

С.В. КАЛЕДИН

**Формирование
портфеля
инноваций**

Учебное пособие

Сергей Каледин

**Формирование
портфеля инноваций**

«Автор»

2026

Каледин С.

Формирование портфеля инноваций / С. Каледин — «Автор»,
2026

Вниманию читателя представлен методический материал (лекции) для специальности «Экономика и финансы» дисциплины «Инновационный менеджмент». Предложенная информация, несомненно, поможет преподавателю качественно изложить заявленную тему, а на семинарских занятиях и контрольных мероприятиях проверять и оценивать остаточные знания у аудитории по изученному предмету, проводить аттестацию. Для слушателей и студентов – закрепить освоенный материал, подготовиться к тестовым испытаниям, промежуточным и итоговым мероприятиям. Работа будет интересна профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений, студентам, специалистам, широкому кругу читателей.

© Каледин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

1. Анализ конкурентоспособности организации и ее конкурентов	6
2. Анализ финансового состояния организации с позиций конкурентоспособности	9
3. Анализ действия закона конкуренции	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Сергей Каледин

Формирование портфеля инноваций

План

1. Анализ конкурентоспособности организации и ее конкурентов.
2. Анализ финансового состояния организации с позиций конкурентоспособности.
3. Анализ действия закона конкуренции.
4. Анализ факторов конкурентного преимущества во внешней среде организации.
5. Анализ привлекательности товаров организации.
6. Общий анализ организации (SWOT-анализ).
7. Анализ стратегического положения организации и привлекательности рынков (модель Мак-Кинси 7S).
8. Анализ конкурентных преимуществ организации (модель М. Портера).
9. Формирование политики ценообразования.
10. Содержание портфеля новшеств и инноваций.

1. Анализ конкурентоспособности организации и ее конкурентов

Инновационная деятельность организации направлена прежде всего на повышение конкурентоспособности выпускаемых объектов (продукции, услуг, новшеств в любой форме).

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая полезный эффект данного объекта и объектов конкурентов за нормативный срок их службы и совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей.

Полезный эффект объектов можно измерять в натуральных единицах (например, производительность однопараметрических машин и оборудования), денежном выражении, либо в условных баллах (полезный эффект объектов, характеризующихся несколькими, дополняющими друг друга, важнейшими параметрами). Основные методы прогнозирования полезного эффекта: нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов (например, машин и оборудования) можно осуществлять по формуле

$$Ka.o. = (Ea.o./El.o.) * k1 * k2 * kn$$

Где:

$Ka.o.$ — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$Ea.o.$ — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта/единица валюты;

$El.o.$ — эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;

$k1 \cdot k2 \cdot kn$ — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Эффективность объекта рассчитывается по формуле

$$E = Ps / Zc$$

где Ps — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

Zc — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, единица валюты (рубли, доллары, марки и т.д.).

Полезный эффект однопараметрических машин рекомендуется определять по формуле:

$$Ps = \sum Pq * Fg * K1 * K2 * K3 * Kn$$

Где:

Pq — часовая паспортная производительность машины;

Fg — годовой плановый фонд времени работы машины;

$K1...Kn$ — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества машины требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта машины. Эти показатели снижают полезный эффект машины. К ним

относятся: коэффициент безотказности машины, коэффициент снижения производительности машины по мере ее старения, показатели ухудшения безотказности, ремонтпригодности и другие показатели качества машины, показатели уровня шума, вибрации и другие показатели эргономичности и экологичности машины, показатель организационно-технического уровня производства у потребителей машины.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы машины можно определить по формуле:

$$Z_c = \frac{Z_{\text{мниокр}}}{N_1} + \frac{Z_{\text{отпп}}}{N_2} + Z_{\text{изг}} + Z_{\text{вн}} + \sum_{t=1}^T Z_{\text{эт}} \pm Z_{\text{ликв}},$$

Где:

$Z_{\text{мниокр}}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

N_1 — количество машин, которое намечается выпустить по заданной конструкторской документации;

$Z_{\text{отпп}}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства новой машины;

N_2 — количество машин, которое намечается выпустить по данной технологической документации; $N_1 = N_2$, если один изготовитель данной машины;

$Z_{\text{изг}}$ — затраты на производство машины (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{вн}}$ — затраты на внедрение машины у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

T — нормативный срок службы машины;

$Z_{\text{эт}}$ — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты машины в году t (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{ликв}}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая саму машину), выводимых в связи с освоением и внедрением новой машины. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле они должны быть со знаком минус, если больше - со знаком плюс.

Конкурентоспособность организации (Корг) можно определять в статике и динамике. В статике конкурентоспособность организации определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются, по следующей формуле:

$$K_{\text{орг}} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1,$$

где a_i - удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы, $i = 1, 2 \dots n$, $\sum a_i = 1$;

b_j - показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для рынков промышленно развитых стран рекомендуется "b" принимать, равной единице, для остальных стран - 0,5;

K_{ij} - конкурентоспособность i -го товара организации на j -м рынке (см. формулу 9.1).

По результатам проведенного анализа делаются выводы о развитости или неразвитости конкуренции на товарном рынке, целесообразности и формах воздействия антимонопольных органов на изменение ситуации.

В. А. Бородин предлагает следующую схему действий по оценке конкурентов (рис. 1).



Рисунок. 1. Схема действий по оценке конкурентов

Для проведения анализа конкурентоспособности следует применять научные подходы к менеджменту, современные методы анализа, прогнозирования и оптимизации, SWOT-анализ, модель Мак-Кинси 7S, модель М. Портера и др. Эти методы будут рассмотрены и применены ниже. Методы анализа состояния организации — GAP, LOTS, PIMS и др.

2. Анализ финансового состояния организации с позиций конкурентоспособности

Анализ финансового состояния фирмы следует начинать с анализа следующих факторов:

- * качество нормативно-технических документов по системе менеджмента;
- * качество стратегии фирмы;
- * степень использования конкурентных преимуществ при разработке стратегии фирмы;
- * динамику циклов прибыльности товаров фирмы за прошлый период и на перспективу;
- * эффективность использования ресурсов;
- * динамику конкурентоспособности товаров фирмы на конкретных рынках и фирмы в целом;
- * устойчивость функционирования фирмы

Качество нормативно-методических документов определяется их полнотой по составу и содержанию, обоснованностью рекомендуемых методов, требований, показателей, научных подходов, принципов.

Качество стратегии фирмы определяется ее составом и содержанием, количеством и глубиной применяемых научных подходов и современных методов.

Анализ динамики циклов прибыльности товаров фирмы за прошлый период и на перспективу должен дать ответ на следующие вопросы: Как живут наши родители за счет вчерашней прибыли? Как мы (дети) живем сегодня? Как мы будем жить завтра? Для ответа на эти вопросы строятся циклы прибыльности каждого товара фирмы (рис. 2).



Рисунок .2. Динамика циклов прибыльности товара фирмы

Конкурентоспособность товаров и фирмы следует анализировать по конкретным рынкам и прогнозировать альтернативные варианты товаров одного назначения и сегментов для них. Количество альтернативных вариантов товаров и сегментов рынка должно быть не менее трех.

Одним из показателей устойчивости функционирования фирмы и гарантированного ее развития является безубыточность годовой программы выпуска товара, ее минимальное значение.

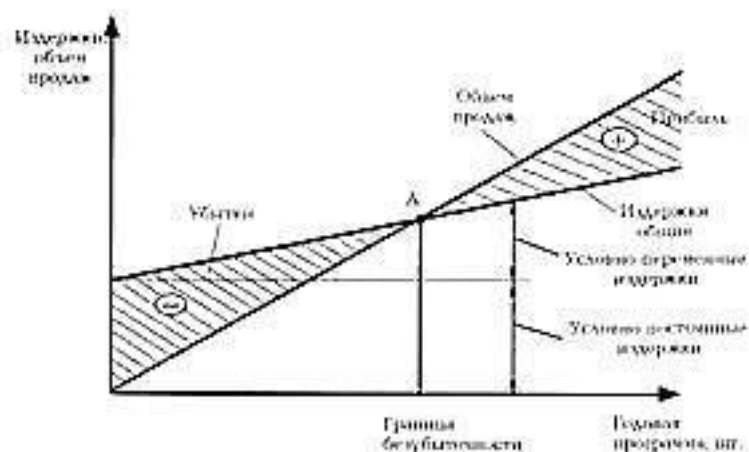


Рисунок 3. Схема определения границы безубыточной программы товара

Для нахождения и анализа границ безубыточности конкретных товаров необходимо автоматизировать учет расхода ресурсов.

Методика расчета показателя устойчивости фирмы.

После анализа перечисленных факторов, предопределяющих сегодняшнее состояние фирмы, выполняется анализ и оценка финансового состояния фирмы. За основу системы показателей, характеризующих финансовое состояние фирмы, рекомендуется принимать следующие:

- показатели ликвидности активов;
- показатели привлечения заемных средств;
- показатели оборачиваемости ресурсов;
- рентабельность продукции и производства;
- устойчивость фирмы.

Конкретная система финансовых показателей фирмы определяется особенностями отрасли, выпускаемой продукции, размером фирмы и другими факторами.

3. Анализ действия закона конкуренции

Закон конкуренции — закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и услуг, снижения их удельной цены. Закон конкуренции — объективный процесс "вымывания" с рынка некачественной, дорогой продукции.

Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии качественного антимонопольного законодательства. Во всех промышленно развитых странах введены антимонопольные или антитрестовские законы, ограничивающие действия монополистов (например, в США — в 1890 г.).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.