Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники

кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**на тему:**

**«ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ»**

МИНСК, 2008

Планирование работы предприятий, как одна из важнейших функций управления, должно охватывать все аспекты их деятельности. Это в первую очередь относится к инновационной деятельности. В настоящее время ее планирование осуществляется при разработке бизнес-планов работы предприятий. Отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь [1] предусмотрено выделение в них следующих направлений (в виде разделов или подразделов) инновационной деятельности: импортозамещение; управление качеством продукции; прогнозирование научно-технического развития; реструктуризация; инвестиционный план.

Не отрицая важности и актуальности планирования инноваций по этим направлениям следует отметить, что это лишь отдельные аспекты инноваций. Основные параметры по ним заданы в основном свыше, носят директивный характер. Отраслевыми рекомендациями не предусмотрен также механизм согласования результатов осуществления инноваций с планированием других параметров работы предприятия. Это обусловлено рядом причин. На уровне предприятия к их числу относится отсутствие системного подхода к организации планирования разработки и внедрения инноваций.

Рассмотрим возможные пути решения этого вопроса. Для этого, прежде всего, необходимо определить, что должно являться предметом планирования инновационной деятельности. Планирование в широком смысле этого слова – это задание целей любой системе или подсистеме. Целью функционирования предприятия в условиях рыночных отношений является, как известно, получение прибыли. Планирование любого из аспектов деятельности предприятия должно быть направлено на достижение этой цели. Поэтому планирование инновационной деятельности предприятия не может и не должно сводиться к выполнению директивных установок по этому вопросу, а должно быть направлено, прежде всего, на решение конкретных задач общей и функциональных стратегий предприятия в плановом периоде для обеспечения других параметров его развития. Поскольку деятельность любого предприятия многоплановая, то предметом планирования инноваций должны быть различные аспекты его деятельности с единой целевой ориентацией. Конкретное же содержание плана инноваций на предприятиях будет различным в зависимости от принятых стратегий развития, имеющихся резервов и финансовых возможностей. Вместе с тем можно выделить типовую структуру плана инновационной деятельности предприятий. К ее основным разделам можно отнести:

1. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

2. Создание и освоение производства новых видов продукции (товаров, работ, услуг), повышение ее качества;

3. Внедрение нового оборудования, прогрессивных технологий; механизация и автоматизация производства;

4. Мероприятия по экономии материалов, топлива, энергии;

5. Совершенствование организации производства;

6. Совершенствование организации труда;

7. Совершенствование управления предприятием;

8. Мероприятия по экологической безопасности.

9. Технико-экономические результаты внедрения планируемых мероприятий.

Эффективное инновационное развитие предприятий предполагает также участие в этом процессе государства. Его органы могут и должны, используя различные (прежде всего экономические) методы, управлять инновационной деятельностью предприятий. Возможно, особенно на стадии становления и развития рыночных отношений, доведение до предприятий директивных заданий по инновационной деятельности. Для осуществления контроля за их выполнением они могут быть выделены в виде дополнительных разделов или подразделов в приведенной выше структуре плана инновационной деятельности. Например, к числу таких направлений инновационного развития в настоящее время можно отнести импортозамещение, повышение качества выпускаемой продукции, энергосбережение, реструктуризацию и др. То есть представленную выше структуру плана инновационной деятельности следует рассматривать как рекомендации. Каждое предприятие может самостоятельно осуществлять группировку направлений инновационной деятельности исходя из принятой стратегии развития и конкретных задач по ее реализации в плановом периоде, но при этом должны быть учтены требования статистической отчетности и возможности контроля по параметрам, носящим директивный характер.

Не менее важным вопросом планирования инновационной деятельности предприятий является организация разработки планов. Наиболее эффективной представляется следующая организация планирования инновационной деятельности. Для разработки плана в рамках принятой на предприятии структуры управления создаются общезаводская комиссия и комиссии в структурных подразделениях. Общезаводскую комиссию возглавляет главный инженер (поскольку инновационные мероприятия в преобладающей части носят технический характер), а работой комиссий структурных подразделений руководят начальники цехов и отделов.

Общезаводская комиссия состоит из начальников функциональных служб предприятия, начальников цехов, представителей общественных организаций. Ее основными функциями являются:

- общее методическое руководство разработкой плана инновационной деятельности по предприятию в целом;

- определение перечня важнейших технических и организационных задач, которые должны быть решены в плановом периоде;

- установление контрольных цифр для производственных подразделений (цехов) и функциональных технических служб (отделов) по снижению себестоимости, материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости и т.д.;

- разработка мероприятий общезаводского характера.

Исходной информацией для разработки перечня важнейших задач, которые должны быть решены в плановом периоде и установления контрольных цифр для цехов и отделов, являются:

- принятые общая и функциональные стратегии (при этом не имеет значения оформлены ли они документально или нет), и результаты анализа их выполнения в предыдущих периодах;

- директивные задания по отдельным направлениям инновационной деятельности;

- результаты законченных НИР и ОКР, приобретенные лицензии, патенты и т.д.;

- инвестиционный план на текущий год;

- данные изучения конъюнктуры рынка, требования потребителей к качеству выпускаемой продукции, ценам;

- данные анализа использования научно-технического потенциала предприятия.

Комиссии структурных подразделений, в состав которых входит в цехах заместители начальника цеха, начальники участков (ст. мастера), руководители цеховых функциональных служб, а в отделах – заместители начальника отдела, начальники бюро (секторов), ведущие специалисты, а также как в цехах, так и в отделах – представители общественности, руководят разработкой планов инновационной деятельности своих подразделений.

Первоначально цеха и отделы разрабатывают проекты планов. Для их разработки они получают, как указывалось выше, контрольные цифры по снижению себестоимости, материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости и т.д. Эти задания следует рассматривать как минимальную величину эффекта от внедрения планируемых нововведений, которая должна обеспечить выполнения других параметров бизнес-плана работы предприятия. В проект плана каждого цеха включаются мероприятия, которые влияют на показатели его работы, в том числе разработанные как самим цехом, так и функциональными техническими службами (отделами), но должны внедряться в данном цехе. Мероприятия, оказывающие влияние на показатели работы нескольких цехов или всего предприятия, а также мероприятия, требующие значительных единовременных затрат рассматривает общезаводская комиссия и включает их в проект плана инноваций общезаводского характера.

Для выбора наиболее эффективных все мероприятия, включенные в план инноваций, должны быть экономически обоснованы. Выбор наиболее эффективных решений по мероприятиям, включенным в инвестиционный план, осуществляется при разработке их инвестиционных проектов. Поскольку в плановом году в большинстве случаев по этим мероприятиям будут осуществляться лишь отдельные этапы проектов, то и затраты на их осуществление, а также результаты также найдут лишь частичное отражение в плане инновационной деятельности. Значительная же часть мероприятий инновационного плана будет носить текущий характер, осуществляться в течение планового периода. Выбор наиболее эффективных из них осуществляется по общепринятой методике оценки эффективности производственной деятельности предприятий.

Каждое мероприятие, включенное в проект плана должно быть конкретизировано, то есть наряду с его содержанием должны быть указаны место внедрения, исполнители, сроки разработки и внедрения, затраты на внедрение, источники финансирования, результаты внедрения.

Проекты планов структурных подразделений представляются в общезаводскую комиссию для контроля выполнения доведенных заданий. В случае невыполнения отдельными цехами или отделами доведенных заданий проекты их планов возвращаются на доработку. Далее проекты планов структурных подразделений совместно с проектом плана общезаводских мероприятий рассматриваются общезаводской комиссией.

В зависимости от производственной структуры и принятой организационной структуры управления предприятием состав комиссий (по уровням управления), а также их функции могут быть несколько иными.

Окончательный вариант плана инновационной деятельности, одобренный общезаводской комиссией утверждается главным инженером предприятия и является обязательным для исполнения.

Одним из важнейших условий успешного выполнения плана инновационной деятельности является учет, контроль и анализ результатов внедрения включенных в него мероприятий. Контроль за внедрением мероприятий осуществляется в структурных подразделениях и на уровне предприятия. Внедрение каждого мероприятия оформляется актом за подписями ответственных исполнителей и соответствующих должностных лиц. В акте указывается содержание выполненных работ, полученная экономия от снижения себестоимости, экономия по видам ресурсов, затраты на внедрение и др. Это позволяет производить анализ выполнения плана по количеству мероприятий, по направлениям, по экономическим показателям (снижению себестоимости, экономии тех или иных ресурсов и т.д.). Данные анализа затем используются для оперативного управления инновационной деятельностью предприятия.

Формирование замысла, подготовка и постепенное осуществление инновационных изменений называется инновационным процессом. Инновационный процесс - более широкое понятие, чем инновационная деятельность. Он может быть рассмотрен с различных позиций и разной степенью детализации:

- во-первых, его можно рассматривать как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, производственной деятельности и инноваций;

- во-вторых, его можно рассматривать как временные этапы жизненного цикла инновации от возникновения идеи до ее разработки и внедрения.

В общем виде, инновационный процесс - это последовательная цепь событий, в ходе которых новшество реализуется от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике. Основой инновационного процесса является процесс создания и освоения нововведений, который начинается с фундаментальных исследований, целенаправленных на получение новых научных знаний и выявление наиболее общих закономерностей, необходимых для создания инноваций. Инновационный процесс может содержать ту или иную совокупность стадий научного процесса, вплоть до научных исследований фундаментального характера, но непременно нацеленных на получение результатов, пригодных для практического использования при создании инноваций [1, с. 102 - 103].

Инновационный процесс не заканчивается разработкой и внедрением инновации – первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Этот процесс не прерывается и после внедрения, ибо по мере распространения новшество совершенствуется, делается более эффективным, приобретает новые потребительские свойства, что открывает для него новые области применения, новые рынки, а следовательно, и новых потребителей, которые могут воспринимать данный продукт, технологию или услугу как новые именно для себя. Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл отработки научно-технической идеи до ее реализации заказчику или на коммерческой основе на рынке, ибо инновации ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность.

Следовательно, инновационный процесс определяется как комплекс последовательных работ от получения целенаправленных новых знаний до использования новшества, созданного на основе этих новых знаний, потребителем.

На развитие инновационных процессов влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, организационно-управленческие, социально-психологические, культурные. Одни факторы способствуют инновационной деятельности, другие – препятствуют. Например, в группе экономических и технологических факторов положительное влияние на инновационную деятельность предприятия оказывают наличие необходимых финансовых ресурсов, материально-технических средств, прогрессивных технологий, хозяйственной и научно-технической инфраструктуры. В этой же группе факторов препятствуют инновационной деятельности отсутствие или недостаток средств для инвестиций, слабость материальной и научно-технической базы, преобладание интересов текущего производства. В таблице 1 приведены факторы, влияющие на развитие инновационных процессов.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на развитие инновационных процессов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы, препятствующие инновационной деятельности | Факторы, способствующие инновационной деятельности |
| Экономические, технологические | 1. недостаток средств для финансирования инновационных проектов;
2. слабость материально- и научно-технической базы и устаревшая технология, отсутствие резервных мощностей;
3. доминирование интересов текущего производства.
 | 1. наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий;
2. наличие необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры;

материальное поощрение за инновационную деятельность. |
| Политические, правовые | 1. ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства
 | 1. законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность;

государственная поддержка инноваций. |
| Организационно-управленческие | 1. устоявшаяся оргструктура, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации;
2. ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий;
3. жесткость в планировании;
4. ориентация на сложившиеся рынки;
5. ориентация на краткосрочную окупаемость;

сложность согласования интересов участников инновационных процессов. | 1. гибкость оргструктуры, демократический стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самопланирование, допущение корректировок;
2. децентрализация, автономия, формирование целевых проблемных групп.
 |
| Социально-психологические, культурные | 1. сопротивление переменам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса, необходимость поиска новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения, сложившихся традиций;
2. боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу;
3. сопротивление всему новому, что поступает извне.
 | 1. моральное поощрение, общественное признание
2. обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда;
3. нормальный психологический климат в трудовом коллективе.
 |

Следует отметить, что в крупных предприятиях управлению инновационным процессом уделяют постоянное внимание. Данный процесс представлен на рисунке 1.

Комитет по утверждению планов научно-исследовательских работ (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР)

Координационная комиссия

Служба сбыта

Производственные отношения

Научно-технический центр

Отдел базисных исследований

Вычислитель-

ный центр

Отдел прогнозов

Эксперемен-тальные цехи

Отдел прикладных исследований

Рисунок 1 - Управление инновационным процессом на предприятии

**Литература**

1. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь. Утв. приказом Министерства промышленности Республики Беларусь 2 октября 2002 г. № 372. Мн., ГИПП «Промпечать» 2002.
2. Титов, А.Б. Маркетинг и управление инновациями. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
3. Трифилов, А.А. Управление инновационным развитием предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 343 с.
4. Ясников, Г.Е. Инновационное управление. Академия управления при Президенте. – Мн. 2001. – 193 с.