Министерство образования и науки РФ

Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Кафедра менеджмента

Контрольная работа

по дисциплине «Инновационный менеджмент»

Вариант № 6

Содержание

Вопрос 1. Виды стратегий инновационной деятельности

Вопрос 2. Оценка эффективности инновационных процессов

Список использованной литературы

Вопрос 1. Виды стратегий инновационной деятельности

Сегодня никто уже не сомневается в том, что все основные сферы жизнедеятельности общества развиваются за счет инновационных технологий, причем, чем дальше, тем зависимость экономики от науки становится сильнее и очевиднее.

Инновационная деятельность — сложная динамичная система действия и взаимодействия различных методов, факторов и органов управления, занимающихся научными исследованиями, созданием новых видов продукции, совершенствованием оборудования и предметов труда, технологических процессов и форм организации производства на основе новейших достижений науки, техники и передового опыта, планированием, финансированием и координацией научно-технического прогресса, совершенствованием экономических рычагов и стимулов, разработкой системы мер по регулированию комплекса взаимообусловленных мероприятий, направленных на ускорение интенсивного развития научно-технического прогресса и повышение его социально-экономической эффективности.

Термин "стратегия (от греческого "stratos" - войско и "ago" - веду) применительно к инновационному менеджменту, как одному из направлений стратегического управления в экономике, означает программу долгосрочного планирования, достижения и реализации целей на различных иерархических уровнях экономической системы.

Для предпринимательской деятельности на уровне фирмы наибольший интерес представляет стратегическое планирование и реализация следующих целей:

- эффективное распределение и использование ограниченных ресурсов;

- изменение экономических, политических, демографических и др. факторов;

- увеличение прибыли за счет модернизации технологии и обновления продукции;

- обеспечение конкурентоспособности товаров путем повышения уровня инновационного развития;

- продвижение товаров на новые рынки сбыта или увеличение уже охваченного сегмента рынка;

- оптимизация структуры финансовых ресурсов: соотношения собственного и заемного капитала, размеров оборотного капитала;

- увеличение объемов выпуска новой продукции, производительности оборудования и производственных мощностей;

- улучшение соотношения численности персонала, занятого в НИОКР, готовых к внедрению объемов новой продукции, технологий (взамен устаревших), и величин затрат на инновационную деятельность и др.

Рисунок 1. Структура целей и иерархия инновационных стратегий

Для реализации подобных целей используются следующие типы инновационных стратегий.

Традиционная. Фирма не стремится ни к чему другому, кроме повышения качества существующих продуктов. Для деятельности фирмы характерно стабильное положение на рынке, производство традиционных продуктов, возможности вытеснения которых и конкуренция незначительны. Преимуществами являются неуклонное повышение качества продукции и упрочение на этой основе рыночных позиций. К недостаткам можно отнести угрозу отставания в долгосрочной перспективе, ограничение возможностей диверсификации.

Оппортунистическая. Предприятие занято поисками такого продукта, который не требует больших затрат на НИОКР, но обеспечивает единоличное присутствие на рынке. Для реализации данной стратегии необходим высокий уровень знания рыночной ситуации, высокий уровень технологического развития и адаптационные возможности. К достоинствам следует отнести низкие затраты на НИОКР. Недостатки заключаются в ограничении возможностей развития собственной базы НИОКР.

Имитационная или лицензионная. Новая технология приобретается у других фирм и разработчиков. В этом случае подразумевается быстрое освоение рынка, наличие высокоэффективных лицензионных технологий и финансовых ресурсов для приобретения лицензии. Преимуществами являются быстрое вхождение на рынок, возможности использования лицензионных технологий в дальнейших собственных НИОКР. Тем не менее, недостатком является научно-техническая зависимость от продавца лицензий и вероятность приобретения недостаточного конкурентно-способных технологий (с учетом устаревания в процессе адаптации)

Оборонительная или защитная. Исследования и разработки ведутся без ориентации на занятие ведущих позиций. Преследуется цель не отставать от других фирм в области научно-технологического развития. На рынке не должно быть сильных конкурентов (как фирм, так и продуктов). Исходный научно-технический уровень должен быть достаточно высок. Отсутствие риска "первопроходцев" и возможность использования уже апробированных на рынке технологий и продуктов можно отнести к преимуществам данной стратегии. Недостатки заключаются в вероятности упустить важное нововведение, идущее на смену продукта фирмы, применяющей оборонительную стратегию.

Зависимая. Используется мелкими предприятиями, тесно связанными с крупными фирмами. Данная стратегия подразумевает наличие крупных предприятий - разработчиков, готовых передать свои продукцию и технологии. К достоинствам относятся экономия затрат на НИОКР, маркетинг, подготовку производства. Однако неудачи крупного предприятия могут отразиться на зависимой от него малой фирме. Возможны также трудности в диверсификации продукции.

Наступательная. Для этой стратегии характерно стремление быть первым на рынке продукции и технологии. Необходимо наличие сильной базы НИОКР, значительных финансовых ресурсов, творческого потенциала руководства, склонности к риску и новым идеям; хорошее знание рынка и развитая служба маркетинга. Преимуществом является своевременное реагирование на появление "технологических разрывов", лидерство на рынке. Однако присутствует риск, связанный с возможной неудачей нововведения.

Промежуточная. Характерно избежание прямой конфронтации с конкурентами, поиск "ниши". Требуется высокий уровень развития маркетинговых служб. Возможно использование сильных позиций в выбранной "нише", которую, однако, может занять более крупная фирма.

Стратегия создания нового рынка. Осуществляется выход на рынок с продуктом, который больше никто не производит. Необходим высокий уровень развития маркетинговых служб, высокая степень творческой активности, склонность к новизне. Достоинствами являются возможности быстрой окупаемости затрат, занятия монопольного положения на рынке. Тем не менее, присутствует высокая степень риска.

"Разбойничья" стратегия. Используется вторжение на новый рынок, что приводит к уменьшению его размеров. Требуется наличие продуктов, которые могут конкурировать на рынках, на которых раньше данная фирма не работала. Возможно получение прибыли за счет переориентации потребителей с традиционного на новый продукт. Недостатком является отсутствие опыта работы на незнакомом рынке.

На начальном этапе развития фирма, как правило, не может избрать наступательную стратегию. Реальной является стратегия традиционного типа. Затем уже от динамики развития фирмы, от правильного руководства зависит, как быстро она сумеет перейти к наступательной стратегии, основанной на собственных творческих возможностях.

Наступательная инновационная стратегия основывается не на отдельной, разовой инновации, а на целой серии инноваций. Она ориентируется не на реализацию краткосрочных или среднесрочных интересов, а на достижение более долгосрочных целей.

Эта стратегия представляет собой сложную управленческую задачу, которая сопровождается большим риском и трудностями. Однако в случае последовательной реализации, она может привести к выдающимся результатам. Именно такая стратегия наилучшим образом отвечает современным условиям динамичного технического прогресса.

Избрав ее, фирма имеет возможность успешно преодолевать "технологические разрывы".

Какова же связь между совершенствованием технологии и успехами фирмы? Успех возникает в начале медленно, затем набирает темп, ускоряется, но потом неизбежно сходит на «нет», технология приходит в упадок. Фирмам важно знать о таком понятии, как технологический предел, чтобы вовремя перейти к новой технологии.

"Технологический разрыв" - это период или участок перехода от одной технологии к качественно другой (или от одного продукта к качественному другому, удовлетворяющему ту же потребность). Правильное прогнозирование момента наступления технологического разрыва имеет чрезвычайно важное значение как на микроуровне (для отдельной фирмы), так и на макроуровне для отрасли или государства в целом.

С наступлением современного этапа научно-технической революции, фирмы высокоразвитых стран вступили, по словам П. Друкера, в "век разрыва непрерывности", т.е. растет частота технологических разрывов. Возникают новые условия конкуренции. Все это требует новых подходов менеджеров для обеспечения успешного функционирования фирмы. Наступательная инновационная стратегия наиболее соответствует этой ситуации. Правда, и в этом случае успех во многом зависит от интуиции менеджеров, их способности идти на риск, от решения многих других организационных, управленческих проблем.

Последние десятилетия дают много примеров, когда технологические разрывы означали исчезновение не только отдельных видов продукции, но и целых отраслей и приводили к падению и даже банкротству одних фирм и взлету других.

Технологические разрывы - это сегодня одна из самых серьезных угроз, игнорировать которую не могут даже самые благополучные, процветающие фирмы. Рост частоты технологических разрывов ставит перед менеджерами ряд сложных проблем, связанных как с организацией организационной деятельности, так и с другими аспектами функционирования фирмы.

Инициаторы инноваций работают в условиях повышенного риска, но при удачной реализации нововведений, носящих упреждающий характер, имеют запас "экономической прочности", который выражается в наличии портфеля новой конкурентоспособной продукции, более низких по сравнению со средними удельными издержками производства.

Наступательная стратегия исключительно сложна в смысле завоевания и сохранения позиций, связана с риском. Она оправдывает себя при выборе подходящей перспективной области производства, где предприятие сосредотачивает все свои силы (ресурсы, научно-технический потенциал). Правильный выбор области и участка деятельности (сегмента рынка) дает возможность стратегически запланировать прорыв с новой продукцией на определенном сегменте и преодолеть барьер высоких расходов на реализацию инноваций. На данном сегменте рынка в течение относительно короткого периода (2-3 года) предприятию необходимо доминировать, удерживать передовые позиции. В последующем, когда конкурирующие предприятия будут стремиться завоевать широкий круг потребителей данных товаров, необходимо переориентироваться либо на другие возможные инновации, либо вступить в борьбу за сбыт в условиях жесткой конкуренции. Основной стратегией наступательных рыночных действий фирм, добивающихся подавляющего преимущества на современном рынке, является ориентация на превосходство в инновационной деятельности над своими конкурентами и постоянное наращивание этого разрыва.

Для определения места, которое занимает фирма на рынке и выработки соответствующей стратегии инновационного развития, используется подход, основанный на теории жизненного цикла продукта. При этом могут учитываться следующие стадии: развитие, рост, зрелость и упадок. Для инновационной стратегии, направленной на разработку новых продуктов и технологий может быть установлено следующее соответствие:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия жизненного цикла | Вид инновации |
| Развитие | Продуктовая инновация (создание, доработка и отладка) |
| Рост | Технологическая инновация (отработка технологии и организация производства) |
| Зрелость | Оптимизация затрат, улучшение качества, снижение издержек |
| Упадок | Падение производства, снижение прибыли |

Б. Твисс для стадий развития и роста рекомендует использовать наступательную стратегию, а для стадий роста рынка и зрелости - защитную и лицензионную. При этом выбор инновационной стратегии зависит от изменения функций фирмы и ее продукции, находящейся в различных фазах своего жизненного цикла.

На стадии зарождения создаются фирмы-эксплеренты, т. е. фирмы, специализирующиеся на создании новых сегментов или радикальном преобразовании старых сегментов рынка. Фирмы-эксплеренты работают с самого начала выпуска продукции, когда изобретательская активность достигает максимума.

На стадии рождения фирма-эксплерент начинает преобразование в фирму-патиент, т. е. фирму, работающую на узкий сегмент рынка и удовлетворяющую существующие на нем специфические потребности. Фирмы-патиенты действуют на этапах роста выпуска продукции и одновременно на стадии падения изобретательской активности. Требования к качеству и объемам продукции у этих фирм связаны с проблемами завоевания новых и расширения старых рынков.

На стадиях утверждения и стабилизации фирма-патиент преобразовывается в фирму-виолент. Это фирма с "силовой" стратегией, обладающая крупным капиталом и высоким уровнем освоения новых технологий. Фирмы-виоленты действуют в сфере крупного бизнеса, т. е. занимаются крупносерийным и массовым производством продукции для широкого круга потребителей. Виоленты работают в "окрестностях" максимума выпуска продукции, выходят на мировой рынок, образуют дочерние отделения и филиалы в других странах.

Стадии упрощения, падения и исхода характеризуются преобразованием фирмы-виолента в транснациональную компанию (ТНК), а в дальнейшем распадом ТНК на ряд полуобособленных фирм-коммутантов. Эти фирмы действуют на этапе падения цикла выпуска продукции и ориентированы на средний и мелкий бизнес для удовлетворения ограниченного спроса, основанного на ранее созданных фирмами-виолентами достижений.

С учетом сказанного сделаем следующие выводы:

Инновационная стратегия фирмы включает выработку научно-технической политики предприятия (фирмы), для чего необходимо тщательно отслеживать отечественные и мировые тенденции развития науки и техники. Чтобы успешно решить эту задачу, нужно анализировать процессы инновационного развития, включая диффузию инноваций. Для осуществления предпринимательской деятельности фирмы используют следующие типы инновационных стратегий:

1. Наступательная - характерна для малых инновационных фирм (эксплерентов и патиентов), основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции и завоевания рынка.

2. Оборонительная - используется фирмами-виолентами для удержания конкурентных позиций на уже имеющихся рынках.

3. Имитационная - направлена на использование ранее достигнутых завоеваний путем копирования инноваций, созданных другими фирмами, распавшимися на фирмы-коммутанты.

Использование теории жизненного цикла продукта и методов анализа информационных потоков документов дает возможность предприятиям решать следующие вопросы: выдвигать концепции новых товаров; применять новейшие, гибкие, экологически безопасные, энерго- и ресурсосберегающие технологии; оперативно снимать с рынка устаревшие товары; обеспечивать высокие темпы перестройки производственно-сбытовой стратегии фирмы; быстро выходить на новые рынки; концентрировать усилия на решении проблем избранных групп потребителей (специализация); распространять свою деятельность на другие страны.

Все это позволяет выбирать такую инновационную стратегию фирмы, которая опирается на совершенствование структуры затрат, необходимых для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, обеспечивающих повышение конкурентоспособности фирмы в ее сегменте рынка.

Вопрос 2. Оценка эффективности инновационных процессов

Осуществление инновационной, как и любой другой, деятельности всегда связано с различными внутренними и внешними затратами. Поэтому чтобы определить экономическую эффективность инновационной деятельности, необходимо оценить эффективность затрат на нее.

Проблема комплексной оценки эффективности капитальных вложений постоянно находилась и находится в центре внимания ученых-экономистов и руководителей-практиков различных уровней и рангов. И прежде чем приступить к рассмотрению конкретных методик оценки инновационных проектов, целесообразно остановиться на некоторых методологических вопросах в области капитальных вложений, ориентируясь при этом на современное состояние и перспективы развития экономики страны. В общем случае проблема оценки эффективности инвестиций возникает перед потенциальным инвестором, т.е. перед тем хозяйствующим субъектом, в распоряжении которого находятся капитальные ресурсы, инвестирование которых может принести их собственнику некоторую выгоду.

Реализации любого инновационного проекта в условиях рыночной экономики должно предшествовать решение двух взаимосвязанных методических задач: 1) оценка выгодности каждого из возможных вариантов осуществления проекта; 2) сравнение вариантов и выбор наилучшего из них.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Основным критерием обоснования экономической эффективности инновационной деятельности у производителей (продавцов) является ее результат: чистый дисконтированный доход, который определяется путем сравнения произведенных затрат и получаемых результатов и принимается за базу для всех последующих обоснований экономической эффективности конкретного инновационного проекта. Кроме того экономическая эффективность инновационной деятельности включает в себя определение и других рассмотренных нами показателей: индекса доходности, срока окупаемости капитальных затрат и внутренней нормы доходности проекта. Завершается оценка определением устойчивости и чувствительности основных экономических характеристик проекта к изменению внутренних и внешних параметров.

Экономическую эффективность инновационной деятельности у покупателей нужно рассматривать с иной стороны. Покупатель, приобретая новшества, совершенствует свою материально-техническую базу, технологию производства и управления. Он несет затраты, связанные с покупкой новшества, его транспортировкой, освоением и др. Эффективность затрат покупателя на использование новшеств можно определять, а также управлять ею, через сравнение следующих показателей:

* затраты на производство и реализацию продукции до и после введения новшеств;
* выручку от реализации продукции до и после введения новшеств;
* стоимость потребляемых ресурсов до и после введения новшеств;
* среднесписочную численность персонала и т.д.

В рыночных условиях хозяйствования очень важен такой показатель, как привлекательность инновационных проектов, определяемая стратегией фирмы-инноватора, условиями привлечения финансовых ресурсов и их источниками, дивидендной политикой инноватора. Кроме того, допустимость проектов должна превышать ставки банковских депозитов, на что, как правило, обращают внимание инвесторы. Необходимо также определять еще и точку безубыточности работы организации-инноватора. Она определяется объемом реализации продукции, при котором покрываются все издержки производства. Следовательно, выбор объекта инвестирования представляет собой одну из важных проблем. Наибольшим предпочтением пользуются те виды инновационной деятельности, которые позволяют иметь сверхмонопольную прибыль, что весьма часто зависит от устойчивого спроса на новые виды продукции или оказываемые услуги.

Одним из самых простых и широко распространенных методов оценки является метод определения срока окупаемости инвестиций. Срок окупаемости определяется подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет получаемого дохода (чистых денежных поступлений).

Если денежные доходы (прибыль) поступают по годам неравномерно, то срок окупаемости равен периоду времени (числу лет), за который суммарные чистые денежные поступления (кумулятивный доход) превысят величину инвестиций.

Метод расчета срока окупаемости наиболее прост с точки зрения применяемых расчетов и приемлем для ранжирования инвестиционных проектов с разными сроками окупаемости. Однако он имеет ряд существенных недостатков.

Во-первых, он не делает различия между проектами с одинаковой суммой общих (кумулятивных) денежных доходов, но с разным распределением доходов по годам.

Этот метод, во-вторых, не учитывает доходов последних периодов, т.е. периодов времени после погашения суммы инвестиций.

Однако в целом ряде случаев применение этого простейшего метода является целесообразным. Например, при высокой степени риска инвестиций, когда предприятие заинтересовано вернуть вложенные средства в кратчайшие сроки, при быстрых технологических переменах в отрасли или при наличии у предприятия проблем с ликвидностью основным параметром, принимаемым во внимание при оценке и выборе инвестиционных проектов, является как раз срок окупаемости инвестиций.

Другим достаточно простым методом оценки инвестиционных проектов является метод расчета коэффициента эффективности инвестиций (бухгалтерской рентабельности инвестиций).

Коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается путем деления среднегодовой прибыли на среднюю величину инвестиций. В расчет принимается среднегодовая чистая прибыль (балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет). Средняя величина инвестиций выводится делением исходной величины инвестиций на два.

К преимуществам данного метода относится простота и наглядность расчета, возможность сравнения альтернативных проектов по одному показателю. Недостатки метода обусловлены тем, что он не учитывает временной составляющей прибыли. Так, например, не проводится различия между проектами с одинаковой среднегодовой, но в действительности изменяющейся по годам величиной прибыли, а также между проектами, приносящими одинаковую среднегодовую прибыль, но в течение разного числа лет.

Накопленную величину дисконтированных доходов следует сравнивать с величиной инвестиций.

Общая накопленная величина дисконтированных доходов за n лет будет равна сумме соответствующих дисконтированных платежей:

Разность между общей накопленной величиной дисконтированных доходов и первоначальными инвестициями составляет чистую текущую стоимость (чистый приведенный эффект).

Применение метода чистой текущей стоимости, несмотря на действительные трудности его расчета, является более предпочтительным, нежели применение метода оценки срока окупаемости и эффективности инвестиций, поскольку учитывает временные составляющие денежных потоков. Применение этого метода позволяет рассчитывать и сравнивать не только абсолютные показатели (чистую текущую стоимость), но и относительные показатели, к которым относится рентабельность инвестиций:

Рентабельность инвестиций как относительный показатель чрезвычайно удобна при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения чистой текущей стоимости инвестиций, либо при комплектовании портфеля инвестиций, т. е. выборе нескольких различных вариантов одновременного инвестирования денежных средств, дающих max-ую чистую текущую стоимость.

Использование метода чистой текущей стоимости инвестиций позволяет также учитывать при прогнозных расчетах фактор инфляции и фактор риска, в разной степени присущий разным проектам. Очевидно, что учет этих факторов приведет к соответствующему увеличению желаемого процента, по которому возвращаются инвестиции, а следовательно, и коэффициента дисконтирования.

В заключении можно сделать следующий вывод:

Эффективность инновационного проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношение связанных с проектом затрат и результатов, и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта для его участников, об экономических преимуществах одних проектов над другими.

В реальной жизни оценка эффективности инноваций таит в себе несколько очень существенных проблем. Некоторые из них, такие как учет инфляции, соизмерение разновременных показателей, приведение инвестиций и издержек производства к единой годовой размерности, технически решаются на практике с помощью различных методов, коэффициентов и пр.

Однако с инновационными проектами связаны и другие, не столь легко решаемые проблемы. Одной из основных является проблема учета общей величины эффекта от внедрения инноваций, так как отдельные его аспекты (социальный, экологический, научно-технический) представляются несоизмеримыми друг с другом, и даже дать интегральную оценку одному лишь социальному результату практически невозможно.

стратегия инновационная эффективность

Список использованных источников

1. Авдулов А.Н. Основы стратегии развития инновационной деятельности в России// Внешнеэкономический бюллетень (Москва), №4-5, 2004,
2. Аньшин В.М. Инновационная стратегия фирмы. Учебное пособие. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2005.
3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. // Под ред. проф. С.Д. Ильенковой.- М.: ЮНИТИ, 2007.
4. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы.- М., 2002.
5. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт - Таганрог: ТРТУ, 2006.
6. Чулок А.И. Предпринимательство и инновации. // Журнал "Российское предпринимательство", № 4, 2000.