**Содержание**

Аннотация

Введение

1. Понятие и сущность инновационной деятельности

2. Роль инновационной деятельности в управлении

3. Основные этапы инновационного процесса

4. Система внутрифирменного планирования инноваций

5. Параметры инновационной деятельности отечественных предприятий

Заключение

Список литературы

**Аннотация**

Инновационный процесс представлен, в первую очередь, как содержание социально-экономического развития общества, определяемое объективными закономерностями. Выявление закономерностей научно-технического совершенствования производства в условиях становления рыночной экономики и разработка новых принципов, обеспечивающих целенаправленность развития, составляют одну из главных особенностей этой курсовой работы.

Цель работы: рассмотреть роль инновационных технологий в совершенствовании управления фирмы.

В первой части данной работы рассмотрены понятие и сущность инновационной деятельности. Понятие «инновация» применяется ко всем новшествам, как в производстве, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах деятельности предприятия, а также к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Сущность инновационного менеджмента составляет управление инновационной деятельностью предприятия с использованием принципов функций и методов менеджмента, направленное на достижение его (предприятия) общих целей.

Во второй части курсовой работы описана роль инновационной деятельности в управлении. Инновационная деятельность характеризуется ускорением темпов создания новшеств, их диффузии, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей.

В третьей части работы рассмотрены основные этапы инновационного процесса от разработки программы инновационного проекта до оценки влияния внедрения нового продукта на общие экономические результаты производственной деятельности предприятия.

В четвертой части данной работы рассмотрена система внутрифирменного планирования инноваций. Система планирования инноваций в организациях включает комплекс различных планов, направленных на осуществление основных функций и задач планирования, взаимодействующих друг с другом.

В пятой части работы проанализированы параметры инновационной деятельности отечественных предприятий. В целом на основании этого краткого обзора можно констатировать, что инновационная деятельность в российской промышленности отличается от таковой в передовых зарубежных странах не тенденциями, а масштабами, которые по нашему мнению, будут неизбежно расти в процессе модернизации промышленности и экономического роста.

**Введение**

Инновационное управление предприятием по своему содержанию представляет уникальную сферу деятельности: здесь используются и взаимодействуют знания из областей техники, экономики и экологии, социальной психологии и социологии, фундаментальных и прикладных наук, теория и практика, производство и управление им, стратегия и тактика. Само развитие становится возможным благодаря гению человеческой мысли, накоплениям капитала и высококачественному производительному труду. Но оно же, это развитие, будучи нацелено на благо человека, обогащает труд и человеческую мысль, расширяет возможности накопления капитала благодаря повышению производительности и качества труда и создает, тем самым, условия для нового этапа развития, обеспечивая его непрерывность.

Инновационный менеджмент призван обеспечить научную организацию этого сложного и богатого по своему содержанию процесса и управление им. Инновационный процесс представлен, в первую очередь, как содержание социально-экономического развития общества, определяемое объективными закономерностями. Выявление закономерностей научно-технического совершенствования производства в условиях становления рыночной экономики и разработка новых принципов, обеспечивающих целенаправленность развития, составляют одну из главных особенностей этой курсовой работы. Так, система удовлетворения потребностей представлена в качестве большой экономической системы. В ней удовлетворение общественных потребностей рассматривается как главная цель не только деятельности предприятий - производителей конечной продукции, но и как миссия предприятий инвестиционных отраслей, обеспечивающих научно-техническое развитие товаропроизводителя. Для достижения этой цели в условиях рыночной экономики необходимо каждому предприятию формировать систему своего совершенствования из внутренних и внешних элементов. Образование такой системы предполагает совершенно новый подход к организации общественного производства и управления им.

Закономерности развития служат, базой выявления приоритетности задач развития в различных условиях, образования совокупности системных принципов технического развития, формирования системы разнообразных, по природе воздействия, механизмов управления, выявления факторов повышения работоспособности человека в производственном процессе, построения корпоративных промышленных структур и т.д.

Особенностью курсовой работы является системность рассмотрения проблем развития и оригинальность подходов к их решению. В этом отношении характерны разделы, посвященные мотивационным механизмам труда, хозяйствования и предпринимательства. Мотивационные механизмы играют первостепенную роль: вокруг них складываются механизмы другой природы - экономические, организационно-правовые и политические. Таким образом, формируется хозяйственный механизм нового типа - комплексный механизм управления, обеспечивающий воздействие на факторы различной природы.

Проводимая в стране экономическая реформа позволяет каждому предприятию создать собственный механизм управления, базирующийся на мотивации деятельности различных социальных групп (предпринимателей, менеджеров, специалистов и непосредственных участников производственного процесса - рабочих), на экономической самостоятельности и созидательных возможностях организационного потенциала.

Цель работы: рассмотреть роль инновационных технологий в совершенствовании управления фирмы.

**1. Понятие и сущность инновационной деятельности**

Инновации являются главным средством обеспечения конкурентоспособности продукции и обеспечения устойчивости успеха предприятия (корпорации) на рынке в целом. В силу этого, управление инновационной деятельностью является составной частью и одним из основных направлений стратегического управления предприятием.

Стратегия инновационной деятельности предприятия ориентирована на научно-технический прогресс (НТП), на использование его результатов для повышения эффективности производства и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Это достигается детальной разработкой целей инновационной деятельности на основе стратегических программ (стратегического плана) предприятия. Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии и технической политики нововведений (инновационной политики) и конкретных мер по их реализации. Нововведением называют:

• неизвестные потребителю блага (новая продукция, услуги);

• неизвестный метод производства продукции или услуг;

• разработка новых материалов и элементов;

• получение нового источника сырья и энергии;

• организационные нововведения (освоение нового рынка, получение новых форм финансирования и др.).

Под нововведением (инновацией) принято понимать конкретный объект или мероприятие, внедренные в производство по результатам проведенного научного исследования или сделанного открытия (изобретения), качественно отличный от предшествующего аналога.

Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие «инновация» применяется ко всем новшествам, как в производстве, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах деятельности предприятия, а также к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии.

Инновации можно разделить на два основных вида: технические и организационные.[[1]](#footnote-1)

К техническим нововведениям относятся: новые продукты, новые технологии или новые услуги. Часто успех предприятия определяется совместным эффектом, получаемым при внедрении нового продукта, новой технологии и новых услуг. Технические нововведения могут также классифицироваться по их наукоемкости, по сумме капитальных затрат, по срокам окупаемости и по их влиянию на развитие конкретного предприятия или отрасли. В этом случае их можно классифицировать как базовые и прикладные нововведения, нововведения по улучшению продуктов, технологий или услуг и модификационные нововведения. Наиболее радикальное влияние на успех предприятия и экономики в целом носят базовые нововведения, связанные с развитием научно-технического прогресса. Наибольший удельный вес в практике промышленных предприятий имеют нововведения по улучшению (усовершенствованию) изделий и наименьший — модификационные нововведения.

Основными объективными предпосылками (первопричинами) возникновения технических нововведений являются новые технические возможности и новые потребности, на которых базируются две известные модели инновационного процесса. Статистика результатов анализа первопричин различных нововведений в различных отраслях и в различных странах указывает на то, что потребность играет более важную роль, чем новые технические возможности в развитии инновационных процессов. В то же время практика показывает, что для достижения успеха необходимо учитывать и своевременно использовать обе первопричины и соответствующие инновационные модели.

Организационные нововведения окупаются, как правило, быстрее технических, и поэтому, также имеют важное значение для успеха предприятия. К ним относят: нововведения в организацию производства, новые методы маркетинга, финансовые нововведения, новые методы управления, структурные нововведения, нововведения, относящиеся к изменению конкуренции, характеристик и сегментации рынка и другие нововведения.

Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации и включает:

1. поисковые научные исследования, направленные на изыскание новых процессов, систем и устройств, новых видов обработки и методов изготовления объектов техники, новых форм и методов организации производства;
2. технологии новых форм и методов организации производства, в том числе опытно-конструкторские и технологические разработки;
3. создание и проведение необходимых испытаний опытных промышленных образцов новой техники, приборов, машин.

Сущность инновационного менеджмента составляет управление инновационной деятельностью предприятия с использованием принципов функций и методов менеджмента, направленное на достижение его (предприятия) общих целей.

Целями инновационного менеджмента являются:

1. Разработка и внедрение новой продукции или услуг.

2. Модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.

3. Совершенствование и развитие производства традиционных для предприятия видов продукции и услуг.

4. Создание условий для обеспечения более эффективной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия.

**Внутрифирменное управление**

Научно-техническая политика подчинена достижению главной цели предприятия: максимально полное удовлетворение требований потребителей к количеству и качеству выпускаемой продукции при минимально возможных затратах на ее разработку и производство.

При разработке научно-технической политики цели инновационного менеджмента должны отражать особенности инновационной деятельности на конкретном предприятии. Во-первых, они формулируются с учетом причины, вызвавшей инновации, в том числе: реакцию на выживание, требующую нововведений, или обеспечение стратегии развития предприятия в перспективе, требующее упреждающих мер для достижения успеха. Во-вторых, они определяются предметом и сферой нововведений. Нововведениями могут быть новые продукты, услуги, новые сферы применения продукта или реализации услуг на рынке, новые технология, организация, управление и т.п. В-третьих, цели инновации учитывают требуемую глубину инновационного процесса, включая освоение высоких технологий с учетом государственной поддержки, спонсоров и других источников капитала, модернизацию производства под влиянием конкуренции, рационализацию и реконструкцию для повышения эффективности работы предприятия и т.д. В-четвертых, эти цели отражают глубину интеграции инновационного процесса, которая определяется доступностью использования результатов специализированных источников (глубокая интеграция); использованием отраслевых научно-исследовательских институтов, конструкторских и специальных конструкторских бюро (средняя интеграция); самостоятельными исследованиями и разработками предприятия (малая интеграция).[[2]](#footnote-2)

С учетом сформулированных особенностей инновационной деятельности содержание инновационного менеджмента включает:

* Разработку планов и программ инновационной деятельности.
* Рассмотрение (анализ и оценку) проектов создания новых продуктов.
* Координацию деятельности подразделений предприятия в сфере инноваций и проведение единой инновационной политики.
* Мониторинг хода разработки новой продукции, и ее внедрения в производство.
* Взаимодействие с маркетинговой деятельностью при формировании основных направлений научно-технической и производственной деятельности для обеспечения конкурентоспособности продукции и эффективности предприятия с учетом требований потребителей, конкуренции в отрасли и рыночной конъюнктуры.
* Обоснование и обеспечение программ инновационной деятельности предприятия финансовыми средствами, материальными ресурсами и квалифицированным персоналом.
* Создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем: от определения (выбора) идеи до организации серийного производства новой продукции.

Особенностью современного этапа развития и обеспечения эффективности инновационной деятельности является создание единых комплексов исследований, разработки и производства в корпорациях и крупных фирмах. Начиная с 80-х годов, четко проявилась тенденция переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности при формировании и реализации инновационной политики крупных предприятий и корпораций. Это нашло выражение в стремлении к повышению доли наукоемких изделий в номенклатуре (ассортименте) выпускаемой продукции, что дает предприятию дополнительные возможности расширения сопутствующих технических услуг (инжиниринговых, консультационных, лизинговых и других), а также в снижении издержек производства традиционной продукции.

Проявившиеся тенденции связаны со стремлением транснациональных корпораций сохранить лидерство в определенных секторах рынка за счет монополизации выпуска наукоемких изделий и обеспечения ускоренной амортизации капитала, а обеспечить повышение конкурентоспособности традиционной продукции за счет значительного сокращения издержек производства.

**2. Роль инновационной деятельности в управлении**

Своеобразие современного этапа научно-технического прогресса в том, что ключевое значение для производства приобретают не только прикладные исследования, но и фундаментальные науки. Это объясняется рядом причин, в том числе и экономическими.

Во-первых, скорость появления новых изобретений способствует увеличению скорости морального износа уже имеющихся техники и технологии. Следующие за этим обесценение постоянного капитала вызывает значительный рост издержек, падение конкурентоспособности. Поэтому глубокая научная проработка природы используемых процессов, общих принципов организации различных видов материи становится условием для совершенствования уже существующих технологий или быстрой их замены новыми. Этот интерес к фундаментальной стороне научных и технических знаний настолько серьезен, что во многом определяет организационные формы инновационного процесса, способы взаимодействия науки и производства.

Во-вторых, новые технологии не представляют собой изолированные, обособленные потоки. В целом ряде случаев они связаны и обогащают друг друга. Но для их комплексного использования также необходимы фундаментальные разработки, открывающие новые сферы применения новейших процессов, принципов, идей.

В-третьих, современный научно-технический прогресс дает возможность альтернативных путей развития и применения одной и той же научно-технической идеи в разных отраслях с весьма различными результатами с точки зрения эффективности. Риск неточного выбора направления разработки чрезвычайно велик и может привести к утрате позиций на рынке, потере самостоятельности перед лицом более удачливого конкурента. Фундаментальная разработка должна дать “видение” вариантности нововведения и ориентиры для их оценки. При равенстве затрат на НИОКР результаты могут быть весьма различны.

Значимость научных разработок ставит вопрос о формах сопряжения их с прикладными разработками и производством. За последние 10-15 лет в развитых странах отработан ряд эффективных методов включения науки, в том числе и фундаментальной, в общий поток развития общественного производства.

Инновационная деятельность – это практическое использование инновационно-научного и интеллектуального потенциала в массовом производстве с целью получения нового продукта, удовлетворяющего потребительский спрос в конкурентоспособных товарах и услугах. Важной характеристикой этой деятельности является инновационная активность – целенаправленная поддержка высокой восприимчивости персонала предприятия к нововведениям посредством целенаправленных структур и методов управления. Сама инновационная деятельность характеризуется ускорением темпов создания новшеств, их диффузии, что способствует углублению и расширению структурных сдвигов в экономике, увеличению размеров рынка и удовлетворению существующих и возникающих потребностей.

Перестройка экономики на рыночных принципах в нашей стране требует обеспечения мирового класса качества производимых товаров, своевременного обновления продукции предприятиями и максимальной заинтересованности внедрения нововведений; высокой инновационной активности на базе собственного развивающегося потенциала. Вместе с тем мировая практика показывает, что государственная поддержка инновационной деятельности объективно необходима. Однако в настоящее время финансовая государственная поддержка на высоком уровне фундаментальной науки и производства практически не осуществляется. А это значит, что и нет предпосылок на ближайшее будущее выхода из экономического кризиса нашей страны. Поскольку предприятия не имеют возможности для создания высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции высокого качества. Это можно добиться только при создании условий для выхода предприятий из кризиса в области инвестиционной и инновационной политики, налогообложения на государственном уровне.

В настоящее время эффективность инновационной деятельности предприятия определяется, прежде всего, наличием отлаженной системы инвестирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок.

Инновации – это новшества, доведённые до стадии коммерческого использования и предложения на рынке в виде нового продукта. Подлинная новизна продукта всегда связана с ростом экономического эффекта от его использования.

Новизна может быть "относительной", "абсолютной" и "частной".

Абсолютная новизна характеризуется отсутствием аналогов данному новшеству; относительная – это новшество, которое уже применялось на других предприятиях, но впервые осуществляется на данном предприятии; частная новизна подразумевает обновление элемента изделия.

Экономическое достоинство нововведения состоит в том, что выгода от внедрения превышает издержки на его создание. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество, – становится "инновацией". Только тогда различные идеи, изобретения, новые виды услуг, продукции получают признание потребителя и уже в новом качестве они становятся инновациями. Т.е. инновационный процесс объединяет процесс создания новшества и его реализацию. Стадии инновационного процесса представлены на рис.1.

Все стадии инновационного процесса взаимосвязаны и необходимо продумывать осуществление всех последующих стадии уже на первой. Главное, уметь осуществлять переход от одной к другой. Поскольку эффективность инновационного процесса определяется не только результативностью отдельных его стадий, но и скоростью перехода от одной стадии к другой, т.е в процессе управления важно сократить интервал между стадиями, максимально совместив их в общем процессе.

Понятие "инновации" применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, научно-исследовательской, учебной и управленческой сферах, ко всем усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат. Следовательно, инновации ориентированы на рынок и потребителя.

Период времени от зарождения идеи до практического создания и внедрения новшества, его использования принято называть жизненным циклом инновации. Возникла потребность управления творческим потенциалом и повышением эффективности связи науки и производства. Этим и занимается инновационная политика – наука о формировании новшеств, их диффузии, а также факторах, противодействующих внедрению нововведений; адаптации к ним человека; организации и механизме инновационной деятельности; выработке инновационных решений и политики. Иначе говоря, инновационная политика – новая область исследований, необходимая для эффективного решения задач интенсификации и ускоренного развития инновационной экономики, прежде всего – создания, освоения и распространения различных типов новшеств. Т.о. инновационная политика, инновационная деятельность возникли как реакция на современные требования экономики, необходимость усиления восприимчивости её элементов к появившимся изменениям.

На практике инновация классифицируется по ряду признаков.[[3]](#footnote-3)

По причинам возникновения они делятся на: реактивные – как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, для ведения борьбы на рынке и выживания предприятия; и на стратегические, внедрение которых определяет приобретение перспективных преимуществ перед конкурентами.

Для предприятия инновации могут выступить как:

* продуктивные – производство нового изделия, продукции и услуги, что связано с созданием новых видов производства; созданный новый продукт может привести к уменьшению спроса на прежний, что повлечёт за собой ликвидацию старых видов производства;
* рыночные – открывающиеся новые сферы внедрения продукции и тем расширяющие пространства рынка;
* процессорные – применение новых технологий, структур управления и организация ресурсосберегающего метода производства, продукта или услуги;
* потребительские – направленные на удовлетворение текущих запросов потребителя и формирование новых в перспективе.

По инновационному потенциалу в зависимости от предметного содержания и темпа реализации новшества различают следующие виды нововведений: радикальные (базовые), когда применяют принципиально новые изобретения; технологические, характеризующиеся разработкой и внедрением новых высокоэффективных технологических процессов, нового технологического оборудования, которые позволяют резко повысить производительность труда, качество выпускаемой продукции; модифицирующие (рядовые), имеющие направленность на совершенствование, обновление конструкций и форм новшеств (небольшие изобретения, рационализаторские предложения).

В официальной статистике под технологическими инновациями понимаются конечные результаты инновационной деятельности, получившие воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта (услуги), внедренных на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса или способа производства (передачи) услуг, используемых в практической деятельности. От того, какое определение инноваций используется, зависят все формализуемые характеристики этого процесса. В настоящее время единого подхода к определению инновационной деятельности нет, равно как и не проводилось сплошных обследований предприятий и организаций, в которых исследовались бы инновации. Существующие оценки инновационной деятельности основываются на выборочных обследованиях большей или меньшей широты, и этим объясняется нередкое противоречие их результатов.

Инновационным является такое предприятие, которое внедряет продуктовые или процессные инновации, независимо от того, кто был автором инновации - работники данной организации или внешние агенты (внешние собственники, банки, представители федеральных и местных органов власти, научно-исследовательские организации и провайдеры технологий, другие предприятия).

**3. Основные этапы инновационного процесса**

Процесс инноваций включает ряд последовательных этапов: систематизация поступающих идей нововведений, формирование идеи нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта, создание нового продукта, тестирование нового товара на рынке, принятие решения о внедрении нового продукта в производство.

Систематизация поступающих идей нововведений является начальным этапом инновационного процесса. Накопление идей возможных новаций и их систематизация проводятся постоянно в процессе текущей маркетинговой, научно-исследовательской и другой деятельности предприятия. Периодически эта работа приводит к формированию идей нововведений на предприятии. При возникновении возможности или необходимости новации начинается инновационный цикл. Содержание работ первого этапа этого цикла включает:

1) Сбор информации о технологических изменениях на рынке о нововведениях, поступающих из подразделений НИОКР и служб маркетинга производственных отделений. Изучение и анализ пожеланий, требований и рекламаций потребителей, поступающих от сбытового аппарата предприятия, торговых посредников и покупателей. Накопление информации о потенциальных возможностях предприятия в области разработки и освоения новой продукции.

2) Определение видов риска, степени их влияния на ожидаемые результаты создания и внедрения нововведений.

3) Сбор и анализ информации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития, имеющих отношение к идее новации.

Формирование идеи нового продукта предусматривает выбор идеи его создания, которая может быть реализована. На этом этапе рассматриваются все выявленные идеи и определяется та из них, которая в наибольшей степени учитывает ресурсы и возможности, а также будущую выгоду предприятия от ее реализации при создании нового продукта. Этап содержит следующие работы:

1) Предварительную оценку возможностей коммерческого использования идей.

2) Оценку практической реализуемости идей.

3) Определение степени технологической общности нового продукта и традиционных изделий предприятия.

4) Оценку соответствия новой продукции имиджу предприятия и стратегии его развития.

5) Определение патентной чистоты идеи нового продукта.

Анализ экономической эффективности нового продукта включает оформление идеи в виде инвестиционного проекта создания нового продукта и его предварительную оценку. В рамках формулирования проекта обеспечивается определение технико-экономических характеристик продукта (проекта), оценка его качества и потребительских свойств. В обязательном порядке проводится оценка (прогноз) потенциального рыночного спроса и объема продаж предлагаемого продукта. Формируется предварительная программа его создания и освоения в производстве. С учетом программы проводится оценка объема необходимых инвестиций на создание и организацию производства этого продукта, а также определение его срока окупаемости. Важным элементом обоснования является анализ и оценка наличия необходимых ресурсов для создания и производства нового продукта (технология, машины и оборудование, сырье и материалы, персонал, финансовые средства и др.), а также оценка сроков создания, освоения нового продукта в производстве и выхода с ним на рынок. Этап заканчивается анализом и оценкой рентабельности (прибыльности) производства нового продукта и разработкой программы маркетинга по этому продукту.

Создание нового продукта начинается после принятия соответствующего решения руководством предприятия. Решение о создании нового продукта принимается на основании программы маркетинга по продукту, содержащей все необходимые сведения по новому продукту, с учетом технико-экономического обоснования его эффективности, анализа информации о рынке сбыта и влиянии внедрения этого продукта на общие экономические результаты производственной деятельности предприятия.

На этом этапе выполняются все работы и по его освоению в производстве, в том числе:

1) Разработка программы (конкретного проекта) создания нового продукта.

2) Реализация программы (проекта).

3) Создание опытного (промышленного) образца и проведение его испытаний с целью проверки технических характеристик, технологии изготовления, проверки безопасности, в том числе экологической и т.д.

4) Определение наименования, товарного знака, дизайна, упаковки, маркировки и решение прочих вопросов, связанных с оформлением нового продукта как товара предприятия.

Тестирование нового товара на рынке проводится по цене и другим коммерческим условиям на ограниченном рынке в течение ограниченного срока (но не менее 3-х месяцев). С учетом результатов тестирования определяются:

1) Каналы реализации, дающие наибольший экономический эффект предприятию.

2) Средства и методы рекламы нового продукта.

3) Организация технического обслуживания продукта (гарантийного и послегарантийного) и другие вопросы реализации продукта на целевом рынке.

Принятие решения о внедрении нового продукта в производство завершает инновационный цикл создания нового продукта. Основой принятия решения о внедрении нового продукта в производство и о масштабе такого производства (ограниченная партия, серийное или массовое производство) являются маркетинговая программа по производству (производственному отделению). Разработка и принятие такой программы проводится с учетом маркетинговых программ по продуктам и результатов тестирования нового продукта на рынке. Маркетинговая программа по производству (производственному отделению) предприятия включает:

1) Коммерческое обоснование производственной программы, ее структуру, ассортимент и количественные показатели выпускаемой продукции.

2) Объем продаж, рентабельность продукции и производства в целом.

3) Производственные возможности предприятия: использование имеющихся производственных мощностей, обеспеченность ресурсами и квалифицированным персоналом.

4) Каналы и методы сбыта, известность и имидж предприятия на рынке.

5) Финансовые возможности (в том числе общая сумма инвестиций в развитие производства и сбыта) и источники финансирования.

6) Прогноз результатов (прибыль или убыток) на расчетный период и др.

**Специфика инновационного процесса с учетом жизненного цикла**

**товара**

Жизненный цикл рынка сбыта конкретного продукта (жизненный цикл товара) охватывает период производства и сбыта этого продукта и включает: внедрение товара на рынок (создание рынка), рост, зрелость, насыщение и спад. При этом инновационный процесс, связанный с конкретным продуктом, включает проведение НИОКР не только в период его создания, но и в период его серийного производства. Направленность этих работ и соответственно затрат в НИОКР зависит от содержания конкретных стратегий предприятия на рынке, определяемых с учетом жизненного цикла рынка сбыта продукта (жизненного цикла товара).

На стадии роста продаж (стадия жизненного цикла товара — рост) предприятие ведет разработку модификаций продукта в соответствии с дифференциацией потребительского спроса, то есть предприятие стремится выделить сегменты рынка, в которых предлагаемый продукт с минимальными изменениями выступает в роли специализированного, не имеющего аналогов для удовлетворения специфических потребностей.

На стадии зрелости предприятие стремится вести разработку оригинальных модификаций продуктов, отличающихся от продукции других производителей. Однако расширение номенклатуры при неизменной технологической базе не может быть беспредельным. В стадии зрелости рынка (товара) усиливается тенденция снижения нормы прибыли до определенной средней величины. Возможности конкуренции за счет дальнейшей дифференциации потребительского спроса исчерпываются. Стабилизируются номенклатурные ряды и стереотип продукции Рынок превращается в рынок стандартизованных изделий. Главным средством усиливающейся при этом конкуренции становится ценовая конкуренция.

На стадии насыщения рынка (товара) успехи в конкуренции связаны с сокращением издержек производства, что и определяет направленность инновационной политики (стратегии) предприятия.

На стадии спада (заключительной стадии товара) победу приносит межвидовая конкуренция (конкуренция новых технологий), связанная с появлением новых средств (продуктов) удовлетворения потребностей.[[4]](#footnote-4)

**4. Система внутрифирменного планирования инноваций**

Система планирования инноваций в организациях включает комплекс различных планов, направленных на осуществление основных функций и задач планирования, взаимодействующих друг с другом. Наиболее существенными факторами, определяющими состав и содержание этого комплекса, выступают организационная структура и профиль инновационной деятельности организации, состав осуществляемых инновационных провесов, уровень кооперации при их проведении, масштабы и постоянство инновационной деятельности.

Виды планов различаются по целям, предмету, уровням, содержанию и периодам планирования инноваций.

По целевой ориентации различают стратегическое и оперативное планирование инноваций.

Стратегическое планирование как элемент стратегического управления инновациями заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегии поведения нарынках инноваций. При этом проводятся глубокие маркетинговые исследования, масштабные прогнозные разработки, оценки сильных и слабых сторон организации, рисков и факторов успеха. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет. Оно направлено на создание нового потенциала успеха организации.

Оперативное планирование инноваций имеет своей задачей поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реакции принятой стратегии развития организации. Оно предусматривает формирование продуктово-тематического портфеля организации разработку календарных планов, составление бизнес-кланов по отдельным программам, выполнение расчетов потребных ресурсов, средств и источников их покрытия и пр. Оперативное санирование инноваций имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и др. Стратегическое и оперативное планирование находятся в диалектическом взаимодействии, и содержательно дополняет друг друга в едином процессе инновационного менеджмента.

Предметный признак характеризует объем плановой работ организации. В соответствии с принятым в организации разделением труда по предметному признаку в самостоятельные видыпланов выделяют планирование НИОКР, сбыта, материально технического снабжения и информационного обеспечения, производства, финансов, персонала и других предметных областей организации. Характер предметной области существенно влияет на состав используемой информации, нормативную базу, перц0. личность и методы выполнения плановых расчетов.

Планирование должно охватывать все сферы и иерархические уровни организации. В соответствии с принятой структурой организации различают сводное или комплексное планирование деятельности организации в целом, планирование структурных единиц, планирование отдельных инновационных программ и индивидуальное планирование деятельности исполнителей. Каждый уровень планирования отличается составом планируемых параметров, степенью их детализации и методами разработки.

Содержательный аспект в планировании инноваций находит свое выражение в трех видах плановых расчетов: продуктово-тематическом, технико-экономическом и объемно-календарном.

Продуктово-тематическое планирование инноваций заключается в: формировании перспективных направлений и тематики научных исследований и разработок; подготовке программ и мероприятий по обновлению продукции; совершенствованию технологии и организации производства в организациях. На производственной стадии инновационных процессов этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ организаций и подразделений.

Технико-экономическое планирование включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности инновационной деятельности организации. Этот вид расчетов включает финансовое планирование, составление бизнес-планов, бюджетное планирование и т.п.

Объемно-календарное планирование инноваций заключается в: планировании объемов работ; загрузки подразделений и исполнителей построении календарных графиков проведения работ по отдельным программам и по всей совокупности планируемы работ; графиков загрузки оборудования и исполнителей; распре делении работ по отдельным календарным периодам.

Каждый из вариантов плана ориентирован на установленные цели и отличается от других составом мероприятий (способов достижения целей), требуемыми ресурсами, сроками осуществления и исполнителями.

Процесс подготовки альтернатив носит творческий характер,часто осуществляется с использованием специальных методовгенерирования идей и включает подготовку альтернативных предложений (идей), их систематизацию и конкретизацию отдельных альтернатив, анализ их взаимосвязи, оценку полноты и достаточности альтернатив.

Оценка альтернатив осуществляется с целью выбора наиболее эффективной из них. В отличие от прогноза план всегда одновариантен и должен быть ориентирован на оптимальное решение инновационной проблемы с учетом отдаленных прогнозных последствий.

Оценка альтернатив носит характер процесса, включающего:

1) уточнение объекта оценки;

2) определение критериев оценки (включая оценку рисков и шансов);

3) установление значимости критериев оценки, т.е. ранжирование критериев и прогноз значимости на перспективу;

4) определение шкал оценки по каждому критерию;

5) установление метода оценки или сравнения альтернатив;

6) собственно оценку и выбор наиболее рационального планового решения.

Принятие планового решения осуществляется менеджером на основе всесторонней оценки обоснованного выбора наилучшего варианта плана. Решение о плане выступает как одно из важнейших управленческих решений в инновационном менеджменте. На форму его принятия влияет много факторов субъективного и объективного характера, в частности, принятый в организации индивидуальный стиль руководства менеджера, система документооборота, структура менеджмента.

Доведение планового решения до исполнителей и его реализация осуществляются с помощью методов и приемов коммуникаций, принятых в организации.

Сложность процессов планирования инноваций и многообразие разрабатываемых планов требуют строгой организации всех процедур подготовки, обработки и синтеза плановой информации, контроля за исполнением планов и их своевременной корректировки.

Организация планирования инноваций в организации предусматривает решение комплекса вопросов: состав и характер специализации органов планирования инноваций; формы координации работ по планированию инноваций; характер формализации процессов планирования инноваций в организации.

Состав и характер специализации органов планирования инноваций в организации определяется тремя основными факторами: уровнем централизации планирования в организации, типом общей системы менеджмента и принятой формой организации инноваций.

Сочетание различных видов плановых расчетов образует целостные системы планирования инноваций в организации. Его осуществление поручается специальным плановым органам и менеджерам различных уровней. Принципиально различают централизованные и децентрализованные системы планирования инноваций в организациях.

При централизованной системе выполнение функции планирования возлагается на центральные органы планирования инноваций. В крупных специализированных организациях, НИИ, КБ сводное планирование инноваций осуществляют специальные функциональные службы (отделы или управления): экономики и планирования развития научной организации, тематического и календарного планирования, внешнеэкономических связей, маркетинговых исследований и сбыта, финансов, труда и заработной платы, договоров и юридического обеспечения, материально-технического обеспечения, бухгалтерия и др. Центральные плановые службы в этом случае решают вопросы стратегического, перфективного планирования, а также сводных расчетов и обосновали в целом по организации. Наряду с центральными службами в отельных функциональных и предметных (тематических) подразделениях создаются плановые подразделения, занимающиеся преимущественно частными вопросами оперативного планирования и контроля за ходом реализации инновационных процессов.

При децентрализованной схеме планирование инноваций возлагается на плановые службы и менеджеров подразделений организации, специализированных по тематическому принципу или ответственных за отдельные стадии инновационного процесса: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и пр. В этом случае и стратегическое, и оперативное планирование инноваций осуществляется раздельно по отдельным направлениям инновационной деятельности организации.

Формализация процессов планирования в организации осуществляется специфическими методами и обеспечивает содержательную координацию всех служб и подразделений в системе менеджмента инновациями.

**5. Параметры инновационной деятельности отечественных**

**предприятий**

Как показано в аналитическом обзоре Н.И. Ивановой, в 1990-х г.г. инновационной деятельностью (по результатам опросов) занимались от 52 до 76% предприятий при устойчивой тенденции повышения количества декларирующих себя инноваторами к концу периода. В том числе от 31 до 46% респондентов занимались товарно-продуктовыми инновациями и от 15 до 33% технологическими[[5]](#footnote-5).

В целом это свидетельствует об определенном перевесе модели «рыночного вызова» по сравнению с моделью «технологического толчка» в 1990-х г.г.

По данным за первое полугодие 2002 г., 84% инновационно-активных отечественных предприятий определили проводимые ими инновации как товарно-продуктовые, а 77% сочли, что они занимаются инновациями, повышающими их конкурентоспособность (что представляется не слишком информативной классификационной характеристикой)[[6]](#footnote-6).

Доля принципиально новой продукции составляла в 1999 г. 9,5% продаж инновационно-активных продаж, 70% которых было сосредоточено в четырех отраслях: химической, пищевой, машиностроительной, металлургической.

Необходимо отметить, что приведенная выше самооценка инновационности отечественными предпринимателями многократно превышает результаты оценки инновационности отечественных предприятий по методике OESD, согласно которым в России было обнаружено 5,6% инновационных предприятий в 1995 г. и 10,6% в 2006 г. Утешает не только факт почти двукратного роста инновационных предприятий, определенных по жестким международным критериям, но и то, что в соответствии с принципом самореализующихся пророчеств предприятия, считающие себя инновационными, т.е. по крайней мере, понимающие важность инновационной деятельности, имеют хорошие шансы стать таковыми на самом деле.

Представление о видах инновационной активности на отечественных предприятиях дает структура затрат на инновационную деятельность, определенная по методике ЦИСК- OESD:

* исследования и разработки – 15%;
* приобретение машин и оборудования – 48%;
* приобретение новых технологий – 8%;
* проектно-конструкторские работы – 10%;
* приобретение патентов и лицензий – 1%;
* приобретение программных продуктов – 3%;
* обучение и подготовка персонала – 1%;
* маркетинговые исследования – 2%;
* другие виды инновационной деятельности – 12%[[7]](#footnote-7).

В.П. Семенов приводит следующую группировку предприятий по значениям показателя инновационности (отношение затрат на НИОКР к продажам) в начале текущего десятилетия:

* более половины предприятий – менее 5%;
* 10% предприятий – 5-8%;
* 33% предприятий – более 8%[[8]](#footnote-8).

Что касается источников финансирования инновационной деятельности на отечественных предприятиях, то 90-94% составляли собственные средства. Это хорошо согласуется с оценками 1990-х г.г., которые приводит Н.И. Иванова, отмечая, что вклад бюджетов всех уровней в финансирование инновационной деятельности предприятий в конце прошлого десятилетия не превышал 6%.

В целом на основании этого краткого обзора можно констатировать, что инновационная деятельность в российской промышленности отличается от таковой в передовых зарубежных странах не тенденциями, а масштабами, которые по нашему мнению, будут неизбежно расти в процессе модернизации промышленности и экономического роста.

**Заключение**

В результате инновационной деятельности рождаются новые идеи, новые и усовершенствованные продукты, новые или усовершенствованные технологические процессы, появляются новые формы организации и управления различными сферами экономики и ее структурами.

Инновационная деятельность является мощным рычагом, который помогает преодолеть спад, обеспечить структурную перестройку и насытить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и вовремя отреагировать на них. В условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, он должен внимательно следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение в своей фирме, чтобы не отстать от конкурентов.

Современный менеджмент должен быть менеджментом инновационного типа, то есть обладать определенным инновационным потенциалом. В условиях рыночной экономики характерны тенденции ускорения развития, уплотнения времени, увеличения количества и разнообразия изменений, характеризующих условия функционирования фирмы. Управление должно поспевать за изменениями, реально происходящими в действительности. И фактором такого соответствия управления тем изменениям, которые происходят в экономической жизни, науке и технике, является инновационный потенциал управления, который формируется в работе с персоналом, подготовке менеджеров, организации управления, ориентированной на динамику.

**Список литературы**

1. Вачугова Д.Д. «Курс менеджмента», Феникс, 2003 г.
2. Гончаров В.И., «Менеджмент», Месанта, 2003 г.
3. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М., 2002.
4. “Менеджмент организации”. Под ред. д.э.н.,проф. Румянцевой З.П., д.э.н.,проф. Соломатина Н.А., М. ИКФА-М, 2004г.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. “Основы менеджмента”. Пер. с англ. М.”Дело”, 2000г.
6. Морозов Ю.П. “Управление технологическими нововведениями в условиях рыночных отношений”, Н. Новгород, 2001г.
7. “Новая технология и организационные структуры”. Под ред. Пиннигса, А. Бьютандяма. Пер. с англ., М. “Экономика”, 2003г.
8. “Основы управления персоналом”. Под ред. проф. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 1999г.
9. Российская экономика: финансовая система / Под ред. В.В. Герасименко и Д.Э. Городецкого. М., 2000.
10. Семенов В.П. Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. Спб., 2003
11. Хучек М. “Инновации на предприятиях и их внедрение”, М. “Луч”, 2004г.
12. «Инновационная деятельность в промышленности» - М.В. Грачева: Москва, 2002;
13. «Менеджмент организации» - учебное пособие под редакцией З.П. Румянцевой, Москва – ИНФРА-М, 2005;
14. «Инновационный менеджмент». Под редакцией И.В. Афонина, Москва, Гадарики, 2005.
15. Завлин П.П. и др. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. - СПб., 2005.
16. Макаркин Н.Р., Шаворина Л.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. - Саратов: 2001.

1. В.И. Гончаров Менеджмент. Месанта - 2003г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Морозов Ю.П. “Управление технологическими нововведениями в условиях рыночных отношений”, Н. Новгород, 2001г. [↑](#footnote-ref-2)
3. «Инновационный менеджмент». Под редакцией И.В. Афонина, Москва, Гадарики, 2005. [↑](#footnote-ref-3)
4. Д.Д. Вачугова. Курс менеджмента. Феникс 2003г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М., 2002. [↑](#footnote-ref-5)
6. Семенов В.П. Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. Спб., 2003 [↑](#footnote-ref-6)
7. Российская экономика: финансовая система / Под ред. В.В. Герасименко и Д.Э. Городецкого. М., 2000. [↑](#footnote-ref-7)
8. Семенов В.П. Управление инновационно-инвестиционным процессом в предпринимательстве: теория и методология. Спб., 2003 [↑](#footnote-ref-8)