**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по дисциплине:

«ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

СОДЕРЖАНИЕ:

[1. Инновационный процесс как динамическая система](#_Toc166421205)

[2. Анализ развития инновационных процессов как условия выбора стратегии](#_Toc166421206)

[3. Формирование портфеля проектов](#_Toc166421207)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ](#_Toc166421208)

1. **Инновационный процесс как динамическая система**

Инновационный процесс можно рассматривать с двух точек зрения:

- как средство обеспечения стратегического преимущества компаний, для которых собственно инновации не являются основным видом бизнеса;

-  как вид бизнеса, продуктом которого являются конкретные научные, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться как основа нововведений в других отраслях.

Неоспоримость использования инноваций как основы достижения стратегического конкурентного преимущества компании не требует особых доказательств. Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций.[[1]](#footnote-1)

Понятие "инновация" (по-русски - "нововведение") происходит от английского слова innovation, что в переводе с английского означает "введение новаций" (новшеств). Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, новая продукция или технология, новое явление.

Процесс использования новшества, связанный с его получением, воспроизводством и реализацией в материальной сфере общества, представляет собой инновационный процесс. Инновационные процессы зарождаются в отдельных отраслях науки, а завершаются в сфере производства, вызывая в ней прогрессивные, качественно новые изменения.

Инновации могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления. Все они тесно взаимосвязаны и являются качественными ступенями в развитии производительных сил, повышения эффективности производства.

С учетом предмета инноваций  различают следующие их виды:   
- технико-технологические инновации проявляются в форме новых продуктов, технологий их изготовления, средств производства. Они являются основой технологического прогресса и технического перевооружения производства;   
- организационные нововведения - это процессы освоения новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, а также инновации, предполагающие изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц;

- управленческие нововведения - целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, ориентированное на замену элементов системы управления (или всей системы в целом) с целью ускорения, облегчения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач;

- экономические инновации на предприятии можно определить как положительные изменения в его финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности, а также в области планирования, ценообразования, мотивации и оплаты труда и оценки результатов деятельности;

- социальные нововведения проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы усовершенствования кадровой политики; системы профессиональной подготовки и усовершенствования работников; системы социально-профессиональной адаптации вновь принятых на работу лиц; системы вознаграждения и оценки результатов труда. Это также улучшение социально-бытовых условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда, культурная деятельность, организация свободного времени;

- юридические инновации - это новые и измененные законы и нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности предприятий;

- экологические нововведения - изменения в технике, организационной структуре и управлении предприятием, которые улучшают или предотвращают его негативное воздействие на окружающую среду.[[2]](#footnote-2)

Инновационный процесс – динамичная система: процесс поиска, создания, освоения и распространение новшества. Можно выделить следующие этапы инновационного процесса:

1. Зарождение потребности в изменениях. На этом этапе происходит выявление проблем и осознание необходимости в изменении.
2. Разработка новшества. Здесь ожидается представление новшества в виде концепции, проекта, составляется план запуска новшества, а также учитываются все условия необходимых для этого запуска.
3. Запуск новшества.
4. Апробация новшества. Ожидаемыми результатами этого этапа являются:

- сбор данных о состоянии дел в практике до апробации новшества;

- данные о том насколько результативно вводимое новшество (как с его помощью решается проблема);

- пробное решение проблемы на экспериментальной базе;

- уточнение планов инновационной деятельности.

5. Освоение новшества, что должно привести к решению поставленной  
проблемы.

6. Институализация новшества - его переход в норму.

Инновационный процесс, кроме того, процесс циклический.

Жизненный цикл инновации представляет из себя следующее:

1. Разработка новшества;
2. Рождение инновационных идей;
3. Создание инновации в практике;
4. Широкое использование новшества;
5. Устаревание новшества;
6. Появление альтернативного новшества.
7. **Анализ развития инновационных процессов как условия выбора стратегии**

Успех компании зависит от соответствия её модели характеристикам отрасли, в которой она работает и её собственным возможностям. В основе стратегии работы компании лежат следующие положения:

-анализ цикла жизни технологий, продуктов и рынков; поскольку технологии, рынки, экономика, законы определяют пределы бизнеса;

-нахождение источников инноваций, объединение, привлечение к работе ведущих специалистов, анализ участков с высокой изменчивостью;

-привязка выявленных источников инноваций к разработке новых видов бизнеса.

Инструментом для управления знаниями, которые используются для разработки стратегии и управления инновационными процессами является анализ нелинейности механизмов, определяющих общее поведение системы и моделирование.

Руководители коммерческих предприятий постоянно осознают, что инновация - неотъемлемая часть успеха стратегии компании.

Истинная инновация- это философия управления, согласно которой единственная гарантия долговременного успеха предприятия это более эффективные, по сравнению с конкурентами, усилия по удовлетворению настоящих и будущих потребностей покупателей.

Постоянный технический прогресс, особенно в компьютерной области, даёт возможность фирме работать в соответствии с индивидуальными требованиями клиентов. При этом трудности в работе по улучшению инновационного климата в компании увеличиваются. Они связаны не только с обработкой поступающих данных, но и с тем как использовать всю имеющуюся информацию.

Иными словами, тот инновационный процесс, который запущен в нашей стране, может доставить руководству фирмы большую головную боль, чем раньше. Ведь руководители компании не имеют инструментария, позволяющего принимать грамотные инновационные решения на основе всей информации о текущем состоянии дел.

Перечислим основные показатели стратегического планирования: инновационность, гибкость, рост, качество, скорость, издержки, риск.

Создание инноваций и внесение в них корректив должны быть согласованы с планированием основных стратегических показателей. Основой этого планирования должны быть результаты моделирования работы компании для осуществления инновационной деятельности.

Все стратегические факторы должны быть оценены и получена реальная картина инноваций. Заметим, что это единственно возможный путь инновационного процесса, поскольку затраты на его осуществление на несколько порядков ниже чем любые затраты, направленные на внедрение инноваций.

Интуитивный инновационный путь развития предприятия – прямой путь к банкротству. В этом случае руководители фирм работают по принципу экономии мышления, поскольку используют только ту часть знаний, которая соответствует их точки зрения.

К тому же, может случиться, что под давлением « общественности» многие фирмы (особенно малые предприятия) будут проводить инновации ради инноваций или, лучше сказать, для солидности и имиджа фирмы.

Чтобы избежать подобного «инновационного перекоса» можно рекомендовать фирмам (независимо от размеров) на этапе выработки стратегических решений, обязательно пользоваться моделями (в том числе и математическими), позволяющими сжимать поступающую информацию. При этом потеря информации контролируется точностью известных методов и может меняться по желанию руководства фирмы.

Итак, инновация - основной способ улучшить рыночную позицию компании и создать ценность для её заинтересованных лиц.

Основной характеристикой инновационного процесса является его нелинейность, что, как следствие, порождает значительные изменения в поведении системы при небольших отклонениях её параметров.[[3]](#footnote-3)

**3. Формирование портфеля проектов**

После разработки стратегии организации формируются порт­фели новшеств и инноваций. По результатам этой работы кон­кретизируется стратегия и составляется бизнес-план. Портфели новшеств и инноваций являются предметом инновационной деятельности.[[4]](#footnote-4)

Целью инновационной деятельности, особенно инноваци­онного предпринимательства, является получение результата путем введения инноваций. Для определения сферы инноваци­онной деятельности введем следующие обозначения, характе­ризующие основные стратегии (цели) организации:

К — повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значитель­ным риском;

Ц — снижение цены товара при сохранении без изменения остальных стратегий. Эта стратегия направлена на более проч­ное завоевание рынка, реализацию уже изготовленного това­ра, реализацию уже освоенных технологий. Она ведет, как пра­вило, к уменьшению прибыли организации;

С — снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации про­изводства и труда, менеджмента. Эта стратегия ведет, как пра­вило, к увеличению прибыли организации;

*V* — увеличение программы производства товара (объема продаж) для того же рынка без изменения остальных страте­гий. Ведет к увеличению прибыли за счет использования эф­фекта масштаба;

Р — освоение нового рынка сбыта для старого или нового товара. Это ведет, как правило, к увеличению прибыли орга­низации.

Для осуществления перечисленных стратегий инновационной деятельности организации необходимы инновации. В табл. 1 перечислены основные виды стратегий организации.

В зависимости от стратегий или целей организации воз­можны различные их сочетания. Введем дополнительные (к табл. 1) обозначения:

1. — индекс, характеризующий неизменность стратегии (ста­рый вариант);

— индекс, характеризующий обновление стратегии (но­вый вариант). Например, повышение К, снижение удельной Ц, снижение С, рост V, расширение существующего или ос воение нового Р. Принимаем, что: при сохранении качества товара затраты у потребителя не изменяются; при повышении качества затраты у потребителя снижаются (более высокими темпами, чем растут затраты у изготовителя); ввод нового то­вара на основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара.

*Таблица 1.* Виды инноваций, необходимых для реализации стратегий организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии организации | Основные стратегии организации | | | | |
|  | К | Ц | С | V | Р |
| 1. Создание совершенно нового товара на основе изобретений | + |  | + |  | + |
| 2. Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау | + |  |  |  |  |
| 3. Внедрение новой технологии на основе изо­бретений |  |  | + |  |  |
| 4. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 5. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 6 Совершенствование организации производства на основе ноу-хау |  |  | + |  |  |
| 7. Формирование или совершенствование систе­мы менеджмента | + |  | + | + | + |
| 8. Улучшение качества "входа" организации (сырья, материалов, комплектующих и т. д.) | + |  |  |  |  |
| 9. Совершенствование взаимодействия с внеш­ней средой организации | + |  | + |  |  |
| 10. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара и др.) |  |  |  |  | + |
| 11. Повышение качества сервиса потребителей товара |  |  |  | + |  |
| 12. Расширение существующего рынка товаров организации |  | + |  |  | + |
| 13. Освоение нового рынка |  |  |  |  | +[[5]](#footnote-5) |

На основе установленного в табл. 1 влияния инноваций на стратегии организации и дополнительно принятых условий

можно сформулировать наиболее характерные типы воспроиз­водства товаров организации (табл. 2).

*Таблица 2.* Основные типы воспроизводства товаров

|  |  |
| --- | --- |
| **Сочетание стратегий организации** | **Тип воспроизводства товаров** |
| 1)К1Ц1С1V1Р1  2)К2Ц1С1V1Р1  3)К1Ц2С1V1Р1  4)К1Ц1С2V1Р1  5)К2Ц1С1V2Р2  6)К1Ц2С2V2Р1  7) К1Ц1С1V1P1 | Простое воспроизводство (без инноваций)  Простое воспроизводство товара повышенного качества  Простое воспроизводство товара по сниженной цене для его реализации  Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии  Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков  Расширенное воспроизводство старого товара, изготов­ленного по новой технологии  Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков  Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самое сложное воспроизводство) |
| n) К2Ц2С2V2P2 |

На основе работы, выполненной по рекомендациям, изло­женным в данной теме, формируются портфели новшеств и инноваций организации.

*Портфель инноваций* представляет комплексно-обоснован­ный перечень новшеств — покупных и собственной разработ­ки, подлежащих внедрению (введению) в организации.

*Портфель новшеств* — перечень разработанных организаци­ей новшеств, подлежащих продаже.

Примерное укрупненное содержание портфеля инноваций приведено в табл.3, новшеств — в табл. 4.

*Таблица 3.* Портфель инноваций, подлежащих внедрению в организации (примерная форма)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименова­ние и вид инновации | Цель  внедрения инновации | Место внедрения инновации | Сроки внедрения | | Затраты на внедрение | | Ожидаемый  эффект от внедрения | |
| начало | окон­чание | натураль­ные | тыс. руб. | натураль­ный | тыс.  руб). |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

*Таблица 4.* Портфель новшеств организации, подлежащих разработке и продаже(примерная форма)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование и вид новшество | Идея новшества | Уровень новизны | Разработ­чик (подраз­деление, Ф.И.О. исполни­телей) | Сроки внедрения | | Затраты на внедрение | | Ожидаемый  эффект от продажи | |
| нача­ло | окон­чание | натураль­ные | тыс. руб. | натураль­ный | тыс. руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 569с.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент, - М.:Дело, 2005. – 448с

Финансовый менеджмент: учебное пособие/под ред.проф. Е.И. Шохина, - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 408с

Юрашев В.В. Динамическое моделирование инновационного процесса//Дело - №12 – 2007

Яркина Т.В. Экономика предприятия, - СПб.:Питер, 2005. – 395с.

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – с.245 [↑](#footnote-ref-1)
2. Яркина Т.В. Экономика предприятия, - СПб.:Питер, 2005. – с.42 [↑](#footnote-ref-2)
3. Юрашев В.В. Динамическое моделирование инновационного процесса//Дело - №12 - 2007 [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент, - М.:Дело, 2005. – с.364 [↑](#footnote-ref-4)
5. Знак " + " означает необходимость введения инновации для реализации соответствующей стратегии организации [↑](#footnote-ref-5)