

УДК 65.0 (075.8)
ББК 65.290-2я73
А65

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

А65 **Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.**
Стратегический менеджмент в инновационных организациях.
Системный анализ и принятие решений: Учебник. — М.: Вузовский
учебник: ИНФРА-М, 2016. — 396 с.

ISBN 978-5-9558-0225-1 (Вузовский учебник)

ISBN 978-5-16-005031-7 (ИНФРА-М)

В учебнике изложены основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга в инновационных организациях, математические методы теории принятия стратегических решений, модели многокритериального принятия решений.

Учебник написан на основе преподавания изложенного в нем материала в Российском государственном университете инновационных технологий и предпринимательства, Московском государственном университете путей сообщения, Московском физико-техническом институте.

Учебник предназначен для использования в университетском политехническом и экономическом образовательных процессах в высших учебных заведениях для студентов, обучающихся по направлениям «Инноватика», «Прикладная информатика», «Прикладные математика и физика» и специальностям «Управление инновациями», «Управление качеством» и др.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9558-0225-1 (Вузовский учебник)
ISBN 978-5-16-005031-7 (ИНФРА-М)

© Вузовский учебник, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ГЛАВА 1. Стратегический менеджмент	5
1.1. Задачи и объекты управления инновационного стратегического менеджмента	5
1.1.1. Методологические подходы инновационного менеджмента	7
1.1.2. Классификация инновационных организаций	9
1.1.3. Особенности развития инновационных организаций	12
1.1.4. Создание инновационных организаций при высших учебных заведениях.....	14
1.1.5. Многокритериальный выбор наилучшей формы интегрирования вузовских инновационных систем	19
1.2. Стратегическое управление инновационной деятельностью	26
1.2.1. Условия функционирования современного высокотехнологичного бизнеса	26
1.2.2. Разработка стратегий инновационных организаций	27
1.2.3. Модель процесса стратегического управления	30
1.2.4. Стратегический этап инновационного управления	33
1.2.5. Выбор сферы бизнеса для осуществления предпринимательской деятельности.....	35
1.2.6. Деловая и функциональная стратегии	38
1.2.7. Оперативный этап инновационного управления.....	39
1.3. Анализ ближнего окружения организации, конкурентная обстановка. Формирование конкурентных преимуществ	40
1.3.1. Механизм воздействия пяти сил конкуренции	40
1.3.2. Выбор поставщика материала для изготовления инновационной продукции.....	42
1.3.3. Стратегический смысл пяти конкурентных сил	44
1.3.4. Движущие силы конкуренции.....	44
1.3.5. Конкурентные преимущества	46
1.3.6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе	48
1.3.7. Анализ привлекательности отрасли	50
1.3.8. Анализ внутренних ресурсов организации	51
1.3.9. Планирование стратегий завоевания рынка.....	54
1.4. Альтернативные стратегии развития организации	63
1.4.1. Стратегии «оставить все без изменений» и внутреннего роста	63
1.4.2. Стратегии внешнего роста.....	65

1.4.3.	Особенности корпоративных стратегий слияния и приобретения	66
1.4.4.	Стратегии изъятия вложений	67
1.4.5.	Стратегии международного развития	67
1.5.	Стратегия и конкурентное преимущество	68
1.5.1.	Пять общих стратегий конкуренции.....	68
1.5.2.	Стратегия низких издержек.....	69
1.5.3.	Стратегии дифференциации	73
1.5.4.	Стратегия оптимальных издержек	76
1.5.5.	Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации	76
1.5.6.	Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества	77
1.5.7.	Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества	80
1.5.8.	Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.....	81
1.5.9.	Стратегия дезинтеграции и рассредоточения.....	82
1.5.10.	Приведение маркетинговой стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией	82
1.6.	Стратегии, зависящие от ситуации в отрасли	83
1.6.1.	Стратегии для конкуренции в новых отраслях.....	83
1.6.2.	Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости	84
1.6.3.	Стратегии для фирм, находящихся на стагнирующих рынках	85
1.6.4.	Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях	85
1.6.5.	Стратегии для конкуренции на международных рынках.....	86
1.6.6.	Сравнение многонациональной и глобальной конкуренции	86
1.7.	Стратегии, зависящие от положения фирм	86
1.7.1.	Стратегии лидеров отрасли	86
1.7.2.	Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях	87
1.7.3.	Стратегии для слабого бизнеса.....	88
1.7.4.	Стратегии восстановления для кризисных ситуаций.....	88
1.8.	Стратегии завоевания и защиты рыночных конкурентных позиций на основе использования интеллектуальной собственности.....	90
1.8.1.	Основные направления использования интеллектуальной собственности в инновационных организациях.....	90
1.8.2.	Принципы формирования патентной стратегии инновационного предприятия	92
1.8.3.	Приемы недобросовестной патентной борьбы с конкурентами	94

1.8.4.	Структура программы по защите инновационного продукта от конкурентов	95
1.9.	Стратегии обновления производства в инновационных организациях	96
1.10.	Стратегии и риски в области НИОКР	98
1.10.1.	Стратегии инновационных организаций в области НИОКР	98
1.10.2.	Риски при выполнении НИОКР	100
1.10.3.	Правовое сопровождение процесса создания нового продукта	103
1.11.	Пример стратегического планирования технических исследований энергоблока	104
1.12.	Стратегии по созданию и внедрению инноваций	109
1.12.1.	Выбор способа коммерциализации инновационной разработки	110
1.12.2.	Стратегический выбор способов финансирования инновационных проектов по критерию «выгоды — возможности — издержки — риски»	113
1.13.	Корпоративные стратегии диверсификации	119
1.13.1.	Диверсификация в новые сферы деятельности	121
1.13.2.	Диверсификация в родственные отрасли	123
1.13.3.	Пример принятия стратегического решения о рациональном варианте диверсификации инновационного предприятия	125
1.13.4.	Диверсификация в неродственные отрасли	128
1.13.5.	Стратегии продажи и ликвидации бизнеса	130
1.13.6.	Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля	131
1.13.7.	Стратегии транснациональной диверсификации	132
1.13.8.	Комбинированные стратегии диверсификации	133
1.13.9.	Пример принятия стратегического решения о размещении предприятия за рубежом	134
1.13.10.	Стратегический анализ диверсифицированных компаний	135
1.13.11.	Формирование интегрированной инновационной инфраструктуры технопарка на стадии зарождения	147
1.13.12.	Стратегический анализ и реинжиниринг делового портфеля интегрированной диверсифицированной инновационной компании	156
	Список литературы к главе 1	174
ГЛАВА 2.	Стратегический маркетинг инноваций	175
2.1.	Основные понятия и определения	175
2.2.	Концепции управления маркетингом	178

2.3.	Анализ рыночных возможностей	179
2.3.1.	Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации	180
2.3.2.	Маркетинговая среда	183
2.3.3.	Рынки индивидуальных потребителей и покупательское поведение потребителей	186
2.3.4.	Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятий	188
2.4.	Отбор целевых рынков и позиционирование инноваций	191
2.4.1.	Замеры и прогнозирование спроса	191
2.4.2.	Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара	193
2.4.3.	Пример выбора предпочтительного сегмента методом анализа иерархий	197
2.4.4.	Методика оценки технических объектов и их позиционирования на рынке по критериям качества и цены методом анализа иерархий	204
2.4.5.	Выявление приоритетности (полезности) товара с позиции различных типов потребителей	215
2.4.6.	Определение параметров для позиционирования нового товара, не имеющего существенных отличий от товаров конкурентов по цене и интегральному критерию качества	219
2.5.	Метод оценки качества товаров на основе теории нечетких множеств	221
2.6.	Разработка комплекса маркетинга	226
2.6.1.	Разработка товаров	227
2.6.2.	Стратегия установления цен на товары	239
2.6.3.	Методы распространения товаров: розничная и оптовая торговля	245
2.6.4.	Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования	246
2.6.5.	Выбор каналов сбыта инновационной продукции	249
2.6.6.	Выбор вида рекламы инновационных образовательных услуг	252
	Список литературы к главе 2	258

ГЛАВА 3.	Методы и задачи принятия стратегических решений в инновационной деятельности	259
3.1.	Постановка задачи принятия решений. Анализ существующих подходов	259
3.1.1.	Представление знаний о задаче принятия решений	259
3.1.2.	Задачи принятия решений в инновационной деятельности	263
3.2.	Метод анализа иерархий	279

3.2.1.	Иерархическое представление проблемы, шкала отношений и матрицы парных сравнений	279
3.2.2.	Собственные векторы и собственные значения матриц. Оценка однородности суждений	285
3.2.3.	Синтез приоритетов на иерархии	287
3.2.4.	Учет мнений нескольких экспертов	289
3.2.5.	Определение приоритетов сложного решения	291
3.2.6.	Динамические приоритеты и предпочтения	296
3.3.	Применение метода анализа иерархий и линейного программирования для задач распределения ресурсов	299
3.4.	Методы принятия решений на основе теории нечетких множеств.....	302
	Список литературы к главе 3	313

ГЛАВА 4.	Примеры многокритериального принятия стратегических решений	315
4.1.	Определение конкурентоспособности компаний, реализующих компьютерную технику.....	315
4.2.	Выбор целевых сегментов на компьютерном рынке	321
4.3.	Разработка стратегии повышения конкурентоспособности компьютерных компаний	328
4.4.	Принятие решения о слиянии компаний	333
4.5.	Алгоритм применения нечетких моделей при концептуальном проектировании технических инноваций	348
4.6.	Сравнительный анализ методов теории нечетких множеств при решении задач принятия инновационных решений	354
4.6.1.	Выбор виброзащитных технологий.....	354
4.6.2.	Выбор варианта инвестирования средств в новое производство	361
4.7.	Формирование стратегических требований к объекту инновационного проектирования с применением методов структурирования функции качества и анализа иерархий.....	370
4.8.	Многокритериальный анализ решения о патентовании нового способа производства лекарственного препарата на основе метода анализа иерархий	374
4.9.	Выбор способа коммерциализации научных результатов с применением теории полезности.....	384
	Описание научного продукта	384
	Описание рынка.....	385
	Описание проблемы.....	386
	Моделирование и решение проблемы	387
	Список литературы к главе 4	390