**Содержание**

Введение

Глава 1. Понятие, функции, структура и роль инновационного состояния организации

* 1. Сущность инновационного климата и инновационного потенциала организации
	2. Функции формирования структур систем управления
	3. Структура инновационного процесса и роль инноваций в развитии организации

Глава 2. Индикаторы инновационного состояния организации

2.1 Показатели инновационной деятельности организации

2.2 Система сбалансированных показателей в организации

Глава 3. Основные пути улучшения инновационного состояния организации в современных условиях

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Одной из важнейших составляющих деятельности производственного предприятия является инновационная деятельность. Инновационная деятельность часто трактуется как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий. Многие организации пытаются в том или ином виде осуществлять инновационную деятельность самостоятельно или через создаваемые специально для этого дочерние структуры или инновационные центры, призванные способствовать продвижению и использованию инновационной продукции.

Инновационная деятельность предприятия - это деятельность, направленная на использование результатов научных исследований и разработок для обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологии ее изготовления. Необходимость инновационного развития любой организации предъявляет новые требования к содержанию и методам управленческой деятельности в этой организации.

Инновационный менеджмент - это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Организация инновационного менеджмента на предприятии представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в едином процессе управления инновациями. Процесс управления в соответствии с принципиальной схемой начинается с формирования системы целей, и задач инновационной деятельности (или проекта) на определенный период времени.

Цель в управлении инновациями - это требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик. Цель организации или деятельности должна устанавливать определенные ориентиры их развития на заданные периоды времени. Таким образом, цель организации, с одной стороны, является результатом прогнозов и оценки ситуации, а с другой стороны, выступает ограничением для планируемых инновационных мероприятий.

Процесс формирования целей составляет одну их важнейших процедур инновационного менеджмента. Он является составной частью и исходным пунктом всех плановых расчетов в инновационной сфере. Основной цельюинновационного менеджмента является обеспечение долговременного функционирования предприятия на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции.

Процесс организации инновационного менеджмента на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

* Определение цели управления инновацией.
* Выбор стратегии менеджмента инновации.
* Определение приемов управления инновацией.
* Разработка программы управления инновацией.
* Организация работ по выполнению программы.
* Контроль за выполнением намеченной программы.
* Анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией.
* Корректировка приемов менеджмента инновации.

Инновационный менеджмент базируется на следующих ключевых моментах:

* Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
* Организация инновационного процесса для данной инновации.
* Процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Для инновационного развития любой организации необходимо знать инновационное состояние этой организации на данный момент.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение и изучение инновационного состояния организации, его показатели, а также разработка основных путей улучшения инновационного состояния организации в современных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность инновационного состояния организации и его составляющих;

- рассмотреть роль инноваций и структуру инновационного процесса в организации;

- выявить и рассмотреть показатели инновационной деятельности организации;

- проанализировать основные пути улучшения инновационного состояния организации в современных условиях.

**Глава 1. Понятие, функции, структура и роль инновационного состояния организации**

1.1 Сущность инновационного климата и инновационного потенциала организации

Оценкой фактического состояния организации в рамках двух векторного стратегического инновационного пространства, в котором один вектор - стратегический инновационный потенциал, а другой - стратегический инновационный климат, называют инновационной позицией. Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, то есть инновационного потенциала и инновационного климата. Для рассмотрения инновационного состояния организации необходимо рассмотреть инновационный климат и инновационный потенциал этой организации.

Инновационный климат.

Инновационный климат – это интегральная оценка состояния компонентов внешней инновационной среды.

Инновационный климат является частью общей организационной культуры организации. Однозначного определения понятия инновационного климата не имеется. Чаще всего под ним понимается комплекс условий, способствующий усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность, как ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также с помощью высокой степени взаимного доверия, децентрализации принятия решений и финансового контроля.

Инновационный климат - это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Под инновационным климатом понимают совокупность внешних условий, влияющих на инновационный потенциал предприятия:

- возможности для производства новых или улучшенных видов продукции или услуг (процессные и технологические инновации);

- возможности для изменения социальных отношений на предприятии (кадровые инновации);

- возможности для разработки новых методов управления (управленческие инновации);

- возможности для создания новых механизмов продвижения продукции на рынок (рыночные инновации);

- возможности приобретения ноу-хау, патентов;

- законодательная база, низкая ставка рефинансирования, льготное налогообложение;

- взаимодействие власти и бизнеса;

- практика коммерциализации технологий.

Барьеры инновационного климата выступают, таким образом, в роли фильтров, проходя через которые направленное действие векторов инновационного потенциала предприятия существенно снижается.

Чаще всего в инновационный климат организации включают такие параметры, как:

• «видение» персоналом фирмы основных направлений и будущих ориентиров научно-технического и рыночного развития;

• целенаправленные усилия по выдвижению новых идей, преодолению бюрократических организационных барьеров, развитию творческих способностей персонала, расширению полномочий инноваторов, усилению внимания всех работников к «достижению высокого качества и образцового состояния фирмы»;

• понимание каждым работником своей роли в общих усилиях по реализации технической стратегии;

• восприятие динамичных научно-технических и организационных изменений на всех уровнях руководства компании.

Создание благоприятного инновационного климата предполагает атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов, «блокирующих» творческие усилия и совместную поисковую работу персонала, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте, использование организационных и психологических инструментов, помогающих «генерировать» новые идеи.

В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П).

Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, как состав субъектов, непосредственно с ней взаимодействующих и прямо влияющих на состояние инновационного потенциала.

При анализе инновационного климата необходимо знать что объектом анализа выступают сферы внешней макросреды, а предметом - их влияние на инновационные цели и стратегии, то есть определение инновационного макроклимата.

При необходимости можно углубить объект анализа за счет других двух векторов - территориального масштаба и отраслей. Однако в некоторой части эти два вектора уже учтены в структурах и характеристиках сфер.

Можно выделить 10 основных условий поддержания инновационного климата:

1. Предоставление необходимых ресурсов

Поддержание творческого климата в организации требует значительных ресурсов, включающих время, умения, деньги и информацию. Особенно важно время, так как мало хороших идей рождается в спешке.

2. Распространение идей внутри организации

Либерализация обмена идеями и информацией в организации способствуют лучшему освещению проблемы и снижают сопротивление нововведениям.

1. Стимулирование открытых групповых процессов

Все группы работников, связанные с созданием новых продуктов (процессов) должны поощряться в отделении генерирования идей от оценки идей. Особое значение имеет, чтобы члены проектных групп чувствовали себя свободными в выражении своего мнения.

1. Признание стоящих идей

Лучший способ стимулировать открытость мнений - постоянное признание и оценка заслуг людей, выдвигающих ценные идеи.

1. Выражать доверие работникам

Признание ценности идей - один из способов показывать работникам, что вы доверяете их способностям и признаете их преданность делу. В более общем смысле, показывать доверие может быть частью общей философии менеджмента, основанной на использовании творческого потенциала всех работников.

6. Подчеркивать профессионализм

Неотъемлемая часть доверия работникам - подчеркивание ценности и уровня профессиональных знаний ключевых специалистов организации. Лучшим специалистам должны быть предоставлены условия профессионального роста, возможности общения с коллегами на семинарах, выставках, конференциях и т.п.

7. Признавать потребность работников в автономии

Большинство специалистов достигают максимума в работе, когда они внутри мотивированы не только возможным вознаграждением, но и содержанием работы. Ощущение свободы творчества возникает лишь при определенном уровне независимости в работе.

8. Давать возможность поскользнуться

Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлениями.

9. Использовать децентрализованные структуры принятия решений.

Значительная часть решений по поводу инновационной деятельности может быть передана на нижние уровни управления при должном разделении прав и ответственности.

10. Ослаблять формализацию организационной структуры

Инновации постоянно требуют активной координации между функциями и подразделениями, что не достижимо при использовании исключительно формальных структур управления. Нужно изыскивать возможности для организации общения специалистов вне служебной обстановки и использования целевых групп. Значительная часть задач по поддержанию инновационного климата в организации решается путем разработки и последовательной реализации адекватных форм и методов материального стимулирования.

Инновационный потенциал.

Инновационный потенциал - это интегральная оценка состояния элементов инновационной системы (активной части производственно-хозяйственной системы - ПХС).

Инновационный потенциал организации также является мерой ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мерой готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.

Ряд исследователей считают, что инновационный потенциал предприятия, научно-технической организации – это совокупность научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социо - культурных и иных возможностей обеспечить восприятие и реализацию новшеств, т.е. получение инноваций, образующих единую систему появления и развития в ней идей и обеспечивающих конкурентоспособность конечной продукции или услуг в соответствии с целью и стратегией предприятия. В то же время это «мера готовности» предприятия осуществлять стратегию, ориентированную на внедрение новых продуктов. Вместе с тем, инновационный потенциал включает, наряду с технологическим прогрессом институциональные формы, сопряженные с механизмами научно-технического развития, инновационную культуру общества, восприимчивость его к нововведениям.

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды. Необходим анализ внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему. Элементы сгруппированы в следующие блоки:

1) продуктовый (проектный) блок - направления деятельности организации и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);

2) функциональный блок (блок производственных функций и деловых процессов) - оператор преобразования ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих НИОКР, производство, реализацию, потребление;

3) ресурсный блок - комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;

4) организационный блок - организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;

5) блок управления - общее руководство организации, система управления и стиль управления.

Подходы к оценке инновационного потенциала.

Оценка инновационного потенциала производится по схеме: ресурс (Р) - функция (Ф) - проект (П). Под проектом или программой имеется в виду выпуск и реализация нового продукта (услуги), направление деятельности. Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

1) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

2) интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.

Детальный подход. Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения. При большой трудоемкости он дает системную и полезную информацию. Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

1) дается описание системной нормативной модели состояния инновационного потенциала организации (его внутренней среды), то есть четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение уже данной инновационной цели и ее подцелей (по дереву цели);

2) устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;

3) анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (много или мало несоответствующие нормативной модели) | стороны потенциала; j

4) составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усилению слабых сторон).

Диагностический подход. Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

1) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

3) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

**1.2 Функции формирования структур систем управления**

Функцииорганизации и планирования инновационной деятельности имеют целевую направленность на создание конкурентоспособной продукции, развитие сферы услуг.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции, которые определяют формирование структуры системы управления.

**Различают два типа функций:**

1) функции субъекта управления;

2) функции объекта управления.

К первым относятся:

1) прогнозирование;

2) планирование;

3) организация;

4) регулирование;

5) координация;

6) стимулирование;

7) контроль.

К функциям объекта управления относятся:

1) рисковое вложение капитала;

2) организация инновационного процесса;

3) организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.

**Функции субъекта управления** представляют собой общий вид деятельности, выражающий направление осуществления воздействия на отношения людей в хозяйственном процессе. Эти функции есть конкретный вид управленческой деятельности. Они последовательно складываются из сбора, систематизации, передачи, хранения информации, выработки и принятия решения, преобразования его в команду.

**Функция прогнозирования** (от греч. prognosis – предвидение) в инновационном менеджменте охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей. Результатом прогнозирования являются прогнозы, т.е. предвидение соответствующих изменений. Особенностью прогнозирования инноваций является альтернативность технико-экономических показателей, заложенных в создании инновации. Альтернативность означает необходимость выбора одного решения из взаимоисключающих возможностей. В этом процессе исключительно важное значение имеет правильность определения наметившихся тенденций научно-технического прогресса и тенденций изменения спроса потребителей, а также маркетинговые исследования.

Управление инновациями на основе их предвидения требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

**Функция управления – планирование** – охватывает весь комплекс мероприятий как по выработке плановых заданий в инновационном процессе, так и по воплощению их на практике.

**Функция организации** сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе каких-либо правил и процедур. К последним относятся создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка методических указаний, инструкций и т.п.

**Функция регулирования** (от лат. regulate – подчинение определенному закону, порядку) в инновационном менеджменте заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической системы в случае, когда эта система отклоняется от установленных параметров.

**Функция координации** (от лат. со – с, вместе + ordinatio – расположенные в порядке) означает согласованность работ всех звеньев системы управления. Координация «работает» на обеспечение единства отношений субъекта и объекта управления.

**Функция стимулирования** выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций.

**Функция контроля** в инновационном менеджменте заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций. Посредством контроля собирается информация об использовании инноваций, о ходе жизненного цикла этой инновации, вносятся изменения в инвестиционные программы, в организацию инновационного менеджмента. Контроль предполагает анализ технико-экономических результатов. Анализ также является частью планирования. Следовательно, контроль в инновационном менеджменте должен рассматриваться как оборотная сторона планирования инноваций.

Управляемая подсистема инновационного менеджмента, как называлось выше, выполняет функции рискового вложения капитала, организации инновационного процесса и организации продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.

Содержание этих функций объекта управления заключается в следующем.

**Функция рискового вложения капитала** проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций. Вложение капитала в новый продукт (операцию) всегда связано с неопределенностью. Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов.

Содержанием функции организации инновационного процесса является рациональная организация деятельности по созданию, реализации и диффузии инноваций. Действие этой функции затрагивает весь инновационный процесс.

Функция продвижения и диффузии инновации проявляет себя на рынке и состоит в создании эффективной системы мер по продвижению и распространению новых продуктов (операций): рекламные мероприятия, захват новых рынков сбыта и т.п.

**1.3 Структура инновационного процесса и роль инноваций в развитии организации**

Инновационный процесс включает в себя семь элементов, соединение которых в единую последовательную цепочку образует структуру инновационного процесса.

К этим элементам относятся:

* инициация инновации;
* маркетинг инновации;
* выпуск (производство) инновации;
* реализация инновации;
* продвижение инновации;
* оценка экономической эффективности инновации;
* диффузия (распространение) инновации.

Контроль перехода от одной операции инновационного процесса к другой является действенным инструментом управления процессом внедрения инновации. Успешность внедрения инновации в значительной мере определяется степенью беспрепятственности прохождения по логической цепочке операций, особенно на их стыках, а это зависит в первую очередь от согласованности смежных подразделений при переходе от одной операции к другой и, конечно, от заинтересованности организаций, выполняющих соответствующие операции.

Началом инновационного процесса является инициация. Инициация - это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, ее технико-экономическом обосновании и в материализации идеи. Материализация идеи означает превращение идеи в товар (имущество, новый продукт и т.д.).

После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяется объем выпуска продукта, определяются потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок. Затем производится продажа инновации, то есть появление на рынке небольшой партии инновации, ее продвижение, оценка эффективности и диффузия.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли и др.).

Результаты реализации инновации и затраты на ее продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации. Вслед за экономическим освоением инновации сначала на первом, а затем и на остальных предприятиях следует фаза ее эффективного использования, которая характеризуется постепенной стабилизацией затрат и возрастанием эффекта в основном за счет наращивания объемов использования новшества. Именно здесь реализуется основная часть фактического экономического эффекта инновации.

Инновационный процесс заканчивается диффузией инновации. Диффузия (лат. diffusio - распространение, растекание) инновации представляет собой распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках.

Роль инноваций в современной экономике.

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Роль инноваций в экономическом развитии меняется совместно с изменением критических факторов производства, конкурентного преимущества и особенностей технологии менеджмента.

Рольинноваций в развитии предприятия*.*

Инновационная деятельность предприятия направлена прежде всего на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг).

Конкурентоспособность *-* это характеристика товара (услуги), отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Два элемента - потребительские свойства и цена - являются главными составляющими конкурентоспособности товара (услуги). Однако рыночные перспективы товаров связаны не только с качеством и издержками производства. Причиной успеха или неудачи товара могут быть и другие (нетоварные) факторы, такие, как рекламная деятельность, престиж организации, предлагаемый уровень обслуживания.

Вместе с тем обслуживание на высшем уровне создает большую привлекательность. Исходя из этого формулу конкурентоспособности можно представить в следующем виде:

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Обслуживание.

Управлять конкурентоспособностью *-* значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять основные усилия на решение следующих задач: повышение качества продукции, снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания.

По существу, основа современной "философии успеха" заключается в подчинении интересов фирмы целям разработки, производства и сбыта конкурентоспособной продукции. На первый план ставится ориентация на долговременный успех и на потребителя. Руководители компаний рассматривают вопросы прибыльности с позиций качества, потребительских свойств продукции, конкурентоспособности.

Для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии продаж используется концепция «жизненного цикла товара».

Одновременная работа с товарами, находящимися на различных стадиях жизненного цикла, под силу лишь крупным компаниям. Небольшие фирмы вынуждены идти по пути специализации, т.е. выбирают себе одно из следующих "амплуа":

\* фирма-новатор, занимающаяся прежде всего вопросами нововведений;

\* инжиниринговая: фирма, разрабатывающая оригинальные модификации товара и его дизайн;

\* узкоспециализированный изготовитель - чаще всего субпоставщик относительно несложных изделий массового выпуска;

\* производитель традиционных изделий (услуг) высокого качества.

Небольшие организации особенно активно действуют в производстве товаров, проходящих стадии формирования рынка и ухода с него. Крупная же организация обычно неохотно идет первой на производство принципиально новой продукции. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой вновь образовавшейся организации.

Обеспечение конкурентоспособности товара требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого являются поиск и реализация инноваций.

**Глава 2. Индикаторы инновационного состояния организации**

**2.1 Показатели инновационной деятельности организации**

Для оценки инновационной активности организации и ее инновационной конкурентоспособности в отечественной и зарубежной практике широко применяются показатели инновационной деятельности организации.

Такие показатели, можно разбить на следующие группы: затратные; показатели по времени; показатели обновляемости и структурные.

Затратные показатели:

1. удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоемкости продукции фирмы;
2. удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
3. затраты на приобретение инновационных фирм;
4. наличие фондов на развитие инициативных разработок.

Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:

1. показатель инновационности ТАТ,
2. длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии);
3. длительность подготовки производства нового продукта;
4. длительность производственного цикла нового продукта.

Показатели обновляемости:

1. количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов;
2. показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет);
3. количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);
4. объем экспортируемой инновационной продукции;
5. объем предоставляемых новых услуг.

Структурные показатели:

1. состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательные комплексы);
2. состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;
3. численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;
4. состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

Наиболее часто используются показатели, отражающие удельные затраты фирмы на НИОКР в объеме ее продаж и численность научно-технических подразделений.

Широко используется показатель инновационности ТАТ, который происходит от словосочетания «turn - around time» («успевай поворачиваться»). Под этим понимают время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его отправки на рынок или потребителю в больших количествах. Реже используются в широкой печати другие показатели, например, структурные, показывающие количество и характер инновационных подразделений. Такие показатели обычно присутствуют в специальных аналитических обзорах.

**2.2 Система сбалансированных показателей в организации**

Состав и структура сбалансированных показателей, определяющих условия и возможности развития инновационного потенциала организации определяются посредством систематического анализа составляющих стратегической карты с целью сопоставления действительного уровня отдельных потенциалов в определенный момент с существующими представлениями об этом уровне.

Исходным моментом состава и структуры сбалансированных показателей является определение современных внутренних возможностей организации в инновационной сфере с использованием экономических критериев. В зависимости от степени текущей обеспеченности организации материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также наличия опыта внедрения новых технологий в хозяйственный оборот в дальнейшем осуществляется планирование направления будущего инновационного развития. Для реализации эффективного управления инновационной деятельностью на основе использования системы сбалансированных показателей необходима реальная оценка уровня инновационного потенциала организации на заданный момент времени и оценка его динамики в целях дальнейшего развития.

Инновационный потенциал определяется составом и уровнем развития составляющих стратегической карты организации, их взаимосвязями и способностью работать как единая система реализации нововведений. Поэтому для определения состава и структуры сбалансированных показателей развития инновационного потенциала организации необходимо вычленить составляющие стратегической карты, измерить потенциалы, выявить взаимосвязь между ними, и, таким образом, получить комплексный прогноз потенциального уровня инновационного потенциала этой организации.

Прогнозирование такой сложной категории как инновационный потенциал с помощью одного какого-нибудь показателя, не представляется возможным, и должно быть предложено большое число описывающих его сбалансированных показателей. Но основной проблемой измерения инновационного потенциала является не только выбор и определение значений этих параметров, но и оценка результатов измерений, возможность их использования на практике.

Важным моментом при определении состава и структуры сбалансированных показателей для прогнозирования условий и возможностей долгосрочного развития инновационного потенциала организации является, прежде всего, построение системы. Данная система сбалансированных показателей должна давать объективную оценку реального состояния инновационного потенциала исследуемой организации. Кроме того, она должна учитывать отраслевые особенности протекания инновационных процессов, характеристики производственной системы, тип производства; также в системе должны быть показатели, отражающие наличие и качество основных стратегически важных для организации ресурсов, задействованных в инновационной деятельности, показатели прямо или косвенно указывающие на результативность использования имеющихся ресурсов организацией, задействованных в инновационной деятельности.

Важнейшее значение в условиях рыночной экономики имеют финансовые ресурсы, которые обеспечивают условия реализации остальных составляющих стратегической карты при прогнозировании инновационного потенциала и выполняют роль их количественной оценки. Финансовые ресурсы инновационного потенциала обеспечивают поступление средств для реализации инновационных процессов, создают стимулы и условия для разработки инновации, воздействуют на выбор тематики инновационных проектов в соответствии с потребностями функционирования и развития инновационной деятельности организации, способствуют эффективному формированию расходов на инновации. Показатели финансовой составляющей при определении состава и структуры сбалансированных показателей для развития инновационного потенциала организации характеризуют величину затрат на проведение НИОКР, приобретение новых технологий и нематериальных активов.

Определение состава и структуры сбалансированных показателей в рамках клиентской составляющей должно исходить из того, что целью создания и накопления необходимых ресурсов для организации, осуществляющего внедрение инноваций, является получение прибыли от реализации инновационной продукции, а также возможность создавать инновации на регулярной основе. Показатели данной группы косвенно определяют эффективность и рациональность систем организации и управления инновационной деятельностью в организации.

Использование в производстве и инновационной деятельности результатов научно-технической деятельности происходит на основе передачи информации. Информация играет важную роль в процессе научно-технической деятельности, выступая как исходный материал любой исследовательской работы, и как результат НИОКР. Информация может быть представлена в виде научно-технической литературы, сведений о патентах, изобретениях, новых технологиях и т.д. внутренняя информация в виде регламентов, проектно-конструкторской документации, отчетов, имеющих важное значение в инновационной деятельности. Определить состав и структуру сбалансированных показателей для развития инновационного потенциала организации можно с помощью показателя численности занятых информационной деятельностью в организации, а также расходов на информационную деятельность.

Данная группа показателей может быть дополнена абсолютными показателями и анализом таких параметров, как имеющиеся в организации информационные системы управления, информационные технологии, степень их участия в инновационном процессе.

Вещественной основой состава и структуры сбалансированных показателей в рамках процессной составляющей являются материально-технические ресурсы, которые определяют технико-технологическую базу потенциала, влияют на масштабы и темпы инновационной деятельности.

Во многих случаях именно уровень процессной составляющей при прогнозировании условий и возможностей долгосрочного развития инновационного потенциала организации на основе системы сбалансированных показателей определяет затраты и сроки выполнения исследований и разработок, опытной проверки научно-технических результатов.

Важными показателями при прогнозировании условий и возможностей развития инновационного потенциала организации на основе системы сбалансированных показателей, являются количественные и качественные показатели кадров. От величины данных сбалансированных показателей зависят масштабы и темны осуществления инновационной деятельности. Готовность персонала к инновационной деятельности является основными условием прогнозирования развития инновационного потенциала, поскольку именно готовность персонала организации к инновационным преобразованиям оказывает положительное, или отрицательное влияние на прочие составляющие, способствуя или наоборот препятствуя раскрытию и реализации инновационного потенциала.

Кадровые показатели характеризуют обеспеченность инновационного процесса человеческими ресурсами, квалификационную структуру персонала, задействованного в создании и распространении инноваций.

Каждый представленный выше показатель обеспечивает полезную информацию о характеристиках исследуемой организации, использование системы показателей повышает обоснованность принятия управленческих решений в направлении развития инновационной деятельности организации. Основным достоинством системы сбалансированных показателей является ее простота в применении в сочетании с практической полнотой содержащейся в ней информации.

Определение состава и структуры сбалансированных показателей развития инновационного потенциала организации предполагает ведение учета разного рода затрат и результатов, связанных с инновационной деятельностью, что способствует формированию массива информации аналитического характера и систематизации процесса сбора внутренней информации, необходимой для анализа и оценки инновационной деятельности.

Использование системы сбалансированных показателей оценки и развития инновационного потенциала любой организации позволит ее руководству реально оценить инновационные возможности при подготовке инновационных проектов и программ, избежать нерациональных затрат на нереализуемые проекты.

**Глава 3. Основные пути улучшения инновационного состояния организации в современных условиях**

Современные условия успешного существования организации определяются рядом параметров, среди которых важно выделить именно те, которые оказывают наиболее существенное влияние на ее конкурентоспособность. В то же время конкурентное преимущество только тогда имеет стратегическое значение для организации, когда в его основе лежат какие-то уникальные навыки, знания, методы или разработки, которыми данная организация владеет. Создание и постоянное обновление таких навыков, иначе говоря, непрерывная инновационная активность - одна из основных стратегически важных задач, стоящих перед современной организацией.

Под инновационной активностью организации следует понимать комплексную характеристику его инновационной деятельности, включающую восприимчивость к новшествам, степень интенсивности и своевременность осуществляемых действий по трансформации новшеств, способность мобилизовать потенциал необходимого количества и качества, способность обеспечить обоснованность применяемых методов, рациональность технологии инновационного процесса по составу и последовательности операций. Другими словами, инновационная активность характеризует готовность к обновлению основных элементов инновационной системы – своих знаний, технологического оснащения, информационно-коммуникационных технологий и условий их эффективного использования (структуры и культуры), а также восприимчивость ко всему новому.

Для повышения уровня инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности организациям необходимо в первую очередь решить следующие задачи:

а) более активное участие на рынках, а также повышение в общем объёме продаж доли внутреннего рынка, не зависящего от изменения курсов иностранных валют;

б) расширение ассортимента выпускаемой продукции;

в) снижение издержек производства;

г) более последовательная маркетинговая политика.

Задачами «второй очереди» можно считать:

а) использование технологических навыков и ноу-хау для выпуска новых видов продукции;

б) всесторонняя подготовка производства к возможному «скачку» – быстрому развитию в связи с увеличившимся спросом на рынке;

в) более активное финансирование технологического обновления производства.

Задачи «третьей очереди»:

а) удовлетворение растущей требовательности покупателей и поставщиков, связанной, в основном, с соответствием продукции всё более новым европейским и международным стандартам качества и безопасности;

б) отслеживание тенденций и закономерностей в изменениях потребностей и вкусов потребителей.

Существует 7 параметров инновационной активности:

1 - качество инновационной стратегии и инновационной цели; Это соответствие стратегии миссии-предназначению и миссии-ориентации, внешней среде, потенциалу, целям, другим стратегиям фирмы.

2 - уровень мобилизации инновационного потенциала;

Это проявленная руководством способность привлечения требуемого потенциала, способность привлечь не только очевидную и известную часть, но также скрытую (латентную) часть потенциала, то есть способность проявить высшую компетенцию при мобилизации инновационного потенциала.

3 - уровень привлеченных капиталовложений – инвестиций;

Это проявленная руководством способность привлечения инвестиций, требуемых по объему и приемлемых по источникам.

4 - методы, культура, ориентиры, используемые при проведении инновационных изменений;

Это применение в инновационной деятельности концепций и методов, направленных на получение реальных конкурентных преимуществ. Например, в инновационных процессах распространен метод "параллельного проектирования". В маркетинге инноваций таким методом или такой концепцией на сегодняшний момент является концепция "фокусирования на клиентах".

5 - соответствие реакции организации характеру конкурентной стратегической ситуации;

Это инновационная ситуация определяется состоянием объекта (предлагаемого новшества) и состоянием среды. Известны три типа поведения или реакций на стратегическую ситуацию: реактивное поведение, когда ситуация уже воспринимается даже недостаточно компетентными руководителями и только затем организация приступает к ее изменению; активное поведение, когда ситуация распознается профессионально компетентным руководством и после этого разрабатывается и реализуется стратегия; планово-прогнозное поведение, при котором реализуется метод управления по "слабым сигналам".

6 - скорость (темп) проведения стратегических инновационных изменений;

Скорость (темп) разработки и реализации инновационной стратегии: интенсивность действий по созданию и продвижению новшеств, проведению стратегических инновационных изменений. Такая интенсивность характеризуется комплексом показателей, включающих показатель инновационности "ТАТ", обновляемость продукции, обновляемость технологии и технологического оборудования, обновляемость знаний персонала, обновляемость организационных структур и другие показатели.

7 - обоснованность реализуемого уровня инновационной активности;

Это соответствие того или иного уровня стратегической и тактической активности состоянию внешней среды и состоянию самой организации. Резкое необоснованное усиление активности может превратить организацию в так называемого "мертвого героя", а неадекватная пассивность обрекает ее стать неудачницей.

Стратегия которую разрабатывает та или иная организация прежде всего должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод о том, что инновационная активность организации является основной характеристикой ее инновационного развития. Активное использование инноваций существующими компаниями позволяет достичь достаточной степени технологической независимости, обеспечивает повышение их эффективности и конкурентоспособности. Кроме того, инновационная активность предприятий и организаций непосредственно связана с их инвестиционной деятельностью, которая качественно зависит от инноваций.

**Заключение**

Активное использование организациями инноваций обеспечивает повышение их эффективности и конкурентоспособности, помогает им ускорить свой рост, освоить новые рынки, создать новые рабочие места, что, в конечном счете, определяет экономическое развитие региона, рост налоговой базы, повышение качества жизни.

Готовность компании к нововведениям характеризуется инновационным климатом, от его состояния зависит насколько успешно пройдет внедрение инновационного проекта.

В зависимости от состояния инновационного климата в организации происходит достижение и не достижение инновационной цели. Для создания благополучной среды для достижения целей организации необходима разработка понятных персоналу методов стимулирования.

Инновационный потенциал характеризует готовность организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. является мерой готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций.

Главной предпосылкой инновационной стратегии является моральное старение выпускаемой продукции и технологии. В связи с этим каждые три года на предприятиях следует проводить аттестацию выпускаемых изделий, технологий, оборудования и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения товаров. Иными словами, должна проводиться рентгенограмма бизнеса.

**Список использованной литературы**

1. Учебник для вузов С.Д. Ильенкова; Л.М. Рохберг, - М. Юнити - Дана, 2008 г.
2. Инновационный менеджмент - И.Т. Балабанов, М.Н. Дудин, 2008 г.
3. Инновационный менеджмент – учебное пособие, Л. Н. Оголева, 2006 г.
4. Новиков В.С. Инновации в туризме, 2007 г.
5. Гунин, В.Н., Баранчеев, В.П., Устинов, В.А., Ляпина, С.Ю. Управление инновациями; М.: ИНФРА-М, 2000 г.
6. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность 2006 г.
7. Лисин Б., Фридлянов Б. Инновационный потенциал как фактор развития предприятий, Москва, 2008 г.
8. Соколов Д.В., Титов А.Б., Шабанова Н.М. Предпосылки анализа и формирования инновационной политики, 2002 г.
9. Сурин А.В., Молчанова, О.П. Инновационный менеджмент, М.: ННФРА-М, 2008 г.
10. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002 г.
11. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов, 2008 г.
12. Хучек М. Инновации на предприятиях и внедрение, Москва, 2000 г.
13. Использование инновационного подхода в стратегическом управлении предприятием - Трифилова, А.А., Н. Новгород, 2004 г.
14. Инновационное развитие и инновационная культура - Николаев, А. В.// Проблемы теории и практики управления. 2001 г.
15. Учебное пособие, оценка эффективности инновационного развития предприятия, - Попков В.П., Евстафьева Е.В. – 2007 г.
16. А.М. Мухамедьяров «Инновационный менеджмент», Учебное пособие, Второе издание, Москва, ИНФРА-М, 2008 г.