс”, 2003.
23. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с французского. СПб.: Наука, 2001.
24. Менеджмент организации // Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
25. Менеджмент технологических инноваций: Учеб. пособие / Под ред. С. В. Валдайцева, Н. Н. Молчанова. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003. – С83-85
26. Маркетинг инноваций: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; ред. Н.Н. Молчанов; Санкт-Петербургский государственный университет (СПб.). -М.: ЮРАЙТ, 2014. - 528 с.
27. Миронова, Д. Ю. Современные тенденции развития науки и техники и маркетинг инноваций : учебное пособие / Д. Ю. Миронова. — Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2015. — 83 с.
28. Молчанов Н. Н. Инновационный процесс: Организация и маркетинг. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1995.
29. Молчанов Н.Н. Оценка конкурентоспособности наукоемкой продукции // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 5, Экономика. Выпуск 3. 1991.
30. Мур Джеффри. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. Москва, 2013. - 114 с.
31. Нанеишвили Б. Применение глубинных интервью в маркетинговых исследованиях // Практический маркетинг, №1 1999
32. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта. / Под ред. Багиева Г.Л.: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.
33. Определение методов сбора источников информации (План исследования)// Портал Markets-Web.ru. Популярно о маркетинге, 2020 // <http://www.markets-web.ru/study-10-2.html>
34. Особенности реализации процесса стратегического планирования на предприятии // Тематический каталог интернет-ресурсов, 2020 // <http://www.bk-a.ru/business/business4.htm>
35. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход, Изд-во «Питер», 2001 г.
36. Оценка конкурентоспособности предприятия// Портал Grandars. 2020// <https://www.grandars.ru/college/ekonomika->

firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html

37. Палий В.Ф. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? //

<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000062>

38. Песечникова О.В., Малеева А.В. Конкурентоспособность организации и методы ее оценки. // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика» №6. 2007.

39. Попов Е.В. Маркетинговые исследования // <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=2&tid=2&sid=22&id=757>

40. Попов С.В. Корпоративный форсайт и конкурентная разведка // Наука. Инновации. Образование. Форсайт: основы и практика применения. - 2008. - Вып. 5.

41. Практика рыночных исследований. Информационно-аналитический сборник. – СПб.: Издание ООО «Гортис», 2001. – С. 25

42. Пустынникова Ю. Искусство управления каналами сбыта // Журнал «Управление компанией» № 9, 2003.

43. Пять законов конкурентоспособности продукта // Портал PowerBranding, 2020 //

<http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost/>

44. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 1.

45. Рябых Д. Обзор методов установления цен на инновационные продукты //«Маркетолог», № 7, 2008.

46. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. М. Изд-во «Прогресс», 1990.

47. Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий / Стратегическое управление и планирование //

<http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

48. Третьяк В.П. Форсайт в вопросах и ответах. - М.: ГУУ, 2007.

49. Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы. / под ред. С.В. Валдайцева; ООО «Проспект», 2014. - 464 с.

50. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / Под ред. С.В. Валдайцева. – СПб: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 1995.

51. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд-во «Маркетинг», 2002.

52. Ходяченко В.Б. Маркетинг: Учеб. Пособие. – СПб.: ОЦЭиМ, 2004. – С. 189

53. Хоппе К.-Х., Пецольд К., Валдайцев С. В., Молчанов Н. Н. Малое инновационное предпринимательство. – СПб.: ОЦЭиМ, 2004.

54. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг:

настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002.

55. Энджел Д., Блэкуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей – СПб: Питер Ком, 1999.

#### **Рекомендуемая дополнительная литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление М. Экономика 1989.
2. Баркан Д.И. Беседы о маркетинге, Л. Аквилон, 1991.
3. Валдайцев С.В. Риски в экономике и методы их страхования, ЛДНТП, 1992.
4. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом., М., 2001.
5. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций СПбГУ, 2001.
6. Евстафьев Д.С., Молчанов Н.Н. Создание малого инновационного предприятия, СПбГУ, 2001.
8. Евстафьев Д.С. Продвижение инноваций, СПбГУ, 2001
9. Ламбен Ж-Ж, Менеджмент ориентированный на рынок, СПб, Питер, 2007.
10. Инновационный менеджмент/Под ред. Завлина П.Н./ Наука, 2005.
11. Медведков С.Ю., Сергеев Ю.А. Международный маркетинг американской технологии, М., Наука 1985.
12. Современный маркетинг /Под ред. В.Е. Хруцкого / М., Финанса и статистика, 1991
13. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М., Экономика , 1989.
14. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент – СПб.: Нева, 2003
15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент, М., 2000.

Помазкова Елизавета Елизаровна  
Миронова Дарья Юрьевна

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ И  
ИННОВАЦИОННОЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**Учебно-методическое пособие**

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИО

Н.Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж

Отпечатано на ризографе

**Редакционно-издательский отдел**  
**Университета ИТМО**  
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49, литер А