МИНИСТЕРСВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ХАРЬКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра организации производства и управления персоналом

РЕФЕРАТ

по дисциплине «управление инновационным предприятием»

на тему: «Разработка и обоснование инновационных проектов развития предприятий»

Выполнила:

студентка группы

Проверил:

Харьков 2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

теоретические аспекты управления инновационным развитием предприятия 5

Инновационный механизм как основа управления экономическим развитием предприятия 5

Элементы системы инновационных механизмов 8

Анализ управления инновационной деятельностью ОАО «Геолан» 18

разработка рекомендаций по улучшению инновационного развитя предприятия 22

заключение 27

список использованных источников 28

# Введение

В исследованиях последних лет значительное внимание уделяется проблемам инноваций и предпринимательства. Причем, обе проблемы рассматриваются как теоретически, так и в практическом аспекте. В то же время, несмотря на повышение интенсивности исследований по данным направлениям, наблюдается весьма низкий уровень инновационной активности предприятий. Основой научно-технического прогресса являются изобретения и открытие. Когда новые изобретения находят применение в любой отрасли человеческой деятельности, они приводят к созданию нового продукта или новой технологии, то есть процессу производства продукта. Все это означает, что идея, положенная в основу изобретения, превратилась в нововведение. Нововведение всегда стимулирует появление новых идей, ибо развивает любопытство человека. Таким образом, нововведение и связана с ним инновация является объективным законом развития человечества.

Инновационная деятельность содержит в себе не только инновационный процесс эволюционного превращения нового знания в новые виды продуктов, технологий и услуг, но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских качеств, конкурентной среды, а также комплекс технологических, управленческих и организационно-экономических мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям, нового подхода к информационным, консалтинговым, социальных и других видов услуг. Именно в этом кроется важное научное и практическое значение исследующейся проблемы.

Предпосылкой успешной реализации товарной инновационной политики на предприятии является эффективное управление технологическим развитием предприятия. Поэтому целью данного реферата является рассмотрение разработки и образования инновационных проектов развития предприятий. При этом будут рассмотрены теоретические аспекты управления инновационным развитием предприятия, проведен анализ деятельности предприятия и даны рекомендации по совершенствованию его инновационной политики.

# теоретические аспекты управления инновационным развитием предприятия

# Инновационный механизм как основа управления экономическим развитием предприятия

Система механизмов, позволяющих реализовать инновационную составляющую предпринимательской деятельности представляются взаимосвязанными элементами инновационно-предпринимательской системы, которые могут быть названы инновационными механизмами предпринимательства. Есть очевидная необходимость глубокого научного исследования процессов функционирования этой системы. Поэтому возникает самостоятельная научная и экономическая проблема формирования системы механизмов, позволяющих активизировать инновационную деятельность предпринимателя, понимая эту деятельность расширительно, а не только как научно-технический и инновационный бизнес.

Инновационный механизм – это организационно-экономическая форма осуществления инновационной деятельности и способствования ее проведению, поиску инновационных решений, а также рычаг стимулирования и регулирования этой деятельности [3]. Существует множество таких механизмов, выполняющих конкретные функции. Причем, это множество не является закрытым и появление новых механизмов является закономерным событием. Названные механизмы должны формировать функциональное обеспечение предпринимательских структур в привязке к стадиям их жизненного цикла. Под функциональным обеспечением понимают инновационное, инвестиционное и финансовое обеспечение. Инновационное обеспечение должно способствовать зарождению и эффективному поиску нововведения. Должен быть в наличии соответствующий механизм, позволяющий ускорить процесс генерирования новшеств. Далее следует создать условия вложения средств (инвестирования) с целью коммерциализации новшеств, их внедрения в производство. Естественно, что решение задач создания инновационных решений и инвестирования невозможно осуществить без соответствующих источников финансирования. С другой стороны, не требует особых объяснений тот факт, что механизмы функционального обеспечения будут различными в зависимости от того, на какой стадии развития находится та или иная предпринимательская структура. Необходимо связать элементы функционального обеспечения со стадиями развития предпринимательских структур. Направления подобной увязки можно представить нижеследующей таблицей-матрицей (табл.1).

Таблица 1.1. – Характеристика взаимосвязи элементов функционального обеспечения и стадий развития предпринимательских структур [3]

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристикифункционально-го обеспечения | Этапы развития предпринимательской структуры |
| Становление (1)  | Развитие (2)  | Зрелость (3)  | Упадок (4)  |
| Инновационная (1)  | Поиск научно-технических инновационных решений,защита интеллектуальной собственности | Разработка и развитие научно-технических решений | Разработка псевдоинноваций-продуктов, инновацийпроцессов, передача технологий | Поиск научно - технических решений по замене устаревших процессов приобретение лицензий и патентов |
| Инвестиционная(2)  | Определение направлений начального вложенийсредств, инвестиционные льготыза создание новых рабочих мест и освоение приоритетных направлений деятельности | Определение направлений призводственно-го инвестирования,формированиеблагоприятногоинвестиционногоклимата | Долгосрочные инвестиции в участие в капитале других предприятий | Определение на-правлений и вложение в пере-ориентацию предпринимательскойдеятельности |
| Финансовая (3)  | Стартовое финан-сирование, полу-чение дотаций че-рез инкубаторныепрограммы | Финансированиена стадии освое-ния и расшире-ния охвата рынка,формирование состава собственников, выход на финансовые рынки роста | Финансированиеразвития производственных мощностей, доступ ккредитным ресурсам | Финансированиесворачивания ус-таревшего произ-водства, дотации»субсидии |

Данные механизмы «включаются», когда необходимо осуществить разработку и внедрение инновации или в более общем виде – обеспечить эффективное протекание инновационных процессов.

Инновационные механизмы существуют на трех основных уровнях: макроуровне, региональном уровне, уровне предприятия. На макроуровне решаются три основные задачи; формулируется государственная инновационная стратегия» создается благоприятный инновационный климат для экономики в целом, реализуются государственные инновационные программы. На региональном уровне присутствуют похожие задачи, но они привязываются к особенностям определенных регионов. И макро - и региональный уровень создают условия для интенсивного протекания инновационных процессов на уровне предпринимательских структур. Эти инновационные механизмы призваны обеспечить реализацию государственной и региональных инновационных стратегий на микроуровне, направить в русле инновационных приоритетов предпринимательскую инициативу.

Упомянутые механизмы должны действовать в определенной последовательности и характеризоваться сопряженностью и согласованностью действия.

# Элементы системы инновационных механизмов

Механизм организации ориентирован на формирование и реорганизацию структур, осуществляющих инновационные процессы. Такое формирование может происходить в различных формах, основными из которых являются: создание, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение [2].

Создание – это формирование новых предприятий, структурных подразделений или единиц, призванных осуществлять инновационную деятельность. Наиболее существенными элементами новых организационных форм являются следующие: матричные структуры, научно-технические подразделения, научно-технические организации, осуществляющие деятельность по рыночным принципам внутренние венчуры.

Процессы создания новых инновационных организаций особенно важны для крупных предприятий. Эти предприятия имеют сложную систему управления инновациями, зачастую ориентируются на крупные проекты, реализация которых должна практически сразу (или за короткий период времени) обеспечить получение высоких доходов. Во многом по этой причине количество инноваций в данных структурах не велико, как на малых предприятиях. По нашему мнению, эффективность инновационной деятельности можно было бы значительно повысить, если создавать новые инновационные подразделения и структурные единицы, призванные создавать новые направления в деятельности крупных предприятий. Эти инновационные единицы могут создаваться на постоянной или временной основе.

Научно-технические подразделения создаются на постоянной основе, они не имеют самостоятельности и их деятельность осуществляется за счет бюджета компании и целом. Эти подразделения могут быть децентрализованными и ориентированными на конкретные производственные единицы, либо – централизованными и подчиняться непосредственно руководству компании. Их особенность заключается в том, что они передают свои разработки в производство напрямую без установления внутренних рыночных механизмов.

Самостоятельные научно-технические организации, напротив, имеют собственный бюджет и они продают свои разработки производственным подразделениям компании. Это повышает ответственность за результаты деятельности, их соответствие целям компании и требованиям рынка. Внутренние венчуры, как правило, занимаются непосредственным внедрением нововведений, ориентированным на новую рыночную нишу.

Производст-венная компания

Рисунок 1.1. Веерная организация инновационной деятельности компании.

В ряде случаев весьма эффективным организационным механизмом может быть поглощение крупной компанией небольших инновационных фирм, деятельность которых входит в круг интересов этой компании. Механизмом, дополняющим поглощение, является установление тесных связей крупной компании и малых инновационных фирм, основанных на создании долгосрочных договорных отношений, совокупность которых можно назвать рыночной инновационной интеграцией. В этом случае инновационные фирмы сохраняет свою самостоятельность, но попадают в сферу рыночных производственных связей крупной компании. Сочетание процессов поглощения и рыночной инновационной интеграции дает основание предложить использование так называемой «веерной» организации инновационного процесса (рис.1). Ее смысл заключается в создании инновационного окружения производственной компании, состоящего из фирм, в отношении которых совершено поглощение (ИФП), а также рыночно интегрированных фирм (РИФ) [3].

Такая организация окажется в наибольшей степени эффективной для произведенных компаний, имеющих наступательную стратегию инновационного развития. Она позволяет разработать и коммерциализировать новшества создать технологические разрывы, новшества, в ряде случаев недоступные компаниям-конкурентам в данный момент времени.

Выделение – организационный механизм, предполагающий создание самостоятельных инновационных компаний, ранее бывших частью целостных производственен до образований. Такие действия целесообразно осуществлять, когда образуется новое направление деятельности, не связанное с основной специализацией компании, увлекающее на себя ее ресурсы.

Следующая группа инновационных механизмов – это механизмы разработки и внедрения. В данную группу можно включить: механизмы поиска инновационных решений, механизмы разработки и механизмы внедрения.

Механизмы поиска направлены на генерацию новых идей, технических решений, создание новаций. Это необходимый этап инновационного процесса, составляющий основу дальнейших процессов, связанных с созданием новаций, пригодных для внедрения.

Механизмы разработки связаны с доведением идей до законченного технического решения, могущего быть новацией. Для этого необходима соответствующая концентрация интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов, их эффективен комбинация во времени и пространстве.

Механизмы финансирования и стимулирования определяют способы формирования финансовых ресурсов предпринимательства и повышение их заинтересованности во внедрении новшеств. Здесь можно выделить механизмы кредитования, формирования собственного капитала, формирования затрат на НИОКР и характера отнесения их на себестоимость, увязки размеров налогообложения с интенсивностью инновационной деятельности.

Осуществляя инновационный процесс, особенно, если он основан на радикальных и стратегических инновациях, предприниматель производит затраты, но не имеет замещения этих затрат реальным продуктом или услугами в течение длительного времени. Большинство производственных процессов для своего бесперебойного осуществления требуют подпитки кредитными ресурсами в течение краткосрочного периода. Но обеспечением этого кредита является создаваемый или находящийся на складе продукт. То есть появляющиеся в хозяйственном обороте кредитные деньги имеют товарное покрытие. В инновационном процессе такого покрытия нет. В этом заключается основное различие кредитования производственного и инновационного процессов [4].

Соответствующей инновационным потребностям формой привлечения заемных средств является выпуск облигаций. Их особенностью является длительный (несколько десятков лет) срок обращения. Можно утверждать, что для рассматриваемых процессов финансирование на основе облигационных займов является наиболее предпочтительным.

Следующей формой привлечения финансовых ресурсов является увеличение собственного капитала за счет внешних источников. Имеется возможностбь произвести эмиссию (или дополнительную эмиссию) акций и за счет этого нарастить свой капитал. Но не все предприятия пользуются этим механизмом, если даже возможности для этого имеются. Дело в том, что в ряде случаев увеличивается количество собственников предприятия и возникают возможности неуправляемого менеджерами перемещения контрольного или блокирующего пакета акций.

Для вновь образованных предприятий биржевой механизм не подходит, так как их акции еще не котируются на бирже. В этом случае необходимо развитие внебиржевого рынка акций, а также венчурного финансирования. Более детально процессы организации и роль внебиржевого рынка как инновационного механизма рассмотрены автором в других публикациях.

Стимулирование инновационной деятельности предполагает создание условий, в которых осуществление этой деятельности будет выгодным. Степень выгодности может быть измерена размером чистой прибыли, то есть прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты налогов. Это может быть достигнуто посредством снижения налоговых платежей при увеличении инновационных и инвестиционных усилий предприятия.

Было бы логичным увязать размер снижения налоговых платежей с величиной затрат на НИОКР. Снижение текущих налоговых платежей рекомендуется проводить пропорционально абсолютному увеличению затрат на НИОКР с установлением предельного размера снижения налоговых выплат.

В качестве следующего элемента инновационного механизма предпринимательства можно назвать механизм технологического трансфера. Речь идет о передаче технологий, разработанных в государственном секторе, в предпринимательский сектор. Важность такого механизма связана с тем, что многие открытия и важные технические решения получены в государственных НИИ, но для их коммерциализации необходимо осуществление дополнительных затрат, причем, в ряде случаев более значительных, чем те, которые произведены на исследовательской стадии. У государства нет достаточных средств для финансирования стадий внедрения, поэтому было бы правильно предоставить предпринимательским структурам возможность использования в производстве таких разработок. Для организации трансфера представляется важным прежде всего определить принципы передачи технологий. Они должны быть следующими: возмездность, контролируемость направлений использования, дальнейшее научно-техническое развитие, отсутствие негативных последствий для оборонных и стратегических отраслей. Критериями отбора технологий для передачи в промышленность могут быть представлены двумя группами: критериями, характеризующими потребность производства и рыночными и критериями, связанными с возможностью передачи. Состав этих групп в более реальной разбивке представлен на рис.2.

В зависимости от характера передаваемых технологий могут быть использованы различные формы такой передачи. Предлагается следующий комплекс таких форм:

продажа лицензий и патентов;

привлечение промышленных компаний к исследованиям в государственных НИИ с последующим предоставлением промышленной собственности;

создание государственно-частных компаний и консорциумов по совместному внедрению результатов уже законченных НИОКР, выполненных за счет государственного финансирования;

создание в промышленных компаниях научно-технических центров, работающих по комплексным исследовательским программам, совместно управляемых и финансируемых;

создание в рамках государственных НИИ хозрасчетных подразделений, занимающихся внедрением разработок в кооперации промышленными компаниями.

Критерии отбора технология для целей технологического трансфера

Потребности производства и рынка

Возможности передачи

Обеспечение повышения конкурентоспособности промышленности

Соответствие государственным научно-техническим приоритетам

Отнесение к ключевым технологиям

Перспективы дальнейшего научно-технического совершенствования промышленности

Включение в программы конверсии

Эффект двойного применения

Гарантии несанкционированной утечки за рубежом

Рисунок 1.2. Критерии отбора технологий для передачи [3].

Важным вопросом передачи технологий является создание информационной инфраструктуры, призванной обслуживать этот процесс. Эта инфраструктура должна обеспечивать распространение информации о передаваемых технологиях, а, кроме того, содержать элементы биржевого (аукционного, тендерного) характера, позволяющие осуществлять торговлю технологиями, а в отдельных случаях способствовать их конкурсному распространению.

Управление разработкой и созданием инновационного проекта развития предприятия

Следует отметить, что управление инновационным проектом (проект-менеджмент) отличается от управления предприятием, которое стабильно функционирует (общего менеджмента). При этом методы управления инновационным проектом развития предприятия соответствуют общим методам управления пректами.

Выживание организаций в современных динамических условиях возможно лишь при их адаптации и постоянном приспособлении к изменениям в окружении. Именно эти стратегические задания развязываются при проектировании и развитии какого-либо бизнеса или организации. Обобщение практики и теоретическое представление относительно подобных заданий инновационного превращения организаций в зарубежной литературе получили название инжиниринга. Инжиниринговая деятельность осуществляется как самими компаниями, так и многочисленными инжиниринговыми консультационными (консалтинговыми) фирмами.

Что касается инжиниринга инноваций, то это комплекс работ и услуг по реализации инновационного проекта, который содержит в себе создание, реализацию, продвижение и диффузию определенной инновации (рис.3).

Необходимо также определить специфические особенности инжиниринга инноваций:

инжиниринг инноваций воплощается не столько в материальной форме продукта, сколько в его полезном эффекте;

выступая объектом инновационного рынка, инжиниринг должен иметь все необходимые коммерческие характеристики;

инжиниринг инноваций имеет дело с такими услугами, которые воспроизводятся.

Исследование инновационной деятельности было бы неполным без рассмотрения сущности реинжиниринга. Последний предусматривает фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений таких решающих показателей деятельности, как стоимость, качество, сервис, темпы.

Проведение предварительных исследований и выбор перспективного сегмента для новшеств

Определение задач, стоящих перед инновациями с учётом финансовых изменений

Технико-экономическое обоснование инновационного пректа

Определение объёма затрат для всех видов ресурсов и числа кадров для создания проекта

Разработка рекомендаций по созданию нового продукта или технологического процесса

Определение сроков выполнения работ по проекту

Определение экономической эффективности проекта в целом

Оформление проекта в виде документов

Рисунок 1.3. Составляющие инжиниринга инноваций [7]

Радикальное перепроектирование не может строиться на предположениях, оно задевает коренные явления, а не поверхностные изменения, оттого в его контексте чаще предлагается новый способ выполнения работы, то есть изобретение, а не модификация. Существует мнение, что резкие (скачкообразные) улучшения, на порядок (по крайней мере в 10 раз) означают сокращение стоимостных или часовых расходов не менее чем на 90% [6].

Современная теория и практика инновационного менеджмента связывает реинжиниринг с текущей потребностью или со стратегической потребностью в нововведениях. Ввиду этого различают кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развитию. Если сосредоточить большее внимание на кризисном реинжиниринга, то безусловно он вызывается резким спадом объема продаж продукта через уменьшение спроса на него или в связи с падением имиджа продавца инновации.

К факторам успеха реинжиниринга принадлежат [6]:

обоснована мотивация проекта и компетентное управление им;

эффективный проект-менеджмент, четкие роли и обязанности;

вразумительность (прозрачность) проекта;

приемлемый риск, ощутимые результаты;

сосредоточенность на приоритетных целях;

достаточное и своевременное финансирование проекта;

технологическая поддержка;

необходимое консультационное обеспечение;

При проведении реинжиниринга встречаются такие типичные ошибки: попытка лишь улучшить процесс, вместо того, чтоб перепроектировать его; недостаточная концентрация в деловых процессах; недостаточное понимания его значения и низкий уровень корпоративной культуры; недостаточность ресурсов для реинжиниринга; неопределенность времени проведения реинжиниринга; низкая ответственность персонала за ход и качество программы реинжиниринга.

Реинжиниринг развития рассчитан на внедрение инновации для перспективной перестройки бизнес-процесса. Он предусматривает переход от бизнес-процесса к бизнес-процессу-реинжинирингу. Последний представляет собой оптимизацию и управление хозяйственным процессом, сосредоточившись на всем процессе, ориентируясь на резкое изменение качества, используя эффективные технологи и ликвидировав причины, препятствующие процессу [4].

Таким образом, инновационный характер реинжиниринга заключается в том, что внедряется совсем новый деловой процесс, а его реализация порождает следующие инноваций 3 другой стороны, реинжиниринг выступает как метод инновационной деятельности и как разновидность инновационной стратегии, объектом которой является технология деловых процессов.

# Анализ управления инновационной деятельностью ОАО «Геолан»

Открытое акционерное общество «Геолан» является производителем корпусной мебели для оформления интерьера офисных помещений и квартир. Предприятие имеет 15-летнию историю успешного развития на рынке города Харькова и области. К настоящему моменту на предприятии проведена модернизация технологического оборудования. За представленный новый ассортимент мебели на международной выставке «Мебель – 2007» в городе Днепропетровск ОАО «Геолан» удостоено «Диплома III степени».

Предприятие проводит достаточно активную инновационную политику за счет собственных средств. В настоящий момент идет поиск инвестора для покупки полной технологической линии по изготовлению мебельных клееных щитов из массивной древесины ценных пород, что позволит изготовить экологически чистую, с современным дизайном мебель и расширить ее ассортимент.

Инновационная деятельность предприятия, занимающегося созданием, конструированием и продажей мебели может проходить в трёх направлениях, которые также подразумевают возможность их включения в проект инновационного развития предприятия:

разработка новых и совершенствование старых производственных линий, оптимизация производственного цикла, совершенствование способов сборки и установки мебели;

разработка и внедрение новых комплектов мебели, разработка нового дизайна и конструкций мебели;

внедрение новых способов продаж, инновационный маркетинг изделий мебельной промышленности, инновации в рекламе мебели.

Предприятие ОАО «Геолан» проводит активную работу в первых двух из указанных направлений. На предприятии совершенствуются технологии производства, а также проводится набор квалифицированных специалистов для разработки новых моделей и конструкций мебели.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в табл.2.1

Таблица 2.1. – Основные технико-экономические показатели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Единицы измерения | Год |
| 2005 | 2006 | 2007  |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах | тыс. грн.  | 948400 | 1065000 | 1140000 |
| Темп роста товарной продукции в сопоставимых ценах | % | 94,32 | 104,05 | 107, 20 |
| Фонд оплаты труда | тыс. грн.  | 218020 | 230000 | 248000 |
| Себестоимость произведенной товарной продукции | тыс. грн.  | 940000 | 1042000 | 1104000 |
| Рентабельность реализованной продукции | % | 1,50 | 0,27 | 8,01 |
| Прибыль балансовая | тыс. грн.  | 8400 | 23000 | 36000 |
| Затраты на инновации | тыс. грн.  | 19600 | 25200 | 51400 |
| Доход от использования инноваций | тыс. грн.  | 175,5 | 556,6 | 1677,6 |
| Отношение затрат на инновацию к себестоимости продукции | % | 2,09 | 2,42 | 4,66 |

Как видно из данных Таблицы 2.1, несмотря на рост выпуска продукции в сопоставимых ценах, рентабельность остается низкой. На лицо необходимость совершенствования производственных процессов. Затраты на инновации по отношению к себестоимости производимой продукции остаются сравнительно небольшой величиной. Вместе с тем, на текущий год запланировано удвоить расходы на инновации (относительные инновационные затраты к себестоимости также должны практически удвоиться). На фоне этого запланированная норма рентабельности на уровне 8% выглядит достаточно оптимистично.

Несмотря ни на что, рост общей суммы инвестиций в новаторство не может однозначно свидетельствовать о росте рентабельности. Инновационная политика предприятия не должна ориентироваться исключительно на расширение финансирования инноваций: оно должно также разумно и эффективно управлять процессами их разработки, обоснования и внедрения. Поэтому, здесь очень важно определить структуру этих инвестиций и их эффективность. Структура и данные для оценки эффективности иннова-ционного процесса на предприятии ОАО «Геолан» приведены в табл.2.2.

Таблица 2.2. – Мероприятия плана технического и организационного развития в 2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм.  | Срок выпол-нения | Объем внедрения | Сметная стоимость тыс. грн.  | Эффективнось, тыс. грн. (у. у. т) \* | Доля в общих расходах на инновации,% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Создание, освоение новых видов продукции и повышение ее качества |  |  | 2300 | 36000 | 78400 | 14,0% |
| в т. ч.  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Набор мебели "Лидия" | шт.  | 1 кв.  | 200 | 4500 | 20000 |
| 1.2. Набор мебели новой модели | шт.  | 4 кв.  | 1000 | 4500 | 1500 |
| 2. Внедрение новой технологии, механизации и автоматизации труда |  |  | – | 124200 | у. у. т | 48,3% |
| в т. ч.  |  |  |  |  |  |
| Продолжение табл.2.2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Автопогруз-чик ДВ-1792 | шт.  | 1-2 кв.  | 1 | 35000 | у. у. т.  |  |
| 3. Совершенствование организации труда | – |  |  | 8700 | у. у. т | 3,4% |
| в т. ч.  |  |  |  |  |  |
| 3.1Обеспечить тепловой режим на участке раскроя поролона | – | 1 кв.  | 1 | 4000 | у. у. т.  |
| 4. Экономия материалов, сырья, топлива, энергии |  |  |  | 88400 | 262 | 34,4% |
| в т. ч.  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Установка нового котла меньшей мощности ДСЕ 2.5-14 | Шт.  | 2-3 кв.  | 1 | 58000 | 103 |
| 4.2. Обеспечение максимального возврата конденсата | – | 2-4 кв.  |  | 5000 | 46 |
| ИТОГО | 257300 | 100311 | 100% |

\*у. у. т. - улучшение условий труда

Из табл.2.2. видно, что политика управления инновациями предприятия в текущем году будет направлена в большей степени на внедрение новых технологий механизации и автоматизации труда, а также на экономию материалов. Вместе с тем, инвестиции в создание и освоение новой продукции сравнительно малы, хотя приносят наибольший эффект. Можно предположить, что такой скромные инвестирования – это временная мера, которая связана с поиском инвестора для расширения производства и ассортимента продукции.

Логическим завершением анализа управления инновационной деятельностью предприятия должна являться оценка эффективности инноваций. На основе анализа источников литературы, сделанном в разделе 1 можно прийти к выводу, что большинство показателей оценки эффективности инноваций заимствованы из оценки инвестиционный проектов. Однако, если сроки реализации инвестиционный проектов, как правило, превышают 1 год, то цикл внедрения инноваций некоторых процессов могут составлять 1-2 квартала. Поэтому для общей оценки эффективности инновационной деятельности рационально воспользоваться общей формулой рентабельности инноваций без учета дисконтирования IR [1]:

IR = Д / К (2.1)

где Д – доход от инноваций;

К – размер инвестиций.

Таким образом, рентабельность инноваций в 2007 году составит:

IR2007 = 1676,6 / 51400 = 0,032

Как видно из данного расчёта, доход от инноваций составляет более 3% от общей прибыли предприятия. Это соответствует средним показателям для предприятий, использующих в своей деятельности инновации, хотя, всё же, необходимость работать над повышением этого коэффициента есть.

# разработка рекомендаций по улучшению инновационного развитя предприятия

Анализ организации коммерческой деятельности предприятия, проводимый в разделе 2 позволил выявить существенный недостаток – недостаточное внимание уделяется инновационному развитию маркетинга предприятия, что влечёт за собой серьёзное торможение темпов развития как самого предприятия в целом, так и его инновационной деятельности в частности. Маркетинговая служба на предприятии является всего лишь структурным элементом службы сбыта и не может вести спланированную самостоятельную деятельность. Поэтому маркетинговая деятельность находится в угнетённом состоянии, а реклама является скорее ситуативным явлением.

Конечно, реинжиниринг структуры предприятия необходимо проводить комплексно, реформируя все его службы и подразделения по инновационному типу развития. Но в данном случае, для предприятия, занимающегося производством мебели, можно использовать менее масштабную реструктуризацию. Прежде всего, для устранения найденного недостатка необходимо внести некоторые изменения в организационную структуру предприятия, выделив из структуры службы сбыта отдел маркетинга. Для обеспечения инновационного пути развития предприятия отдел маркетинга будет иметь двойное значение: во-первых, посредством методов маркетинговых исследований, служба маркетинга будет поставлять в отдел проектирования инновационные идеи для новых моделей мебели; во-вторых, она будет проводником инновационного развития предприятия путём использования новшеств в маркетинговой деятельности.

В рыночных условиях экономическое обоснование принимаемых решений играет немаловажную роль. Нельзя полагаться лишь на субъективное мнение, необходимы расчеты, подтверждающие правильность управленческих решений. Чтобы предприятие успешно функционировало, необходимо проводить глубокий анализ его коммерческой деятельности в зависимости от постоянно меняющейся рыночной среды. Это позволит сделать предприятие устойчивоприбыльным и конкурентоспособным, обеспечить его развитие, предвидеть будущее.

Проводя систематический и глубокий анализ маркетинговой ситуации на рынке, служба маркетинга обеспечивает возможность:

быстро, качественно и профессионально реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и потребностей целевого для предприятия сегмента потребителей;

проводить маркетинговые исследования на рынке с целью выявления потребностей потребителей а также наилучших путей их удовлетворения посредством предложения новых товаров;

точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие наполучаемую прибыль по конкретным видам реализуемых товаров и предоставляемых услуг;

определять расходы на торговую деятельность (издержки обращения) и тенденции их изменения, что необходимо для определения продажной цены и расчета рентабельности;

находить оптимальные пути решения маркетинговых проблем предприятия и получение достаточной прибыли в ближайшей и отдаленной перспективе.

Работа маркетинговой службы позволит предприятию более рационально использовать свои средства, работать прибыльно, обеспечивать высокий уровень рентабельности и иметь высокий коэффициент инновационной активности.

Для предложенных структурных изменений вполне достаточно привлечения одного работника – на должность маркетолога. Остальные работники отдела маркетинга будут привлечены из существующего отдела сбыта. Для успешной работы новой службы исходя из текущего материального обеспечения отдела сбыта, необходимо приобретение ещё одного персонального компьютера. Заработная плата и другие расходы, связанные с работой двух других работников из отдела сбыта не будут изменены и при расчёте затрат просто будут перенесены на отдел маркетинга. Амортизационные отчислениясоставят 11% от первоначальной стоимости ПЭВМ. Исходные данные для расчета экономической эффективности от привлеченияспециалиста представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1. – Исходные данные для расчета экономической эффективности от выделения отдела маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели  | Затраты, грн.  |
| 1. Заработная плата маркетолога | 2300 |
| 2. Стоимость ПЭВМ | 5800 |
| 3. Стоимость 1кв/час электроэнергии  | 0,46 |
| 4. Специализированная литература, канцелярские товары | 200 |

Затраты на заработную плату включают также и отчисления в фонды социального страхования и пенсионный фонд, составляющие в целом 38,27% от основной заработной платы работника. Расчёт будет произведен по формуле:

З = З осн \* К1 \* 12, (3.1)

где Зосн – месячная заработная плата экономиста, руб;

К1 – коэффициент, учитывающий отчисления и налог,

регламентируемые государством.

Затраты на выплату заработной платы в годсоставляют:

З = 2300 \* 1,3827 \* 12 = 38162,52 грн.

Расходы на потребляемую электроэнергиюрассчитаем по формуле:

Зэ/э = Сэ/э \* Т \* Р, (3.2)

где Сэ/э – стоимость электроэнергии;

Т – календарный фонд времени работы ПЭВМ, час (берётся в размере 252 рабочих дней в году – за вычетом выходных и праздников);

Р – мощность ПЭВМ (0,3 кВт).

Календарный фонд времени составит:

Т = 252 дн. \* 8 ч = 2016 часов

На профилактические работы отводится 252 часов

Т= 2016 – 252 = 1764 часов

Расходы на потребляемую электроэнергиюсоставят:

Зэ/э = 0,46 \* 2016 \* 0,3 = 278,21 грн.

Амортизационные отчисления составят 683 грн. в год.

Таким образом, совокупные затраты в год составят:

38162,52 + 278,21 + 683 + 5800 + 200 = 45123,73 грн.

Предположим, что доход от деятельности маркетинговой службы будет выражаться в увеличении объема реализации на 10%. Рассчитаем прирост прибыли, зная, что до внесения изменений в структуру коммерческого отдела она составляла 1140000 грн.:

1140000 \* 10 / 100% = 114000 грн.

Экономический эффект от привлечения маркетолога и выделения отдельной маркетинговой службы рассчитывается:

114000 – 45123,73 = 68876,27 грн.

Таким образом, эффект от привлечения маркетолога и выделения службы маркетинга в отдельную структуру превышает расходы и составляет почти 68876 гривен.

# заключение

Инновационная деятельность любого предприятия буде малоэффективной без создания системы управления ею. Управление инновационной деятельности на предприятии может помимо прочих вариантов проходить и путём инжиниринга по инновационному проекту развития предприятия. Инжиниринг и реинжиниринг составляют два мощных механизма инновационного проектирования развития предприятия и перепроектирования, соответственно.

Эффективные инновации не возможны без наличия соответствующего механизма интеллектуальной собственности. С точки зрения предпринимательства здесь важно сформулировать требования, предъявляемые к данному механизму. Можно выделить следующие: обеспечение получения технологической ренты предпринимателем-инноватором, низкозатратность процессов патентования и возможность получения льготного кредита для его проведения, получение поддержки государственных структур при покупке лицензий для организации производства новых продуктов и технологий. Описанная выше система инновационных механизмов и ее практическая реализация будут способствовать усилению инновационной составляющей предпринимательства и переходу на деле к инновационному типу экономического роста.

Подводя итог данному вопросу, следует отметить, что экономический анализ политики управления инновациями – это многоступенчатый процесс, который целесообразно изменять в зависимости от конкретных объектов исследования. Инновационная деятельность анализируемого предприятия характеризуется положительной динамикой роста величины инвестиций. Вместе с тем, структура инвестиций выглядела бы несколько странной, если бы не шаги руководства по привлечению инвестиций в основное производство.

# список использованных источников

1. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 – 327 с.
2. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2005. – 400 с.
3. Колобков В.А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С.95-104.
4. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. – Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2001. – 608 с.
5. Методы управления инновационной деятельностью: учебное пособие / Л.Н. Васильева, Е.А. Муравьева. – М.: КНОРУС, 2005. – 320с.
6. Морозов В.В., Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлений проектами. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2003 – 312 с.
7. Нові тенденції в інноваційному проектуванні / А.Ф. Бондаренко // Вісн. акад. банків. справи. – 2003. – №2(15). – с.78-83
8. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. Учеб. пособие для вузов по спец. «Экономика и управление на предприятии»/ Янковский К.П., Мухар И.Ф. – СПб: Питер, 2001. – 380с.
9. Эффективное управление инновационными проектами / Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4.