МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет радіоелектроніки

Кафедра економічної кібернетики

Контрольна робота

З дисципліни «Інноваційний менеджмент»

ПІБ студента: Яницька Катерина Юріївна

Курс: ІІІ

Група: ЕКз-04-06

Шифр:

Домашня адреса: м. Маріуполь, пр. Будівельників 109-73

Телефон: 8(0629)33-34-76

Харків 2006

План

1. Функции инновационного менеджмента
2. Задача №1
3. Задача №2

**Функции инновационного менеджмента**

Стратегический маркетинг – комплекс работ по формированию портфеля новшеств и инноваций, рыночной стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозирования стратегий повышений качества товаров, ресурсосбережения и комплексного развития производства, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли.

 Маркетинг – это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности в условиях рыночных отношений на потребителя, во-вторых, первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая функция функциональной подсистемы менеджмента.

 Ориентация деятельности на производителя выражается в следующем принципе: «Производите то, что нужно потребителю, а не пытайтесь продать ему то, что вам удалось произвести». Однако этот принцип выражает цель фирмы, а не маркетинга.

 Если каждая система будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их «выхода» будет высоким и, соответственно, будет высоким качество «выхода» глобальной системы. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать качество и взаимосвязи с внешней средой, анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества «входа» и только потом повышать качество процесса в самой системе. В настоящее же время вместо маркетингового подхода в основном применяется производственный подход, ориентированный сначала на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом на улучшение остальных компонентов системы. Можно израсходовать миллионы долларов на развитие организационно- технического уровня производства фирмы и получить нулевой результат, если качество «входа» не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности «выхода» системы.

 Для реализации этой концепции маркетинга необходимо пересмотреть новую систему менеджмента, научно-методические и нормативные документы по всем вопросам функционирования и развития фирмы.

 Неправомерно в функции маркетинга включать проектирование и производство товара. Служба маркетинга должна принимать участие в разработке или согласовывать все упомянутые документы, оказывать методическую помощь всем службам в применении концепции маркетинга и выходить к руководству с предложениями о стимулировании применения концепции маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя.

 Эффективность маркетинга будет высокой при соблюдении научных подходов и принципов менеджмента.

 Стратегическая сегментация рынка – исследование рынка с целью стратегического прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы. К параметрам рынка относятся: функции или потребности, которые нужно удовлетворить; группы потребителей по целевым сегментам; объёмы, цены и сроки продаж оп целевым сегментам; технологии удовлетворения потребностей. Сегментация может быть международной и внутренней.

 Обнаружить новые потенциальные сегменты возможно после проведения стратегического анализа. Одним из концептуальных вопросов стратегической сегментации рынка является выбор стратегии охвата рынка, которая может быть следующей:

1. Стратегия концентрации или фокусирования, когда фирма даёт узкое определение своей области деятельности в отношении рынка товара, функции или группы потребителей. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в чётко определённой нише.
2. Стратегия функционального специалиста, когда фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции.
3. Стратегия специализации по клиенту, когда фирма специализируется на определённой форме клиентов, предлагая им широкую гамму или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.
4. Стратегия селективной специализации: выпуск многих товаров для различных рынков, не связанных между собой.
5. Стратегия полного охвата, когда предлагается полный ассортимент товаров для удовлетворения всех групп потребителей.

Как правило стратегия выбирается исходя из возможностей и потенциала фирмы по двум основным параметрам рынка – функции и группы потребителей и трём дополнительным – объёмы, сроки, технологии.

Этапы микросегментации:

1. Анализ сегментации: разбить рынки товара на сегменты, однородные с точки зрения желательных достоинств товара и отличные от других сегментов.
2. Выбор целевых сегментов: выбрать один или несколько целевых сегментов, исходя из задач фирмы и её специфических возможностей.
3. Выбор позицирования: выбрать определённую позицию в каждом целевом сегменте в отношении ожиданий потенциальных потребителей и с учётом позиций, занятых конкурентами.
4. Целевая маркетинговая программа: разработать программу маркетинга, адаптированную к характеристикам целевых сегментов.

Для рынков потребительских товаров первый этап - разбиение рынков

товаров но однородные сегменты – может выполняться различными способами:

* на основе социально-демографических характеристик потребителей;
* на основе выгод, которые ищут в товаре потенциальные потребители;
* на основе стиля жизни, описанного в терминах активности, интересов и мнений;
* на основе характеристик поведения при покупке.

Стратегия сегментации отличается сложностью прогнозирования и неопределённостью результатов. Наиболее распространёнными методами прогнозирования параметра рынка являются методы экстраполяции по тенденциям, экспертные, индексные методы.

Планирование - функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации и оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана. Планы могут быть проблемными, локальными или комплексными, стратегическими, тактическими или оперативными.

Особенностями планирования инновационной деятельности являются:

* большая неопределённость плановых ситуаций в связи с новизной инноваций, долговременным характером их разработки и внедрения, сложностью системы планирования по количеству участников, квалификации работников, масштабу работ и другим факторам;
* значительный риск вложения инвестиций;
* неподготовленность персонала, компонентов системы инновационного менеджмента и инфраструктуры к инновационной деятельности;
* постоянная смена объекта и предмета исследований;
* низкий уровень унификации и стандартизации компонентов инновационного менеджмента;
* перспектива получения конкурентных преимуществ при положительном результате инновационной деятельности.

К основным задачам планирования инновационной деятельности относятся:

 1. выбор оптимальной стратегии фирмы на перспективу на основе прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга;

 2. обеспечение устойчивости функционирования и развития фирмы;

 3. формирование с применением научных подходов оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля новшеств и инноваций;

 4. структуризация целей инновационной деятельности;

5. комплексное обеспечение выполнение планов;

6.формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;

7.координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работы;

8. стимулирование выполнение планов.

 К основным принципам планирования инновационной деятельности относятся следующие:

 1. преемственность стратегического и текущего планов;

 2. социальная ориентация планов;

 3. ранжирование объектов планирования по их важности;

4. адекватность планов показателей;

5. согласованность плана с параметрами внешней среды системы менеджмента;

6. вариантность плана;

7. сбалансированность плана;

 8. экономическая обоснованность плана;

 9. автоматизация системы планирования;

 10. обеспечение обратной связи системы планирования.

 Организация процессов – функция менеджмента, комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов.

 Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

 Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

 Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

 Под основными процессами понимаются такие, в результате которых изменяется форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей.

 К вспомогательным относят такие процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов.

 К обслуживающим относятся такие процессы, как контроль качества продукции, внутризаводское транспортирование, складирование и т.п.

 Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным – все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т.п.

 Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов систем управления.

 Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда в одном месте, гибкость процесса.

 Пропорциональность – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

 Непрерывность – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

 Параллельность – принцип рациональной организации процессов, характеризующей степень совмещения операций по времени.

 Прямоточность – принцип рациональной организации процессов, характеризующей оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

 Ритмичность – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

 Учёт – функция менеджмента по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей.

 Ведение регулярного, полного и качественного учёта выполнения планов является одним из основных условий повышения эффективности менеджмента. Учёт должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий, по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Учёт расхода ресурсов желательно организовать по всем видам ресурсов, выпускаемым товарам, их стадиям жизненного цикла и подразделениям. По сложной технике ещё необходимо организовать автоматизированный учёт отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт.

 Требования к учёту:

1. обеспечение полноты, т.е. ведение учёта по всем подсистемам системы менеджмента, показателям качества, количества и ресурсоёмкости товаров, подразделениям фирмы, товарным рынкам и т.д.;
2. обеспечение динамичности, т.е. учёт показателей в динамике и использование результатов учёта для анализа;
3. обеспечение системности, т.е. учёт показателей системы менеджмента и её внешней среды;
4. автоматизация учёта на основе компьютерной техники;
5. обеспечение преемственности, применяемости и перспективности учёта;
6. использование результатов учёта в стимулировании качественного труда.

Если учёт ведется в основном количественных показателей и его результаты где-нибудь фиксируются, то контрольная функция менеджмента несколько шире. Контроль, во-первых, может быть количественных показателей и качественных требований, документов и других предметов труда, во-вторых, он может осуществляться в различные периоды.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, документов, реализующих управленческие решения.

Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

1.стадия жизненного цикла объекта – контроль на стадии стратегического маркетинга, производства, подготовки объекта к эксплуатации, функционированию, технического обслуживания и ремонта;

 2. объект контроля – предмет труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация;

 3. стадия производственного процесса – входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения;

 4. исполнитель – самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный, международный контроль;

 5. возможность дальнейшего использования объекта контроля – разрушающий и неразрушающий контроль;

 6. принимаемое решение – активный и пассивный контроль;

 7. степень охвата объекта контролем – сплошной и выборочный контроль;

 8. режим контроля – усиленный и нормальный контроль;

 9.степень механизации – ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль;

 10.время контроля – предварительный, текущий, заключительный контроль;

 11.способ получения и обработки информации – расчётно-аналитический, статистически , регистрационный;

 12. периодичность выполнения контрольных операций – непрерывный и периодический контроль.

 Контроль может быть определён как постоянный и структурированный процесс, направленный на проверку продвижения работ, а также на выполнение корректирующих действий. Задачи контроля состоят в том, чтобы, получив фактические данные о ходе выполнения проекта, сопоставить их с плановыми характеристиками и выявить отклонения, вырабатывая тем самым так называемые сигналы рассогласования. Контроль можно разделить на 4 стадии:

1. мониторинг и анализ результатов;
2. сравнение достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений;
3. прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
4. корректирующие действия.

В зависимости от требуемой точности различают следующие технологии оценки выполнения проекта:

* контроль в момент окончания работы;
* контроль в момент 50% готовности работ;
* контроль в заранее определённых точках проекта;
* регулярный оперативный контроль;
* экспертная оценка степени выполнения работ и готовности проекта.

На ход реализации проекта воздействует множество как внешних, так и внутренних дестабилизирующих факторов. Это приводит к изменению расчётных параметров проекта. В этих условиях одним из важных средств реализации поставленных целей является контроль за исполнением календарных планов и расходованием ресурсов.

Ключевым является контроль трёх основных параметров инновационного проекта:

1. время;
2. затраты;
3. качество.

В соответствии с общепринятым принципом управления инновационными проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трём показателям: сроки, стоимость, качество. Там, где сроки выполнения проекта серьёзно затягиваются, вероятны значительный перерасход средств и возникновение серьёзных проблем с качеством работы. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам основной акцент делается на календарное планирование работ и контроль за соблюдением календарного графика.

Информация о ходе работ сопоставляется с графиком, чтобы определить – нет ли отклонений от календарного плана. В случае запаздывания каких-либо работ проводится анализ отклонений, определяются причины запаздывания и рассматриваются различные варианты вхождения в график работ. Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения необходимо оценить сточки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей.

Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными даёт возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявлять возможные проблемы.

К основным задачам бюджетного контроля относятся:

* получение точных оценок затрат;
* распределение расходов во времени;
* подтверждение затрат;
* своевременность отчётности по затратам;
* выявление ошибочных затрат;
* подготовка отчёта о финансовом состоянии проекта;
* прогноз затрат.

Цель бюджетного контроля проекта заключается в выполнении первоначального бюджета и нахождении отклонений от него, а не в поиске экономии расходов.

Сравнение фактических затрат с запланированным бюджетом ведётся по заранее установленным контрольным точкам, по которым можно определить, всё ли идёт так, как намечено.

Если в результате контроля устанавливается, что бюджет исполняется и отклонений нет, то выполнение следующих работ осуществляется с выполнением планов.

Если устанавливается, что фактические показатели бюджета не соответствуют плановым, необходимо найти причину расхождений и определить источник имеющихся отклонений. Пересмотренные цифры называют прогнозами. Иначе каждый раз пришлось бы говорить о первоначальном бюджете и о пересмотренном бюджете, а прогнозов за период осуществления проекта может быть столько, сколько потребуется.

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность проекта, является качество выполнения всех работ по его реализации. Качественное выполнение проекта означает удовлетворение ожиданий заказчика.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и/или личных целей.

На первом этапе организации работ по мотивации определяются затраты на мотивацию по одному из следующих методов:

* метод исчисления от наличных средств или возможностей;
* метод исчисления в процентах к сумме продаж;
* метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли;
* метод исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Мотивация включает все виды деятельности по разработке и реализации инновационных проектов. Средства на мотивацию по каждому направления могут подразделяться на две части: 1) на оплата всех расходов по решению данной задачи и 2) на дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в реализации инновационных проектов.

Повышения уровня организованности работ по выполнению инновационных проектов обеспечивается не только применением сетевых методов планирования и управления, построением оперограмм, но и анализом и оценкой принципов рациональной организации производственных процессов.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность инновационного менеджмента, принятие мер по доведению параметров «входа» системы или процессов в ней до новых требований «выхода».

Главными факторами внешней среды, влияющими на качество решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, являются следующие:

1. темпы научно-технического прогресса в области деятельности фирмы;

2. новые требования потребителей и их претензии по выпускаемым товарам;

3. политика поставщиков;

4. рыночная стратегия конкурентов;

5.государственная политика в области внешнеэкономической деятельности.

6. ценовая политика;

7. другие факторы инфраструктуры рынка, макросреды, микросреды фирмы и инфраструктуры региона.

Фирма оценивает действие факторов внешней среды по трём направлениям:

* изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности фирмы;
* факторы, представляющие угрозу для текущей деятельности фирмы. Отслеживание рыночной стратегии конкурентов;
* факторы, представляющие дополнительные возможности для достижения текущих и стратегических целей фирмы.

Координация – центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы, оперативной диспетчеризации выполнения планов и задании .

Это одна из наиболее сложных функции, выполняемых, как правило, менеджерами. Координация может осуществляться по выполнению любых функций, любых работ, между любыми компонентами системы или внешней среды.

Задача № 1

Для внедрения нововведения и получение на «выходе» предприятия конкурентно-способной продукции поручено оценить организационно-технический уровень производства. Если организационно-технический уровень не отвечает определённым требованиям (ОТУП должен находиться в границах от 0,98 до 1), разработать мероприятия, которые обеспечат повышение ОТУП в будущем.

Решение

Комплексный показатель организационно-технического уровня производства рассчитаем по формуле:

Котуп = а1Кту + а2Коу,

где Кту – показатель технического уровня производства;

 Коу – показатель организационного уровня производства;

 а1 и а2 –коэффициенты весомости соответствующих показателей ОТУП:

 а1 + а2 = 1; а1 = 0,55; а2 = 0,45

 Показатели технического и организационного уровня производства определяются как функция от частичных показателей:

Кту = f1(x1,x2,….xn);

Коу = f2(x1,x2,….xn),

где f1, f2 – функции зависимости между обобщёнными показателями и факторами;

x1,x2,….xn – показатели, которые влияют на Кту;

x1,x2,….xn – показатели, которые влияют на Коу;

Частичные показатели ОТУП определим по формулам:

;

 ,

где - фактическое значение і-го фактора;

 - нормативное значение і-го фактора;

Таким образом:



Котуп = 0,55\*0,95 + 0,45\*1,02 = 0,98

Ответ: Котуп = 0,98 (организационно-технический уровень производства отвечает требованиям)

Задача № 2

Для планирования и управления исследовательской подготовкой инновационного проекта определённым службам предприятия поручено использовать сетевые методы планирования и управления.

Решение

Начальное событие совершается всегда в момент времени равное 0.

Ранний срок наступления события будем рассчитывать по формуле:

t0j = max (t0i + tij),

где t0i, t0j –ранние сроки наступления относительно предыдущего и последующего событий;

 tij – продолжительность работы;

Поздний срок наступления события рассчитаем по формуле:

t\*i = min (t\*j - tij),

где t\*i, t\*j - поздние сроки наступления предыдущего и последующего событий соответственно.

Для определения резерва времени применим такие формулы:

полный Rij пол = t\*j – t0i – tij ;

свободный Rсвij = t0j – t0i  - tij ;

независимый Rнезij = t0j – t\*i – tij;

поздний Rпозij = t\*j -t\*i – tij.

Rсв3-4 = 25-8-7=10

Rпоз3-4 = 25-18-7=0

R3-4пол =25-8-7=10

Rнез3-4 =25-18-7=0

Rсв6-9 = 58-45-7=6

Rпоз6-9 = 58-51-7=0

R6-9пол =58-45-7=6

Rнез6-9 =58-51-7=0

Rсв8-9 = 58-44-13=1

Rпоз8-9 = 58-45-13=0

R8-9пол =58-44-13=1

Rнез8-9 =58-44-13=1

Rсв12-15 = 114-110-2=2

Rпоз12-15 = 114-112-2=0

R12-15пол =114-110-2=2

Rнез12-15 =114-112-2=0

Rсв14-15 = 114-109-3=2

Rпоз14-15 = 114-111-3=0

R14-15пол =114-109-3=2

Rнез14-15 =114-111-3=0

Список литературы

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов.

2. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента

3. Гальчинський А., Геєць В., Семиноженко В. Україна: наука та інноваційний розвиток