Донецкий институт здоровья, физического воспитания и спорта

**Реферат**

**на тему:**

###### **ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Донецк 2010

**План**

Введение

1 Возникновение, особенности и объект изучения инновационного менеджмента

* 1. Инновационный менеджмент: причины возникновения, сущность и содержание

1.2 Нововведение – как объект инновационного менеджмента

2 Стратегии инновационного менеджмента

2.1 Характеристика стратегий предприятий на рынке

2.2 Виды стратегий инновационной деятельности

2.3 Опыт применения инновационных стратегий

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Инновационный менеджмент - относительно новое направление менеджмента. Это понятие стало широко употребляться с тех пор, как наука, технологии, инновации превратились в развитых странах в ключевой фактор экономических стратегий и конкуренции на рынках. Инновационный менеджмент связан с профессиональной реализацией функции управления, прежде всего, на корпоративном уровне. Особенно следует подчеркнуть, что инновационный менеджмент имеет органическую связь с явлениями, породившими в свое время концепцию стратегического менеджмента. Он изучает ряд особых законов и требований управления современными корпорациями и развития предпринимательства. Вместе с тем поведение фирм, корпораций, инновационных предпринимателей, во многом зависит от принципов и институтов государственной научно-технической политики, государственной поддержки инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент - это менеджмент научно-технических и интеллектуальных ресурсов. Понятие ресурсов включает в себя науку, технологию и информацию, которые не являются бесплатными экономическими благами. Они представляют собой активы, которые следует планировать, использовать, зарабатывать и возобновлять.

Инновационный менеджмент - менеджмент системный. Всегда ощущается недостаток горизонтальных связей между отраслями научных знаний, недостаток интеграции различных дисциплин ради решения важнейших проблем общества. Творческий инновационный менеджмент рассматривает проблемы в их целостности. Менеджмент инноваций является передовым краем современной науки управления. Специалисты отмечают, что если в области предпринимательской деятельности большинство нашего населения пассивно и безграмотно, то в области коммерциализации новых научных знаний оно безграмотно вдвойне.

Инновационный менеджмент изучает экономические, организационно-управленческие, социально-психологические и правовые факторы, воздействующие на инновационные процессы, и наиболее эффективные формы организации этих процессов на предприятиях.

**1 Возникновение, особенности и объект изучения инновационного менеджмента**

* 1. **Инновационный менеджмент: причины возникновения, сущность и содержание**

В современных условиях развития менеджмента, характерного для любого предприятия в целом, выделяются отдельные его разновидности, использующие специфические формы, технологии, методы управления в зависимости от сферы деятельности предприятия или вида хозяйственной деятельности. Инновационный менеджмент представляет собой одну из таких разновидностей, непосредственным объектом которого выступают инновации. Причинами его появления стали проблемы в инновационном предпринимательстве и ранее волновавшие традиционный менеджмент, но раскрывшиеся полностью только теперь. К таким проблемам относятся:

1. Спонтанность создания новых знаний.

2. Потребность в выработке методов, с помощью которых можно ускорить процесс достижения новых решений.

3. Неприменение новшеств в нужном направлении и требующихся масштабах.

4. Противоречия между старым и новым, которые порождают социальные и психологические проблемы реализации нововведений.

Рассмотрим их более подробно. Развитие науки происходит под влиянием двух групп факторов:

внешних, связанных с потребностями отдельного человека, социальных групп, общества в целом, производственной сферы и т.д.;

внутренних, которые обусловлены сущностью самой науки, отражают логику ее становления и развития.

Преимущественное воздействие первой или второй группы факторов приводит к спонтанности создания новых знаний, не ориентированных на конкретного потребителя, либо не учитывающих внутренние закономерности развития науки в той или иной сфере. Возникает необходимость в управлении этим процессом.

Современный этап развития науки, техники, экономики и всего общества характеризуется наличием огромных объемов накопленных знаний. С одной стороны, отдельно взятый человек не в состоянии охватить всю массу существующих знаний, с другой же, человечество постоянно их пополняет. Появляется потребность в формировании специальных методов, которые позволили бы вести поиск новых знаний с меньшими эвристическими (творческими) затратами и соответственно потребность в управлении творческим потенциалом создателей новых знаний, нацеленного на ускорение их реализации.

Новые решения, полученные в технике, экономике или в других областях, подлежит внедрить в практику. Но далеко не всякую идею можно претворить в данном направлении. Многие плодотворные решения вообще не используются; зачастую же насильно внедряются идеи бесперспективные. Управление внедрением новшеств становится более чем актуальным.

Внедрение чего-то нового практически всегда сопровождается противоречиями со старым, что приводит к социальным и психологическим проблемам реализации нововведений. Поэтому возникает необходимость в управлении социальными и психологическими аспектами нововведений.

Исходя из всего вышесказанного, инновационный менеджмент можно представить как процесс управления созданием новых знаний, творческим потенциалом создателей новых знаний, внедрением новшеств, социальными и психологическими аспектами нововведений.

Данный процесс можно рассматривать в трех аспектах:

* как науку управления инновациями, базирующуюся на теоретических положениях традиционного менеджмента, работах, посвященных проблемам управления НТП, научными исследованиями и разработками;
* как вид деятельности с принятием соответствующих управленческих решений, включающей совокупность процедур по реализации функций управления инновациями: планирования, организации, контроля и прогнозирования;
* как аппарат управления инновациями, представляющий собой структурное оформление инновационной сферы и включающий систему специализированных органов управления инновациями и руководителей различных уровней / 9 /.

Однако в каком бы аспекте не рассматривался инновационный менеджмент, как и любое иное направление менеджмента, он связан с реализацией функции управления, главным образом, на уровне отдельного предприятия.

Вместе с тем инновационный менеджмент трудно понять вне анализа современных направлений государственной научно-технической политики. Влияние этого фактора на поведение фирм, корпораций, инновационных предпринимателей столь велико, что не принимать его во внимание нельзя. Поэтому, переходя к предмету изучения инновационного менеджмента, под ним следует понимать систему управления инновационной деятельностью, охватывающую вопросы регулирования инновационных процессов, как на макро -, так и на микроуровне.

Целью изучения является овладение теоретическими основами управления инновационной деятельностью и умение применить их на практике при решении задач по выводу системы из кризисной ситуации, имея в виду при этом ее инновационную восприимчивость.

Под инновационной восприимчивостью следует понимать восприимчивость хозяйствующих субъектов к нововведениям, находящим отражение:

* в более высоком качестве, конкурентоспособности и потребительских свойствах конечной продукции по сравнению с мировым уровнем и продукцией фирм-конкурентов;
* в более высоком технико-экономическом уровне производства, который обеспечивает низкие издержки производства, высокое качество продукции, совершенную организацию внутрифирменного производства.

**1.2 Нововведение – как объект инновационного менеджмента**

Понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова «innovation», буквальный перевод, которого означает «введение новаций». То есть, с момента принятия к внедрению новшество (novation) приобретает новое каче-ство – становится нововведением (инновацией).

Впервые понятие «инновация» появилось в научных исследованиях культурологов в XIX веке и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Обычно речь шла об инфильтрации Европейских обычаев и способов организации в традиционные азиатские и африканские общества. В экономических исследованиях в 1912 году, в работе Й. Шумпетера « Теория экономического развития», выделяется пять типовых новых комбинаций, приводящих к развитию производства и рынка, а именно:

* использование новой техники, технологических процессов, нового рыночного обеспечения производства;
* внедрение продукции с новыми свойствами;
* использование нового сырья;
* изменение в организации производства;
* появление новых рынков сбыта.

Им же, впервые, в работе « Капитализм, социализм и демократия» (30-е годы) употребляется в экономике и термин «инновация». Согласно Й. Шумпетеру, инновация представляет собой главный источник прибыли: "Прибыль, по существу, является результатом выполнения новых комбинаций ... Без развития нет прибыли, без прибыли нет развития".

В литературе встречаются несколько подходов к определению сущности нововведения. В одном случае нововведение - это результат творческого процесса в виде новой продукции (техники), технологии, метода и т.д., в другом - процесс введения новых изделий, элементов, подходов, принципов и т.д. вместо действующих. В целях упорядочения терминологии специалистами предлагается ввести два понятия: нововведение и инновационный процесс, соответствующих нововведению как отдельному объекту внедрения (новая продукция, новая идея и т. д.) и нововведению как процессу переноса новшества в сферу его применения.

Нетрадиционный, отличный от других, подход к определению сущности нововведения предложил А.А. Кутейников, определяя его как новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей, дающий прирост полезного эффекта и, как правило, основанный на достижениях науки и техники. Отсюда, оно обладает двумя свойствами: новизной применения данной потребительной стоимости для удовлетворения некой общей потребности (рыночной новизной) и новизной, лежащей в основе нововведения, научной идеи иди технического решения (научно-технической новизной). Сама экономическая природа нововведения обусловливает главенство рыночной новизны над научно-технической. Потребителя в первую очередь интересуют полезные свойства новой потребительной стоимости и ее преимущества перед альтернативными потребительными стоимостями, а не степень оригинальности научно-технической идеи, составляющей принцип функционирования или применимости того или иного новшества. Для него важен полезный эффект, соотнесенный с размером ресурсов, которые затрачиваются для получения этого эффекта, а не достижения науки и техники, благодаря которым такой эффект достигается. Поэтому научно-техническая новизна, скорее, обязательное свойство не нововведения, а изобретения, составляющего основу его применимости и принцип функционирования /11/.

Согласно четвертому, так называемому финансовому подходу, нововведения – процесс инвестирования в новации, вложение средств в разработку новой техники, технологии, научные исследования.

**2 СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**2.1 Характеристика стратегий предприятий на рынке**

Управление инновационными процессами предполагает способность прогнозировать и принимать во внимание взаимосвязи и взаимозависимость сложных ситуаций с элементами неопределенности и риска при значительном влиянии субъективных факторов. Стратегия управления инновационной деятельностью является составной частью общей стратегии развития предприятия. Она представляет собой субстратегию, которая служит основой динамического развития процесса воспроизводства. Это движущая сила всей производственной стратегии и среды деятельности предприятия.

Роль стратегии управления инновациями заключается в определении целей, сфер и путей эффективного внедрения новых изделий и производственных систем, совершенствования уже существующих изделий и оборудования, исходя из современных и прогнозируемых на перспективу требований интенсивного развития предприятия. Стратегия управления инновациями изделий должна определять целевую ориентацию и основные направления деятельности:

* быстрое и рациональное внедрение достижений научно-технического прогресса для осуществления основной функции предприятия по производству качественных товаров и услуг;
* эффективное использование ресурсов, необходимых для инновационной деятельности;
* использование творческой инициативы работников предприятия и достижений других организаций, внутренней и внешней научно-исследовательской базы, опыта потребителей продукции и поставщиков;
* определение стратегии развития отдельных видов производств, отношений с потребителями и конкурентами с учетом конъюнктуры рынка.

Ключевую роль в управлении инновациями играет выбор стратегии поведения предприятия на рынке. Выделяют четыре основных стратегии, которых придерживаются предприятия: активно наступательная, умеренно наступательная, оборонительная, остаточная стратегии / 7 /.

1. Активно наступательная стратегия означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием с точки зрения инноваций на определенном участке деятельности (сегменте). Обычно даже крупные и мощные предприятия не рискуют использовать ее в рамках широкого круга видов производства. Как правило, она применяется лишь в отношении одного или нескольких отдельно взятых видов производства, где существуют благоприятные условия для проведения такой стратегии (ресурсы, научно-технический задел).

Активно наступательная стратегия очень "амбициозна", сложна в смысле завоевания и сохранения позиций, связана с риском. Она может оправдать себя в случае выбора подходящей перспективной области производства, где предприятия сосредоточивают свои силы. Правильный выбор области и участка деятельности (сегмента) дает возможность стратегически запланировать "фронтальное наступление" с новой продукцией и в узкой сфере преодолеть барьер высоких расходов на реализацию инноваций. В этой узкой сфере в течение относительно короткого периода времени (2-3 года) необходимо доминировать, удерживать передовые позиции. В тот период, когда конкурирующие предприятия уже стремятся завоевать широкие слои потребителей данных товаров, необходимо переориентироваться на другие возможные инновации.

2. Умеренно наступательная стратегия обеспечивает позиции "второго самого лучшего производителя", в некоторых случаях следующего непосредственно за ведущей фирмой. Обычно ее применяют мощные и крупные предприятия, опять же в некоторых видах деятельности, хотя круг их, как правило, более широкий, чем в случае активно наступательной стратегии.

Осуществление даже умеренно наступательной стратегии обходится недешево. Она сложна с точки зрения управления, поскольку необходимо постоянно удерживаться на втором месте в группе претендентов на успех, проводить эффективную инновационную политику. Исследования и разработки на таком предприятии должны осуществляться самостоятельно и на очень высоком уровне.

Основной целью умеренно наступательной стратегии является "безопасная торговая политика". Предприятие стремится избежать большого риска, которому подвержен ведущий инноватор, а также возможных трудностей во время освоения в производстве новой продукции с высокими инновационными характеристиками. Умеренно наступательная стратегия обычно ориентирована на широкого потребителя (массовая продажа в результате этого - большой доход), в то время как активно наступательная стратегия направлена на обеспечение высокой рентабельности на рынках наиболее передовых потребителей, которые могут оплатить сложные инновации.

Л. Водачек приводит пример частого использования умеренно наступательной стратегии фирмой ИБМ в области производства определенных элементов вычислительной техники. Считается, что в исследованиях она не отстает от фирм, использующих активно наступательную стратегию. Иногда ИБМ опережает здесь своих конкурентов. Однако в серийном текущем производстве она специально поддерживает некоторое временное отставание и в результате получает возможность проанализировать ход конкуренции, мнение потребителей, подготовить надежное эксплуатационное обеспечение у большого числа потребителей.

3. Оборонительная стратегия ориентирована на сохранение позиций среднего предприятия. Предприятие, использующее оборонительную стратегию, обычно в значительной степени экономит на исследованиях и разработках, в некоторых случаях - и на других расходах, связанных с завоеванием и удерживанием передовых позиций в инновационной деятельности. Оно пользуется возможностью перенимать опыт и достижения предприятий, ведущих в данной инновационной области. Таким образом, целенаправленно снижаются расходы на освоение продукции в производстве.

Применение оборонительной стратегии обычно создает для производителя мало возможностей закрепиться на рынке, на котором производители с наступательной стратегией могут без препятствий и дискриминации реализовать свою продукцию. Если даже производитель и попытается проникнуть на такой рынок, он должен рассчитывать на сравнительно низкую прибыль. Размер прибыли будет зависеть от того, насколько оперативно он воспользуется "оставшимися" возможностями сбыта или другими выгодами, предоставляемыми, например, определенной областью сбыта (предположим, рынок развивающихся стран). Некоторые предприятия очень успешно используют эту стратегию в условиях монополии на внутреннем рынке, охраняемом государственным протекционизмом.

4. Сущность остаточной стратегии заключается в стремлении "прижиться на уже освоенном рынке" со средними или даже устаревшими в инновационном отношении изделиями. Обычно она применяется на том этапе, когда из конкуренции в данной области или на данном участке инновационной (или сбытовой) деятельности выходит ведущий производитель. Иногда, главным образом, для мелких предприятий, бывает выгодно использовать остаточный спрос, не привлекающий уже крупных производителей. Для этого необходимы минимальные затраты на исследования и на то, чтобы перенять у других уже освоенные достижения.

Использование остаточной стратегии (например, продвижение отечественных изделий на иностранные рынки) во многих случаях не является таким уж легким делом. Недооценка конкуренции или неправильное определение времени (забегание вперед или слишком длительное отставание) могут привести к потерям при сбыте. В каждом случае использование остаточной стратегии ограничено временными рамками и предполагает относительно высокую гибкость в области сбыта. Например, быстрая переориентация на производство запасных частей для уже освоенного ассортимента продукции другой фирмы или работа c так называемым консервативным потребителем.

Естественно, в хозяйственной практике могут существовать и использоваться различные модификации описанных стратегий. Каждое предприятие может применять параллельно различные стратегии для отдельных отраслей и видов производства или ассортиментных групп продукции.

Подробный анализ стратегий крупных промышленных предприятий раскрывает интересные нюансы в характере инновационной политики. Некоторые предприятия ориентируют решение задач инновационной деятельности в избранных областях или по всей производственной программе на технико-экономические параметры производства, другие - на качество продукции или ее безопасность и надежность, на предоставление услуг, эстетические и экологические параметры, простоту обслуживания и т.д. Как правило, они исходят из пожеланий различных групп потребителей, на которых ориентируется предприятие.

Например, по многим позициям производственной программы (производство канцелярской техники) фирма ИБМ не столько принимает во внимание техническое совершенство и уровень нововведений, сколько способность оказывать сопутствующие качественные услуги. Существенными характеристиками стратегии, таким образом, являются стремление обеспечить качество и надежность продукции, хорошие отношения с покупателями, оперативный и долгосрочный системный сервис, что отражено в одном из пропагандистских лозунгов фирмы: "ИБМ - это сервис".

Подобный подход существует и у фирмы "Катерпиллер Трактор". Составной частью стратегии инноваций продукции является обеспечение такого качества производства и услуг (запасные части, оперативность), чтобы в конкурентной борьбе фирма могла бы гарантировать покупателю поставку любой детали в любой конец света в течение 48 часов. Если фирма не окажет эту услугу в установленные сроки и на принятых условиях торговли, покупатель получает требуемую запасную часть бесплатно.

**2.2 Виды стратегий инновационной деятельности**

Классификация НИОКР, сделанная Брайаном Твиссом, охватывает направления научно-технической инновационной деятельности предприятий. НИОКР ведется внутри предприятий и обычно скрыта. Деятельность этого предприятия можно определить по ее внешним проявлениям: по патентованию изобретений и, главное, по выпуску товара на рынок. Реально картину о стратегии инновационной деятельности предприятий может дать анализ развитого рынка. Используя классификацию Б.Твисса, специалист АООТ "Упаковочные машины" В.Н. Ульянов сделал анализ стратегий, которых придерживаются ведущие зарубежные и отечественные предприятия, выпускающие фасовочно-упаковочное оборудование, при разработке и поставке товара на европейский и российский рынки. Существует девять видов инновационных стратегий: наступательная, защитная, поглощающая, промежуточная, создание рынка, разбойничья, привлечение специалистов, приобретение компаний, кооперативная стратегия / 20 /. Наступательная стратегия характеризуется постоянным выпуском новых образцов техники. Причем, как принципиально новых, так и образцов со значительно улучшенными параметрами. В производстве упаковочной техники наступательную стратегию постоянно применяют крупные компании: "R. Bosh", " Rovema" (Германия); "Науs-sen" (США) "Теtга Раk" (Швеция) и ряд других. Применение данной стратегии требует сильных подразделений НИОКР.

Защитная стратегия характерна для мелких компаний, поддерживающих норму прибыли за счет низких издержек производства. НИОКР в этом случае направлена на улучшение отдельных показателей упаковочной техники за счет применения частных технических решений как предложенных в самой компании, так и (чаще) полученных извне. Сама конструкция выпускаемой техники принципиально не меняется в течение многих лет. Характерными представителями предприятий, применяющими защитную стратегию, являются мелкие фирмы Италии: "ОМАG", "Воаtо", "Саvаnnа" и др. Эти фирмы, не обладая мощными конструкторско-исследовательскими подразделениями, уделяют большое внимание маркетинговым исследованиям.

Поглощающая стратегия, основанная на лицензировании, в отличие от предыдущих стратегий, требует равновесия маркетинговых и технических исследований. Успешное применение данной стратегии требует не столько большого количества специалистов маркетинга и НИОКР, сколько их высокой квалификации. Иначе можно приобрести лицензию на продукцию, не нужную потребителю иди технически отсталую. Лицензирование применяют как крупные предприятия, например, приобретение фирмой "R. Bosh" лицензии у фирмы "Ishida" (Япония) на комбинационные весовые дозаторы -так и мелкие - например, фирма "Multi - pak" (Испания), начинала свою деятельность с приобретения лицензии на воротниковую упаковочную машину у фирмы "Rovema".

Промежуточная стратегия требует, избегая конфронтации на рынке, находить еще не занятую нишу. Как и в предыдущей стратегии, здесь необходимы сильные специалисты в маркетинге и НИОКР. Промежуточная стратегия не может быть длительной. Найденная ниша, расширяясь, соединяется с такой же нишей на другом рынке, либо в открытую нишу устремляются конкуренты. Поэтому промежуточная стратегия должна переходить либо в наступательную, либо в защитную.

Пример промежуточной стратегии - выпуск на рынок Италии горизонтальных машин упаковки "флоу-пак" фирмами "ОТЕМ" и "Cavanna". Расширяя продажу своих машин, новые продавцы противопоставили свои интересы интересам первого изготовителя оборудования данного типа - фирме "Rose Forgrove" (Великобритания). После этого фирма "ОТЕМ" перешла к стратегии, которая была ближе к наступательной, а "Cavanna" использовала типичную защитную стратегию. Основоположник же данной упаковки, которую мы видим теперь на всех импортных шоколадных батончиках, давший само патентованное название "флоу-пак", не предприняв достаточных мер, заметно потерял рынок.

Создание рынка - очень редкая стратегия, когда выпускается принципиально новая продукция, не замещающая ранее выпускавшуюся, а создающая новый рынок. Так как стратегия очень редкая, близких примеров привести трудно, а в качестве примера приведем выпуск в 1953 г. фирмой "Теtга Раk" машины по фасовке молока в пакет из термосвариваемого материала в форме тетраэдра. Это было созданием рынка оборудования для фасования и упаковывания продуктов (при чем, не только жидких) в термоовариваемые материалы. Следует отметить правильные дальнейшие действия этой фирмы. Она организовала выпуск машин по упаковке жидких продуктов в пакеты "тетра-рекс", "тетра-брик", "тетра-рекс-асептик", "тетра-брик-асептик". Перейдя к активно наступательной деятельности, фирма стала ведущей в мире, а во многом и монополистом в области упаковки жидкостей. Несомненно, данная стратегия требует очень сильной службы НИОКР.

Разбойничья стратегия по Твиссу, - когда компания-аутсайдер, обладая новой технологией, выпускает товар, резко уменьшающий рынок данного изделия, что обеспечивает производителю преимущества на ранней стадии, а в долгосрочной перспективе обещает успех, если в дальнейшем пользоваться наступательной стратегией. Вызывает сомнение, что только "компания-аутсайдер" может использовать такую стратегию. Во-первых, очень редко аутсайдер обладает сильной службой НИОКР, во-вторых, в области упаковочной техники именно ведущие фирмы попытались применить данную стратегию.

Во второй половине 80-х годов "Rovema" выпустила упаковочную машину "Rotoseal", которая за счет нового технического решения в два с лишним раза превзошла производительность данного типа машин. Главный конкурент фирмы "Rovema" фирма "R. Bosch", также готова была выпустить в широком объеме скоростную машину на основе аналогичного технического решения. Об этом свидетельствует анализ патентов фирмы. Казалось бы, оборудование этих фирм должно было сократить рынок упаковочных машин, но почему-то это не произошло. "R. Bosch" прекратила выпуск своих машин, а "Rovema" выпускает их в небольшом объеме.

Стратегия привлечения специалистов. Привести примеры сложно, так как случаи сманивания ведущих специалистов или команд не афишируются.

Стратегия приобретения компаний. Очень широко распространенная стратегия в области выпуска фасовочно-упаковочного оборудования. Примеров множество, например, приобретение компанией "R.Bosch" в семидесятые годы четырех немецких фирм, которые долго действовали в концерне под своим именем, а потом лишились и его. Или полное поглощение компанией "Sasib" (Италия) ряда фирм, в том числе и достаточно крупных, выпускающих различные упаковочные машины.

Кооперативная стратегия - это когда НИОКР фирмой ведется в той или иной кооперации с НИОКР других фирм. Кооперация может быть тесной или не очень, постоянной или временной. Примером постоянной кооперации является создание фирмами Италии объединения производителей упаковочной техники (UCIMA), при котором существует институт упаковки. Последний по заданию фирм (особенно мелких и средних) проводит полную или частичную разработку НИОКР. Существование объединения не позволяет фирмам вести параллельную разработку и выпуск однотипного оборудования, помогает находить не только новые ниши на рынки, но и новые рынки сбыта.

Примеры временной кооперации: сотрудничество фирм "Rovema" и "Optima" (Германия) в области создания объемных дозаторов для оборудования фирмы "Rovema"; представленный на выставке "Инпродмаш - 92" упаковочный автомат 07-8 фирмы "Cavanna"в линии по производству печенья фирмы "НААS" (Австрия). Изготовление тaкой линии невозможно без совместных работ специалистами обеих фирм. Примером тесной и постоянной кооперации является объединение в 1994 г. уже неоднократно упоминавшейся фирмы "Теtга Раk" с другой шведской фирмой "А1fа-Lаvа1", выпускающей оборудование по производству и переработке соков и других жидкостей, в концерн "Теtга-Laval". Это позволяет фирмам лучше контролировать рынок как оборудования для обработки жидкостей, так и рынок упаковочной техники.

**2.3 Опыт применения инновационных стратегий**

Посмотрим, как действуют на нашем рынке предприятия-производители упаковочной техники. Из зарубежных фирм наибольшую активность проявляет фирма "Теtга-Раk". Ей легче других зарубежных предприятий осуществлять повышенную активность, так как еще в бытность СССР она патентовала здесь практически все свои технические решения. Это позволило ей с началом перестройки проводить наступательную, а можно сказать, "агрессивную" деятельность. Ее деятельность выражается не только в том, что к нам поставляется новейшее оборудование, но и в том, что фирма создала ряд предприятий в нашей стране по сборке оборудования и выпуску упаковочных материалов.

Активность других зарубежных производителей заметно снизилась по сравнению с их деятельностью с конца 60-х до начала 80-х годов. Осуществляются лишь единичные продажи. Однако в случае оживления отраслей, потребляющих упаковочную технику, следует ожидать увеличение потока импортного оборудования. Тем более, что многие фирмы имеют свои представительства в нашей стране, а другие сотрудничают с фирмами-посредниками, имеющими у нас представительства.

Из предприятий России и ближнего зарубежья наибольшую активность проявляют предприятия, недавно занявшиеся выпуском упаковочной техники. Причем, они выпускают один-два типа оборудования, чаще всего машины для упаковки в термосвариваемые материалы. Так, Подольский электромеханический завод выпускает воротниковые машины, а совместное российско-голландское предприятие "Бестром" производит сборку из поступающих из-за границы деталей воротниковых машин и автоматов по упаковке штучных предметов в пакеты "флоу-пак". Достоинством оборудования последнего предприятия является более низкая цена по сравнению с зарубежным. Недостатками - заметно более высокая цена по сравнению с ценой оборудования других отечественных производителей (прежде всего, из-за применения импортной электроники), отсутствие у оборудования дозаторов, которые предлагается покупать у зарубежных изготовителей.

Фирма "FASA" (Литва) осуществляет на нашем рынке лишь единичные продажи, причиной чего, видимо, являются высокие таможенные пошлины. Нет сведений о продаже оборудования предприятием "Узгосконцернмашем" (Узбекистан) в центре России. Преимущество этого предприятия состоит в близости рынка среднеазиатских республик, а также Сибири и Дальнего Востока России.

Исходя из вышесказанного, можно дать рекомендации, по выбору стратегии инновационной деятельности Воронежского АООТ "Упаковочные машины". До настоящего времени деятельность этого предприятия можно охарактеризовать как применение наступательной, защитной и поглощающей стратегий. Наиболее распространена на предприятии защитная стратегия. Ее следует применять и развивать далее. Со стороны маркетинга - это поиск новых покупателей; со стороны ОГК - повышение конкурентоспособности выпускаемого оборудования, со стороны производственной службы и службы качества - повышение качества выпускаемого оборудования.

Пути повышения конкурентоспособности следующие: повышение производительности и работоспособности оборудования, в первую очередь за счет применения комплектующих лучшего качества; повышение универсальности оборудования для потребителя, за счет облегчения переналадки оборудования на различные виды продукта, массы дозы и размеры пакета.

Развитие наступательной стратегии в АООТ "Упмаш" возможно прежде всего, в расширении применимости оборудования, что заключается в поиске новых или нетрадиционных продуктов, которые можно фасовать на уже выпускаемом оборудовании. Наступательная стратегия применима к оборудованию групповой упаковки: создание групповой упаковки в термоусадочную пленку, создание вместо довольно крупного обандероливающего автомата ручного устройства для запечатывания гофрокоробов клеевой лентой.

Никогда предприятием не рассматривался вопрос об оборудовании для групповой упаковки пакетов из термосвариваемых материалов. А ведь "Теtга Раk", создавая оборудование для всех своих новых упаковок, решала вопрос и об их групповой упаковки. По основной группе выпускающейся техники - автоматах для упаковки в термосвариваемые материалы - наступательная стратегия видится в создании упрощенного дешевого варианта автомата для мелких производителей продуктов и фасовочных предприятий. Нужно сказать, что крупному предприятию наступательной стратегии не избежать. Могут выжить за счет защитной стратегии только мелкие предприятия.

Лицензирование АООТ "Упмаш" применялось ранее в виде освоения лицензий фирм "R. Bosch" и "W.R. Grace" (США - Италия). Однако в ближайшее время эта стратегия вряд ли применима из-за отсутствия у предприятия денег.

Промежуточная стратегия, возможно, проявится при создании оборудования для изготовления бумажных пакетов на базе существующих машин для фасования продуктов в бумажные пакеты. Возможно, эти пакеты с красочным рисунком потребуются частным предпринимателям. А так как производителей такого оборудования в стране нет, эту нишу вполне по силам занять АООТ "Упмаш".

Перспективна для предприятия кооперативная стратегия. Применение ее просто вынужденно. Она должна быть многоплановой. Кооперирование может идти с предприятиями, близкими по направлению деятельности, например: с научно-исследовательским институтом тары и упаковки (г. Калуга) по созданию транспортной тары для пакетов из термосвариваемых материалов; предприятиями, выпускающими оборудование для промышленности, конечный продукт которой необходимо упаковать, совместное создание линии; предприятиями-конкурентами, чтобы избежать конфронтации на рынке, а также получить возможность обслуживания оборудования конкурентов; иностранными фирмами на основе создания совместных предприятий, предоставления площадей и рабочих рук для сборки машин и частичного изготовления деталей. Несложный анализ позволит назвать такие фирмы.

Применение остальных стратегий для АООТ "Упаковочные машины" в настоящее время вряд ли возможно.

**Список литературы**

1. Анисимов Ю.П., Шипилов Ю.А., Ткаченко И.А. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие. Воронеж: ВВИП, 1997.

2. Анисимов Ю.П., Шипилов Ю.А., Ткаченко И.А. Менеджмент инноваций: Методические указания к внеаудиторным занятиям по курсу «Инновационный менеджмент» для студентов спец. 521500 «Менеджмент» всех форм обучения. – Воронеж: ВГТУ, 1997.

3. Организация и управление нововведениями: Учеб. пособие / Под ред. Ю.П. Анисимова, С.Н. Каруна, Ю.А. Шипилова Воронеж: ВПИ, 1993.

4. Анисимов Ю.П. Организация ускоренного усвоения новых изделий в условиях становления рыночных отношений. Воронеж: ВГТУ, 1995.

5. Барютин Л.С. Управление техническими нововведениями в промышленности. Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та., 1986.

6. В.П Буров, В.В Галь, А.П Казаков, В.А Морошкин. Бизнес – план инновационного проекта. Методика составления: методическое пособие, / М.: ЦИПКК АП, 1997.