# Оглавление

Введение

Глава 1 Разработка нового продукта

1.1 Структура и понятие продуктового портфеля

1.2 Анализ продуктового портфеля

1.3 Управление конкурентоспособностью продуктового портфеля

Глава 2 Формирование продуктовой программы

2.1 Сущность и виды продуктового планирования

2.2 Процесс продуктового планирования инноваций

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Конкурентоспособность продукции в современных условиях бизнеса приобретает особо важное значение, поскольку многие субъекты хозяйствования оценивают данную категорию с целью определения возможности успеха продукции на рынке и обеспечения достижения стратегических целей.

Исследователями в области конкурентоспособности продукции являются М. Портер, Р. Фатжудинов, В. Саражакова, П. Орлов, И. Зулькарнаева, А. Воронова, А. Дементьева, И. Максимова, С. Цветкова, и пр. Среди перечисленных ученых особое место принадлежит профессору МГИМО А. Захарову, который, помимо модели оценки, обосновал шкалу уровня конкурентоспособности продукции.

Однако в настоящее время исследователями практически не рассматривается такая экономическая категория, как конкурентоспособность продуктового портфеля. Тогда как в современных условиях хозяйствования оценка конкурентоспособности продуктового портфеля даст возможность повысить эффективность деятельности предприятия посредством наполнения портфеля стратегически важными видами продукции.

Наиболее актуальное значение продуктовый портфель приобрел с разработкой одноименной матрицей Бостонской консалтинговой группы, вследствие чего произошло выделение прикладного направления менеджмента – управления продуктовым портфелем. По мнению Р. Бродли под продуктовым портфелем следует понимать многообразие продуктов, которое позволяет судить об объеме деятельности, экономических перспективах отдельного предприятия, и позволяет ему более точно удовлетворять вкусы разнородных потребительских сегментов.

Отдельные исследователи, например Р.А, Фатхутдинов, рассматривают модель оценки конкурентоспособности предприятия с учетом удельного веса продукции и рынка, на котором они реализуются. По сути, данный подход и является своеобразной моделью оценки конкурентоспособности продуктового портфеля на различных рынках. Другие исследователи, предлагая оценивать конкурентоспособность потенциала предприятия с помощью метода набора конкурентоспособных элементов, который основывается на оценке конкурентоспособности отдельных видов продукции с учетом информации о структуре производства продукции по проектной мощности и фактическим объемам продаж – по сути также анализируют продуктовый портфель.

**Цель исследования** – провести анализ теории продуктового портфеля.

**Задачи исследования**:

1. Рассмотреть структуру и понятие продуктового портфеля.
2. Проанализировать методы анализа продуктового портфеля.
3. Определить особенности формирования продуктовой программы.

**Объект исследования** – основополагающие характеристики стратегического менеджмента. **Предмет исследования** - определение особенностей теории продуктового портфеля.

**Структура работы**: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

# Глава 1 Разработка нового продукта

## Структура и понятие продуктового портфеля

Продуктовый портфель компании определяет динамику денежного потока, влияет на репутацию компании. Каждый продукт в ассортименте требует затрат ресурсов, поэтому он должен быть максимально выгодным для компании. Все продукты проходят в своем развитии определенный жизненный цикл, теряют свою актуальность, устаревают, поэтому работа по оптимизации продуктового портфеля должна проводиться регулярно и на основе новейших методик оценки продуктового портфеля и перспективности продуктов на рынке[[1]](#footnote-1).

Чтобы быть успешной, компания должна иметь портфель продуктов с различными темпами роста и различными долями рынка. Структура портфеля зависит от соотношения между денежными потоками. Продукты с высокими темпами роста требуют вложений; продукты с низкими темпами роста должны генерировать наличность. Оба вида продуктов необходимы одновременно. Денежный поток, приносимый продуктами, определяется четырьмя правилами.

1. Маржа и генерируемая наличность зависят от доли рынка. Высокая маржа и высокая доля рынка существуют бок о бок. Это — общее наблюдение, объясняемое эффектом кривой опыта.
2. Рост притока наличности для финансирования роста активов. Добавленные денежные средства требуют удержания доли рынка.
3. Большая доля рынка должна быть заработана или куплена. Покупка доли рынка требует дополнительного роста инвестиций.
4. Никакой рынок не может расти бесконечно долго. Отдача от процесса роста должна приходить, когда рост замедляется, или ее не будет вообще. Отдача представляет собой наличность, которая не может быть реинвестирована в тот же продукт.

Продукты с высокой долей рынка и медленным ростом — «дойные коровы». Характерно то, что они генерируют денежные потоки, превышающие их потребности в инвестициях для сохранения доли рынка. Этот избыток не должен быть реинвестирован в те же самые продукты. Фактически, если норма доходности превышает темп роста, то денежные средства не могут быть реинвестированы бесконечно долго, иначе это приведет к сокращению прибыли.

Продукты с низкой долей рынка и медленными темпами роста — «собаки». Они могут показать бухгалтерскую прибыль, но прибыль должна быть реинвестирована для поддержания доли рынка, не оставляя ничего сверх того. Такой продукт бесполезен и может быть ценным лишь при ликвидации.

Все продукты в конечном счете становятся или «дойными коровами», иди «собаками». Ценность продукта полностью зависит от захвата лидирующей доли рынка до того, как рост начнет замедляться.

Продукты с низкой долей рынка и высокими темпами роста — «вопросительные знаки». Они почти всегда требуют гораздо большего количества наличности, чем могут генерировать. Если наличность не поставляется, то они не развиваются и умирают. Если наличности хватает лишь на сохранение ими своей доли рынка, то они все равно становятся собаками, когда рост рынка прекращается. Низкая доля рынка и высокие темпы роста продукта являются обязательными, если только продукт не становится лидером. Это требует очень большого объема инвестиций, который не может быть сгенерирован лишь за счет выручки продукта[[2]](#footnote-2).

Продукт с большой долей рынка и высокими темпами роста — «звезда». Он почти всегда показывает бухгалтерскую прибыль, но не всегда генерирует реальные деньги. Если он останется лидером, то станет мощным генератором денежного потока, когда рост замедлится и его требования по реинвестициям уменьшатся. «Звезда» в конечном счете становится «дойной коровой», обеспечивая большой объем продаж, высокую рентабельность, высокую стабильность, безопасность и генерирование наличности для реинвестиций в другие продукты.

Лидерство приносит большую отдачу, если оно достигнуто с опережением и поддерживается до тех пор, пока рост не замедляется. Инвестиции в расширение доли рынка в течение фазы роста могут быть очень привлекательными. Рост на рынке формируется ростом доли рынка; увеличение доли рынка увеличивает маржу; высокая маржа позволяет иметь высокий левередж с равной надежностью.

Образующаяся доходность позволяет иметь более высокие выплаты после обеспечивающего успех финансирования темпов роста Окупаемость инвестиций чрезвычайно велика

Необходимость в наличии портфеля продуктов становится очевидной Каждая компания нуждается в продуктах для инвестирования денежных потоков Каждая компания нуждается в продуктах, генерирующих денежные потоки. И каждый продукт должен, в конечном счете, быть генератором денежных потоков, иначе он ничего не стоит.

Только диверсифицированная компания со сбалансированным портфелем может использовать его возможности, чтобы действительно увеличить свою капитализацию за счет потенциала роста. Сбалансированный портфель включает.

«звезды», чьи высокие доли рынка и высокие темпы роста гарантируют будущее;

«дойные коровы», которые поставляют капитал для будущего роста;

«вопросительные знаки», которые будут преобразованы в «звезды» посредством их финансирования.

«Собаки» не обязательны. Они являются свидетельством неудачи попытки завоевать лидерские позиции в течение фазы роста или невозможности выхода и сокращения потерь[[3]](#footnote-3).

## 

## 1.2 Анализ продуктового портфеля

Ассортиментная политика является одним из важнейших инструментов и составляющих маркетинга в борьбе компании с конкурентами.

Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия.

Для проведения полноценного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации в конкретной компании. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента[[4]](#footnote-4).

АВС анализ.

Идея метода АВС анализа строится на основании принципа Парето: “за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин”, в настоящий момент более известного как “правило — 20 на 80″. Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

Таким образом, изучая розничные продажи, мы выделяем группу “А” (позиции, Ва сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50% от общей суммы параметров), группу “B” (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу “C” (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты АВС анализа за текущий период и за предыдущий. После проведения АВС анализа по группам продукции, тот же анализ проводится внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы “А” и “В” или выборочно.

Анализ по адаптированной матрице BCG.

В семидесятые годы Бостонской консультативной группой был разработан оригинальный и остроумный способ классификации продуктов. По их мнению, движение денежной наличности определяется местом, которое занимает на поле матрицы продукт или услуга[[5]](#footnote-5).

Практически каждой компании есть что разместить в каждом из квадратов матрицы. Большинство товарных портфелей покрывают своим содержимым различные секции таблицы.

Начав с нижнего уровня, отметим, что "собаки" обеспечивают низкое (негативное) движение наличности. Лучше никогда не оценивать "собак" по их сегодняшнему номиналу — их укус может оказаться более ощутимым, чем, возможно, принимаемые кем-то за мычание протяжные зевки. Поясню свою мысль. Если продукт (или услуга) находится где-то между "собаками" и "дойными коровами", его иногда еще называют "дойной собакой". Такие продукты блуждают в пограничной зоне незначительно развивающегося рынка и невысокой его доли. Попадая в сектор "дойных коров", продукт начинает проявлять себя как лидер зрелого или переживающего стагнацию рынка. Чем больше доля рынка, тем больше прибыль, но, поскольку рынок является относительно зрелым, вам придется вкладывать немалые деньги в производственное оборудование.

Если ваш продукт попадает в этот сектор, вам следует подумать о том, чтобы обеспечить ему маркетинговый эквивалент струи свежей крови или стимулирующей таблетки. Иными словами, обеспечить ветерану прилив новых сил путем повторного выхода с ним на рынок с параллельными действиями по расширению портфеля брэндов. Если ваше предприятие достаточно скромное и вы предпочитаете обойтись менее масштабными переменами, активнее поддерживайте свой источник прибыли, "выдаивая" продукт, пока не выйдете на более тучные пастбища.

На таких пастбищах пасутся "телята" (они же "проблемные дети"). Положительное в относящихся к этой категории продуктах или услугах то, что они присутствуют на быстрорастущем рынке. Не забывайте при этом, что их доля на этом рынке мала. Подобно ребенку, пытающемуся исследовать неограниченные пространства открывающегося перед ним мира, владелец финансовых ресурсов и "телят" должен быть готов к обескураживающим издержкам в виде критического дефицита наличности. Что еще больше усугубляет ситуацию, так это маниакальная склонность "проблемных детей" — подобно верным своим причудам тинэйджерам — безнадежно вращаться в зоне продуктов ограниченного спроса. Потому надежда на значительную прибыль от массовых продаж невелика[[6]](#footnote-6).

Наконец, вы можете подняться до уровня "звезд". Если ваш продукт (или услуга) попадает в этот сектор, можете откупоривать шампанское — только убедитесь, что у вас достанет денег на то, чтобы поддерживать достойный напор пенной струи. Пребывание в этой части матрицы равнозначно положению голливудского небожителя, обитающего на тенистых холмах Беверли-Хиллз. Да, вы лидер рынка, но теперь всякий захочет спихнуть вас с вожделенного Олимпа. Удержаться же на нем будет стоить немалых денег — цена славы велика! Вам придется вкладывать деньги в самое совершенное оборудование, понадобятся дополнительные финансовые ресурсы на маркетинговые мероприятия, которые не оставили бы конкурентам никаких шансов.

Хотя Бостонская матрица — действительно "умный" инструмент, вам как ориентированному на бизнес практику творческого маркетинга придется быть еще умнее. Потому, непременно сверяясь с матрицей, постоянно имейте в виду, что окончательное решение — за вами[[7]](#footnote-7).

Такие разные обитатели Бостонской матрицы.

"Звезды".

Характеристика. Первые из первых. Они лидируют — все прочие стараются им следовать. Их ценность подтверждается долей в общей прибыли.

Ваши действия. Лелейте их. Максимизируйте рост, оказывая полную поддержку, безусловно признавая их значение.

"Дойные коровы".

Характеристика. Их карьера уже состоялась — все их знают, — но смогут ли они и дальше сохранять свои позиции, учитывая, что все уже воспользовались продуктом и услугой?

Ваши действия. Выдаивайте из них все, что успели вложить! При правильном менеджменте "дойные коровы" способны приносить наибольшую прибыль. Внимательно контролируйте издержки, включая затраты на возможные долгосрочные рекламные кампании. Для активизации продаж и оживления интереса опробуйте различные формы стимулирования сбыта. Еще лучше, добавьте некие дополнительные услуги или товарные выгоды за счет расширения и соответственно укрепления ассортимента и далее создавайте новую яркую звезду. Идеальные способы достижения этих целей следующие:

- Дополнить продукт новыми функциональными возможностями, например, оснастить пылесос индикатором заполнения емкости для мусора;

- Развить формат существующего продукта или услуги, например, дополнить линию 35-миллиметровых камер цифровыми моделями.

- Предложить новый способ обеспечения добавленной стоимости, например, дополнить оплату наличными платежами через Интернет;

- Предложить новое применение старых технологий, например, использование картриджей для фотокопировальных аппаратов в лазерных факс-принтерах.

"Проблемные дети".

Характеристика. Пока что рост вас удовлетворяет, однако доля маловата. Если "ребята" действительно новички на рынке, дайте им время проявить себя.

Ваши действия. Внимательно пересчитайте содержимое своего бумажника. Вашим подопечным понадобится поддержка, включая содействие продвижению через рекламу и(или) PR.

"Собаки".

Характеристика. Настоящие неудачники. Некогда амбициозные проекты, которым так и не суждено было реализоваться.

Ваши действия. Можно попробовать повысить цену в отчаянной попытке заработать хоть сколько-то денег ("уборочная стратегия"), либо перенацелить время и деньги, которые вы еще могли попытаться потратить на "собак", на что-то более стоящее.

**1.3 Управление конкурентоспособностью продуктового портфеля**

В нашей работе мы будем рассматривать модель оценки конкурентоспособности продуктового портфеля, которая основывается на утверждении И. Поддубного и Л. Поддубной о том, что «выбор наибольшего количества переменных, безусловно, обогащает исследовательский процесс и позволяет получить более объемное видение конкуренции и ее результатов. Существует континиум переменных, которые отличаются в зависимости от вида продукции, ее жизненного цикла, способов распространения, целевого сегмента и типа рынка, на котором продукция реализуется.

Такой подход обусловливает необходимость оценки не только параметров конкретной продукции, но и ряда других факторов, влияющих на выбор покупателя. Таким образом, целесообразность исследования конкурентоспособности продуктового портфеля подтверждается следующим:

1. субъекты хозяйствования нередко выступают на рынке с множеством продуктов, используя политику диверсификации, дифференциации или вариации;
2. различные продукты могут иметь неодинаковое значение как для потребителей, так и для производителей;
3. различные продукты реализуются на собственных уникальных рыночных нишах;
4. успех деятельности компании зависит от некоторого набора продуктов, которые наиболее значимы для потребителя. Конкурентоспособность данных продуктов образует для предприятия конкурентное преимущество.

Основной особенностью конкурентоспособности продуктового портфеля, которая отделяет его от алгебраической суммы конкурентоспособности отдельных видов продукции, является наличие двух классов переменных:

* + первый класс представляет собой те переменные, которые различны по видам продукции: цена, внешний вид, качество и пр.;
  + второй класс образуют параметры, которые зачастую идентичны для всего продуктового портфеля. Это может быть используемый бренд, рекламная активность, каналы распределения продукции.

Наличие у потребителя широкого выбора привело к актуализации учета переменных второго класса. Такими методами стали: бренд-менеджмент и совершенствование каналов распределения, проведение PR-компании. Развитость бренда, доступность и обособленный стиль каналов распределения повышают эмоциональное восприятие продукции у потребителя. Основными критериями оценки эмоциональной составляющей конкурентоспособности у потребителя стали информированность потребителей о бренде, его привлекательность, рекламная активность, доступность продукции и корпоративная культура торговли. Выбор потребителей достаточно часто зависит именно от данных переменных, которые нередко обладают большей весомостью, нежели потребительские и стоимостные параметры продукции. Следовательно, уровень конкурентоспособности продуктового портфеля целесообразно рассчитывать именно с учетом эмоциональной составляющей.

Все вышеперечисленное позволяет сформировать основные задачи оценки и управления конкурентоспособностью продуктового портфеля:

1. определение видов продукции, которые являются наиболее значимыми для производителя;
2. сопоставление значимости продукции для потребителя и производителя;
3. диагностика уровня конкурентоспособности отдельных видов продукции;
4. комплексная диагностика уровня конкурентоспособности продуктового портфеля предприятия;
5. факторный анализ уровня конкурентоспособности по сравнению с предприятиями – конкурентами;
6. выделение сильных сторон и возможностей, которые являются или могут стать основой для обеспечения конкурентоспособности продуктового портфеля предприятия;
7. определение сильных сторон и угроз, которые подлежать устранению и уменьшению уровня их негавтиного влияния;
8. принятие решений о повышении уровня конкурентоспособности продуктового портфеля;
9. формирование портфеля конкурентных стратегий по отдельным видам продукции.

Таким образом, результатом определения уровня конкурентоспособности продуктового портфеля должно стать системное видение развития отдельных параметров продукции в рамках продуктового портфеля в соответствии с требованиями внешней среды

Наличие континиуума переменных, отдичающих различные виды продукции, предопределяет необходимость учета особенностей рынка той или иной продукции при исследовании продуктового портфеля предприятия. Например, основными отличительными характеристиками рынка одежды от прочих продуктовых рынков являются:

1. раздробленный тип рынка (на рынке не существует абсолютных лидеров и их последователей);
2. возможности потребительского выбора стремятся к бесконечности;
3. большинство субъектов хозяйствования, действующих на рынке, являются полипродуктовыми предприятиями;
4. продукция имеет волнообразный спрос, который характеризуется частой сменой стадий роста и спада при короткой длительности стадии зрелости продукции;
5. границы сегментов сильно размыты, поэтому рыночные агенты фокусируются одновременно на нескольких целевых аудиториях.

Данные отличительные особенности и определили

# Глава 2 Формирование продуктовой программы

## 

## 2.1 Сущность и виды продуктового планирования

Продуктовое планирование составляет важнейший элемент системы производственного менеджмента на предприятии. Его задачи заключаются в определении направлений и пропорций в технической политике предприятия, установлении перспективной тематики научных исследований и конструкторских разработок, формировании структуры перспективной производственной программы выпуска инновационной продукции и осуществлении комплекса инновационных мероприятий. В самостоятельных научных и конструкторских организациях продуктовое планирование пред-ставлено формированием тематического плана, содержащего перечень научных исследований и разработок и инновационных проектов, направленных на реализацию принятой концепции перспективного развития предприятия. В процессе тематического планирования осуществляется отбор важнейшей тематики, оценка ее эффективности и уровня качества планируемых результатов, определяются исполнители, сроки и сметная стоимость выполнения работ. От качества и уровня обоснованности расчетов при формировании тематического плана зависят научно-технические и хозяйственные результаты деятельности организации в текущем периоде и в перспективе[[8]](#footnote-8).

На промышленных предприятиях, реализующих заключительные стадии инновационного процесса, продуктовое планирование выражается в формировании продуктового портфеля предприятия и планировании его производственной программы на определенный период. Производственная программа предприятия определяет номенклатуру и объем производства конкретных видов инновационной продукции. При ее формировании осуществляется изучение конъюнктуры рынка, ценовой политики, планирование затрат на производство новой продукции, планирование мероприятий по технической подготовке производства новой продукции, распределение производственных заданий по цехам и участкам, а также по отрезкам времени календарного периода.

Обоснованность продуктового планирования обеспечивается при соблюдении требований:

* наличия эффективной маркетинговой системы в областях стратегических интересов и специализации предприятия;
* наличия эффективной системы научно-технического прогнозирования, способствующего раннему распознаванию перспективных направлений развития науки и техники в областях специализации предприятия;
* использования системы ранжирования и отбора предложений при формировании продуктового портфеля, основанной на применении объективных множественных критериев;
* наличия эффективной и динамичной информационной системы обеспечения маркетинга, научно-технического прогнозирования и планирования инноваций;
* использования научных методов оценки и экономического обоснования инновационных предложений и проектов.

На предприятии различают стратегическое и оперативное продуктовое планирование. Стратегические планы формируют научную и продуктовую политику предприятия на долгосрочную перспективу, определяющую состав развиваемых научно-технических направлений, структуру рынков и характер поведения на каждом их них, перспективные сдвиги в структуре и порядок обновления выпускаемой продукции, требования к техническому развитию предприятия. Оперативные планы, составляемые на год, обеспечивают реализацию стратегических решений и предусматривают формирование конкретного тематического плана научно-технических мероприятий и производственной программы.

Продуктовое планирование должно быть тесно увязано с другими видами плановых расчетов в системе инновационного менеджмента на предприятии. Планирование маркетинга и научно-техническое прогнозирование создают информационную базу для разработки тематических планов и формирования производственных программ. Технико-экономическое планирование, расчеты ресурсов и финансовое планирование устанавливают ограничения и обеспечивают необходимую сбалансированность тематических и производственных программ. Календарное планирование конкретизирует задания тематических планов и обеспечивает их координацию во времени и по исполнителям[[9]](#footnote-9).

## 

## 2.2 Процесс продуктового планирования инноваций

Продуктовое планирование представляет собой сложный, мно-гоуровневый итерационный процесс, в котором принимают участие менеджеры, плановые службы, аналитические, исследовательские и разрабатывающие подразделения предприятия. Он включает информационное обеспечение, аналитические исследования, маркетинговые разработки, экономические обоснования и сметные расчеты, а также оценки собственного потенциала и обоснования управленческих решений. Общий процесс продуктового планирования инноваций содержит три основные стадии расчетов:

* формирование продуктовых предложений;
* оценка предложений и отбор продуктов;
* формирование сбалансированного плана[[10]](#footnote-10).

Первая стадия - формирование продуктовых предложений — имеет задачей подготовку возможно большего числа перспективных инновационных идей относительно состава инновационных продуктов, изменения структуры рынков или технического развития предприятия. Основными источниками инновационных предложений на этой стадии выступают результаты маркетинговых исследований, научно-технических прогнозов и разработка перспективной продуктовой политики предприятия. Маркетинговые исследования в рамках продуктового планирования ориентированы на формирование продуктового портфеля предприятия. Продуктовым портфелем принято называть возможную совокупность продуктово-рыночных и научно-технических направлений его деятельности на длительную перспективу, обладающую наибольшей способностью по обеспечению потенциала прибыли предприятия. Главным компонентом продуктового портфеля выступает продуктово-рыночное направление как комбинация предполагаемого инновационного продукта и определенного сегмента рынка. В качестве формы представления продуктового портфеля при планировании инноваций в мировой практике используют так называемые портфельные матрицы[[11]](#footnote-11).

Первая концепция, отраженная в матрице, характеризует поведение предприятия относительно освоенных продуктов, реализуемых на существующих рынках. Инновационное поведение предприятия в этой ситуации должно быть направлено на интенсификацию использования возможностей существующих рынков путем позиционирования на них освоенных продуктов, т. е. обеспечения конкурентоспособности продуктов на рынках. Если продукт по своим характеристикам не представляется перспективным, то инновационная позиция предприятия может проявиться в мерах, направленных на выведение его с рынка, с тем чтобы открыть нишу для нового инновационного продукта.

Вторая концепция характеризует поведение предприятия относительно продвижения освоенных продуктов на новые рынки. Это связано с инновационной активностью, направленной на поиск новых сфер применения или возможностей использования уже имеющегося продукта. Реализация этой концепции требует проведения научных исследований с целью создания продукта с новыми потребительскими свойствами, учитывающими требования новых рынков и соответствующих вариаций в производственной программе. Инновации при этом реализуются в форме аппликационных исследований и разработок, расширяющих области применения продукта, изобретения или технологии.

Третья концепция характеризует инновационное поведение предприятия в условиях продвижения на освоенные рынки нового продукта. Развитие исследований и разработок с целью создания новой конкурентоспособной модификации продукта составляет основное направление инновационной деятельности предприятия в этой ситуации. Речь в данном случае идет о работах, направленных на создание и освоение производства новой продукции или такой модификации старого продукта, которая бы обладала новыми потребительскими свойствами. Мероприятия реализуются в форме аппликационных исследований и разработок, расширяющих области применения продукта, изобретения или технологии.

Четвертая концепция (и наиболее продуктивная) связана с созданием нового продукта и продвижением его на новые рынки. Такую инновационную политику предприятия принято называть диверсификацией, т. е. расширением научного или производственного профиля предприятия за счет создания и освоения производства качественно новой продукции и освоения новых рынков ее реализации. Это наиболее сложная, рискованная и самая перспективная концепция инновационного развития с точки зрения создания потенциала успеха[[12]](#footnote-12).

Предложения по тематике инновационной деятельности предприятия формируются и из третьего важного источника— политики развития его перспективной производственной программы, разрабатываемой на основе маркетинговых исследований и научно-технических прогнозов. При формировании перспективной производственной программы предприятия возможны по крайней мере четыре варианта его программной политики: стабилизация, модификация, вариация и диверсификация.

Стабильная продуктовая политика не требует инновационной активности и предусматривает сохранение принятой ассортиментной структуры производственной программы. Политика модификации имеет целью освоение производства модифицированного продукта с новыми потребительскими свойствами в соответствии с требованиями рынка. Эта политика реализуется при ограниченных производственных мощностях и отсутствии возможности их расширения. Поэтому освоение производства модифицированного продукта Л4м осуществляется взамен ранее выпускаемого продукта Л4.

Политика вариации состоит в том, что благодаря увеличению производственной мощности используются дополнительные варианты расширения номенклатуры производственной программы за счет поиска новых сфер применения модифицированных продуктов и продвижения их на новые рынки. На практике подобная вариация производственной программы имеет место чаще всего при использовании блочного конструирования инновационной продукции, позволяющего осуществлять гибкую модификацию изделий в соответствии с требованиями новых рынков.

Политика модификации и вариации производственных программ позволяет продлить жизненный цикл инновационного продукта. Однако перспективная политика требует при формировании инновационной производственной программы ориентироваться на новые продукты и продвижение их на новые рынки. Такую продуктовую политику в производстве принято называть диверсификацией. В мировой практике различают три вида диверсификации при формировании продуктовой политики: горизонтальную, вертикальную и смешанную. Вертикальная диверсификация связана с расширением научно-производственного профиля за счет развития новых научных направлений и освоения инновационной продукции. Горизонтальная диверсификация связана с инновациями, направленными на расширение состава и структуры рынков реализации продукции предприятия. Смешанная форма диверсификации отражает наиболее интенсивную и рискованную инновационную концепцию предприятия. Осуществление масштабной диверсификации при формировании продуктовых планов возможно путем реализации следующих инновационных мер: проведение собственных научных исследований и разработок, приобретение лицензий на использование чужих разработок, расширение производства за счет приобретения новых предприятий, развитие кооперации с партнерами.

Анализ портфельных матриц по отдельным продуктам способствует формированию предложений к тематическому плану инновационной деятельности предприятия. На этом этапе особое значение имеет использование специальных методов и приемов поиска перспективных инновационных идей. Процесс поиска и оценки инновационных идей требует в современных условиях постоянной и достаточно строгой регламентации. В последние годы в отечественной и зарубежной практике используется большое число разнообразных методов и приемов поиска инновационных идей. Они составляют две большие группы — методы пассивного и активного поиска.

Использование разнообразных методов и приемов поиска инновационных идей наряду с постоянным анализом портфельных матриц и стратегическим планированием продуктовой политики позволяет формировать большое число альтернативных инновационных предложений к тематическому плану, конкурирующих между собой по имеющимся ресурсам и ожидаемым результатам. По данным консалтинговых фирм, для одного успешного инновационного продукта в среднем требуется рассмотреть не менее 300 различных идей и предложений. Поэтому наиболее ответственной стадией продуктового планирования инноваций является стадия оценки предложений и отбора наиболее актуальной тематики.[[13]](#footnote-13)

В отечественной и зарубежной практике для решения задачи используются, как правило, разнообразные методы селекции конкурирующих предложений, основанные на многокритериальной оценке и двухступенчатом отборе перспективной тематики. На первой ступени оценка предложений и грубая селекция их производится по совокупности критериев, отражающих рыночную ситуацию с предлагаемым инновационным продуктом. В качестве критериев на этой ступени отбора могут использоваться следующие параметры рыночной ситуации: динамика спроса на инновационный продукт, ожидаемая доля рынка, оценка рыночного риска, наличие рыночных барьеров, состояние конкуренции, гибкость цен, ожидаемая рентабельность, требуемые инвестиции, обеспеченность ресурсами, ожидаемый объем производства инновационного продукта[[14]](#footnote-14).

Перечисленные параметры могут иметь количественную или качественную оценку. Для оценки значений критериев используются предварительно построенные специальные шкалы качественной и количественной оценки того или иного параметра в условных единицах, например в баллах. Обычно принимается единый для всех критериев масштаб их значений, соответствующий определенному количеству баллов. Она предусматривает использование пятиступенчатой шкалы значений критериев и учитывает различный уровень значимости используемых критериев для принятия решения о начале разработки предложения на инновационный продукт.

По результатам оценки путем сопоставления слабых и сильных сторон по каждому предложению составляется оценочная матрица и рассчитывается обобщенный показатель качества предложения. Отбор предложений на первой ступени селекции производится в соответствии с обобщенным показателем путем ранжирования предложений и нормативного ограничения минимально допустимого уровня обобщенного показателя. Ограничение устанавливается предприятием исходя из располагаемых ресурсов и возможностей развития инновационного потенциала в планируемом периоде. На этой ступени селекции состав предложений, допустимых к дальнейшему рассмотрению, должен превышать инновационные возможности предприятия.

На второй ступени отбора осуществляется детальная селекция допустимых к разработке предложений по совокупности критериев, характеризующих научно-технический уровень и стратегическую привлекательность предложений. В качестве критериев на этой ступени отбора могут использоваться следующие параметры: относительная доля рынка, качество продукта (по международным стандартам), уровень технологии, экономическая эффективность, патенто- и лицензеспособность, компетентность руководства, квалификация кадров. Механизм оценки предложений на второй ступени селекции может быть тем же, что и на первой ступени, но с учетом специфической расстановки приоритетов по критериям отбора инновационных предложений. Изложенную схему селекции инновационных предложений следует рассматривать необособленно, а как часть общей системы формирования продуктового портфеля. Только при таком системном рассмотрении она может обеспечить активный поиск плодотворных инновационных идей и объективный отбор перспективных предложений с учетом рыночной ситуации, общих тенденций развития инновационной сферы и реальных возможностей и интересов предприятия.

# Заключение

Понятие портфеля пришло из финансовой сферы и первоначально использовалось для анализа финансовых вложений в ценные бумаги. Однако в дальнейшем концепция портфельного анализа и планирования распространилась и на продуктовую программу предприятия, которая оценивалась по специальным критериям.

Стратегические бизнес-единицы действуют (позиционируются) в стратегических сегментах бизнеса (бизнес-сегментах). Предприятие состоит из отдельных стратегических сегментов бизнеса, которые анализируют с учетом их взаимовлияния. Стратегический сегмент бизнеса представляет собой продуктово-рыночную комбинацию, для которой можно разработать самостоятельную стратегию развития. Шансы и риски каждого стратегического сегмента бизнеса зависят от определенных факторов успеха.

Стратегическая бизнес-единица охватывает однородные про граммы продуктов и услуг для одного специфического рынка с единой конкурентной ситуацией. На практике часто в качестве стратегических бизнес-единиц принимают продукты, продуктовые группы или наборы услуг. Путем образования стратегических бизнес-единиц должны создаваться транспарентные и независимо планируемые продуктовые группы, представляющие собой потенциал успеха предприятия.

При образовании стратегических бизнес-единиц у предприятия появляются следующие преимущества, повышающие его конкурентоспособность:

* разгружаются руководители предприятия;
* делегируются специальным менеджерам ответственность и полномочия на управление стратегическими бизнес-единицами;
* развивается сотрудничество функциональных служб предприятия при принятии рыночных решений;
* повышается гибкость вследствие децентрализации продуктово-рыночных решений;
* усиливается мотивация менеджеров посредством их привлечения к разработке стратегий;
* усиливается идентификация с целями предприятия у менеджеров;
* повышается ответственность менеджеров за достижение запланированных результатов;
* сохраняются функциональные организационные формы;
* улучшаются планирование, контроль и регулирование.

Стратегические бизнес-единицы представляют собой продуктовые группы, пригодные для управления и в краткосрочном периоде. В основе портфельного анализа лежит образование стратегических бизнес-единиц, действующих в стратегических сегментах бизнеса. Для стратегических бизнес-единиц можно разработать самостоятельные стратегии Образование стратегических бизнес-единиц создает ряд преимуществ для предприятия и его менеджеров в конкурентной борьбе Портфельный анализ облегчает стратегическое планирование

# Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006.
3. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008.
4. Екатериновская М.А. Стратегический менеджмент. – М.: Компания Спутник +, 2008.
5. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009.
6. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
7. Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. – М.: Национальный институт бизнеса, 2004.
8. Томпсон А.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007.

1. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – с. 30. [↑](#footnote-ref-1)
2. Томпсон А.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – с. 110. [↑](#footnote-ref-2)
3. Екатериновская М.А. Стратегический менеджмент. – М.: Компания Спутник +, 2008. – с. 207. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – с. 63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – с. 74. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – с. 77. [↑](#footnote-ref-6)
7. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006. – с. 106. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009. – с. 164. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. – М.: Окей-книга, 2009. – с. 173. [↑](#footnote-ref-9)
10. Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. – М.: Национальный институт бизнеса, 2004. – с. 112. [↑](#footnote-ref-10)
11. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2006. – с. 82. [↑](#footnote-ref-11)
12. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2008. – с. 216. [↑](#footnote-ref-12)
13. Томпсон А.. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – с. 135. [↑](#footnote-ref-13)
14. Смирнов Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд. – М.: Национальный институт бизнеса, 2004. – с. 118. [↑](#footnote-ref-14)