ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

Кафедра экономики и менеджмента

**РЕФЕРАТ**

По дисциплине: Инновационный менеджмент

По теме: «Планирование в инновационной деятельности»

Выполнила: студентка

4 курса, группы А

спец-ти «Менеджмент

организации»

Кимаева Милана

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Клоц С.Н.

Ставрополь 2008

### Введение

Тема данной работы: «Планирование в инновационной деятельности». Актуальность данной темы обусловлена тем, что развитие рыночных отношений значительно повлияло на темпы и характер научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектно-изыскательских работ, на разработку и внедрение нововведений (инноваций), как основы экономического роста, повышения конкурентоспособности организаций и экономики в целом.

В данном реферате рассматриваются следующие основные вопросы: теоретические основы управления инновациями; инновационная деятельность как объект управления; планирование инновационной деятельности. Раскрытие этих вопросов, по моему мнению, позволит сделать выводы о значимости инноваций для экономики страны и выявить наиболее эффективные формы организационной деятельности.

При написании курсовой работы использовались следующие методы исследования:

1. Общие методы научного анализа: сравнение, аналогия, анализ, синтез.
2. Специальные методы экономико-статистического анализа.

Использование этих методов, по моему мнению, позволит в заключении сделать выводы о том какова роль инноваций в экономике страны и что представляет собой инновация как объект инновационного менеджмента.

### 1. Планирование инновационной деятельности

### 1.1 Стратегии инновационного управления

Центральной задачей стратегического этапа процесса управления является *выбор и реализация инновационной стратегии,* наиболее адекватной состоянию внешней и внутренней среды, фирменным вoзмoжнocтям и типу обновления. Например, при стабильной внешней среде, умеренной конкуренции, наличии у предприятия принципиально новых НИОКР, технологий и продукции инновационная стратегия должна носить лидирующий, наступательный характер. Надо помнить, что создание новых знаний и умений и новых технологий само по себе не приводит к реализации долгосрочных целей максимизации дохода и плодотворного роста. Цели, стратегии перспективного развития должны ситуационно "заземляться" с учетом текущего состояния. Стратегический этап реализации инновационной стратегии основан на точном анализе и прогнозе ситуации, альтернативном выборе на основе данных анализа наиболее соответствующего вида стратегии с последующим управлением реализацией этой стратегии. Как было показано выше, при благоприятной ситуации внешней и внутренней среды (стабильная среда и радикальные новшества) единственной альтернативой является стратегия лидера. И наоборот, при нестабильной внешней среде и имитационной технологической деятельности благоприятные обстоятельства в виде слабой конкуренции и низких издержек не должны толкать предприятие к наступательной стратегии, ибо ситуация диктует возможность только одной стратегии – следования за лидером. В то же время при стабильном рынке и высоком спросе то же самое предприятие может формировать стратегию лидера по низким издержкам

На стратегическом этапе инновационный менеджер должен руководствоваться матричным анализом выбора стратегии*,* который демонстрируется в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица выбора инновационной стратегии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Внутренняя среда обновления | Внешняя среда | | | |
|  | Стабильная | Нестабильная макроэкономическая среда, стабильный спрос, умеренная конкуренция | Стабильная макроэкономическая среда, изменчивая рыночная среда, активная конкуренция | Высокая неопределенность, риск и изменчивость среды |
| Модернизация | Умеренно наступательная | Сфокусированная стратегия дифференциации | Следование за лидером | Защитная от внешних угроз |
| Частичное обновление технологий, модернизация оборудования, обновление продукции | Наступательная стратегия широкой дифференциации | Стратегия широкой дифференциации | Сфокусированная стратегия дифференциации | Следование за лидером |
| Системное обновление производства на основе кластеров новшеств | Наступательная, лидирующая | Укрепление позиций, лидирующая | Ситуационная, лидирующая | Умеренно наступательная стратегия дифференциации |
| Внедрение радикальных технологических решений и реконструкция производства | Атакующая, лидирующая | Умеренно наступательная, лидирующая | Укрепление позиций, лидирующая | Новаторская, ситуационная |

В стратегию управления входит постановка долгосрочных целей и выработка порядка действий. Стратегический план инновационной деятельности опирается не только на данные ситуационного анализа состояния фирмы, внешней среды и всех взаимосвязанных факторов, но и на прогноз внешних и внутренних условий в будущем, в том числе на оценку реальной вероятности будущих событий. Прогнозирование может осуществляться на основании нескольких подходов. По традиции большинство менеджеров опираются на опыт прошлого и метод аналогий в будущем. Однако в условиях повышенного риска и неопределенности инновационной деятельности такой метод может быть малоэффективен.[10, с. 103]

Метод аналогий в прогнозировании достоверен при достаточном количестве информации и невысокой степени неопределенности. В этом случае применяются методы математического моделирования. Так, на первом этапе следует воспользоваться анализом временных рядов, вычислить коэффициенты вариации, их ожидаемые значения с учетом среднего квадратического отклонения. Наиболее точным методом математического прогнозирования является так называемое причинно-следственное моделирование.

В экономических моделях могут использоваться методы корреляционного и регрессионного анализа. Среди качественных методов прогнозирования наиболее широко применимы методы экспертных оценок, мнения жюри, модели ожидания потребителей и др. Математической основой для них служит метод Дельфи и др. Методы аналогий и сравнений, к сожалению, дают маловоспроизводимые результаты инновационного прогнозирования.

Известный американский специалист по проблемам стратегического управления И. Ансофф утверждает, что в условиях динамично развивающегося рынка и интенсивного потока нововведений технологические изменения все меньше будут связаны с прошлым опытом.

Прогнозирование сегодня – это специализированная область знаний. Долгосрочный прогноз будущего состояния фирмы составляется на основании перспектив экономического, технологического, социального развития. В прогноз входят предсказания общего состояния экономики, социально-политических условий рыночной конъюнктуры, изменения демографических факторов и психологических установок. Для более точного прогноза необходимо предвидеть стратегии конкурентов-производителей, изменения отраслевых структур и состояний инфраструктуры.

Особое место занимает прогноз потребительского спроса. В связи с неопределенностью будущего спроса его неточность возрастает. Это связано с тем, что изменение социально-экономического окружения влечет за собой изменение потребностей клиента или возникновение технологического разрыва. Неопределенность экономической обстановки в рыночной экономике, как правило, заставляет фирмы прибегать к внедрению нововведений, поскольку они дают возможность в будущем активно проникать на рынок и опережать конкурентов.

Чем больше неопределенность, чем выше риск, тем большее число фирм переходят к наступательной технологической политике. Так считает ряд современных специалистов по технико-экономическому прогнозированию Выбор цели и стратегии новаторской фирмы является важнейшим этапом управления и создания соответствующих организационных структур. Фирма может быть ориентирована на разные типы инноваций и инновационной деятельности. Если цель фирмы – повышение качества текущей продукции и эффективное производство, то стратегия носит традиционный характер. Предприятие не имеет долгосрочных прогнозов, научных заделов, инновационного потенциала. Неизбежно через несколько лет оно вынуждено будет принять меры для полной модернизации или диверсификации; в противном случае фирму ждет слияние или банкротство.

В другом случае фирма имеет монопольное положение на рынке. Ее цель – минимизация издержек производства, экономия ресурсов. Используя все свои преимущества и адаптационные способности, предприятие сможет удержаться на рынке. Оно применяет стратегию поддержания достигнутого уровня. Однако такой вариант требует хорошего знания рынка, осторожности и бдительности в отношении конкурентов. При появлении активной конкуренции фирма может потерпеть фиаско или должна сменить стратегию.

Если фирма испытывает трудности в исследованиях и разработках, но отличается высоким уровнем техники и технологии, высоким качеством продукции, то ее стратегия носит оборонительный характер и имеет цель не отстать от лидеров и остаться на рынке. Такая стратегия может позволить фирме существовать на рынке долгие годы, но оставаться в тени и вести малоуспешную деятельность.

В зависимости от внешних и внутренних условий развития фирма-новатор стремится к расширению доли рынка, к выпуску новой продукции, увеличению нормы прибыли и объема продаж. В этих случаях стратегия заключается в активном поведении, но степень активности может быть различной: активно наступательной, атакующей и умеренно наступательной. Фирма стремится быть лидером на рынке, но то, насколько ей это удается, зависит от возможностей ее адаптации, ее инновационного потенциала, его реализации, интенсивности инновационной деятельности, возможностей конкурентов и жесткости конкурентной борьбы.[4, с. 112]

Новаторы иногда бывают подлинными пионерами и создателями новых товаров, рынков, отраслей производства и потребностей. Иногда лидирующее положение в отрасли и на рынке может занять имитатор, а не подлинный новатор. В значительной степени имитация более выгодна; при гибком наступательном и маневренном поведении имитатор может даже обойти первоначального лидера.

Имитационной стратегией часто пользуются японские фирмы, выпускающие товары высочайшего качества и дизайна, но по чужим технологиям, на основе творческой модернизации, усовершенствования и великолепного знания рынка. Так поступила компания "Хиттори" с "бестселлером" - часами "Сейко", в основе которых лежала швейцарская идея. Так захватила мировой рынок радиоприемников фирма "Сони", воспользовавшись идеей американской фирмы "Белл лабораториз".

Стратегический инновационный менеджмент связывает в единую цепь постановку целей и задач организации с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и ее окружением. В инновационном менеджменте наиболее высоко ценится умение выявить необходимость изменений, на основе моделирования ситуации разработать соответствующую стратегию изменений, а также использовать необходимую тактику и процедуры для успешной реализации стратегии.

Ситуационный анализ внешней среды предприятия в отличие от стратегического анализа политического, правового, экономического и технологического окружения – не заостряет внимание на макроэкономических, обобщающих и валовых показателях, а выбирает конкретную стратегию и управляет ее реализацией. Для ситуационного анализа на стратегическом этапе деятельности необходима информация о текущем состоянии, конкурентоспособности продукции, технологии и о состоянии спроса, предложения и поведении конкурентов.

Для выработки и успешной реализации стратегического этапа необходимы знания о состоянии внутренней среды предприятия. Этот аспект включает выявление текущих внутренних возможностей предприятия, его финансово-экономического, производственного, организационно-технического состояния.

Следующей стадией операционной стратегии является стратегический диагноз и на его основе подбор необходимой операционной стратегии. Для реализации избранной стратегии менеджер выбирает методы реализации, соблюдая следующие правила:

* этапы реализации должны иметь шаговый характер,
* процедура должна состоять из серии простых задач,
* каждая задача должна иметь ясную цель,
* задачи должны быть представлены в функциональной форме (например, что надо сделать для того, чтобы увеличить загрузку производственных мощностей или для сокращения времени достижения критического объема продаж).

Задачи по реализации стратегии должны быть четко сформулированы и содержать детальное описание каждого стратегического шага. Контроль реализации стратегического этапа также имеет свою специфику. Требования к контролю включают его характер, частоту, наличие обратной связи, возможность применения автоматизированных систем и эконометрических моделей. [5, с. 124]

### 1.2 Оперативное планирование инновационного управления

Оперативный инновационный менеджмент является важной составной частью управления инновационной деятельностью. Оперативный менеджмент опирается на системы оперативного управления НИОКР, производством, персоналом, техническим обслуживанием, материально-техническим обеспечением, маркетинговыми и финансовыми подразделениями, информационными потоками, качеством выпускаемой продукции и т.д.

Целью операционной системы управления инновационной деятельностью является обеспечение экономически эффективной реализации целей организации.Система оперативного управления включает следующие элементы:

1. Процесс как объект управления характеризуется параметрами состояния и управления, входами и выходами, а также может подразделяться на стадии, характеризоваться скоростью реализации процесса и т.д.
2. Прямые, обратные, перекрестные и прочие связи нужны для измерения производительности процесса. Связи характеризуют направление движения ресурсных и информационных потоков. Для процессов управления особенно важна информация об обратной связи.
3. На основе информации об обратной связи менеджер должен произвести сравнение полученных показателей с нормативными, проанализировать имеющиеся отклонения, т.е. провести анализ хода процессов.
4. На основе приема сигнала об отклонении хода процесса менеджер должен принять решение по корректировке процесса и провести необходимые операции по координации и управлению для организации оптимального функционирования процесса.
5. Оперативное планирование в ходе производственного процесса заключается в определении расчетных показателей и эффективности контролируемого процесса.
6. Оперативный контроль за ходом процесса и состоянием системы осуществляется в замкнутой системе производства как на выходе (из процесса), так и на входе.

Оценке подлежат показатели как общих расходов и доходов предприятия, так и отдельно объемов средств, выделяемых на НИОКР, маркетинговые и рекламные мероприятия, формирование каналов сбыта, разработку новых товаров и их внедрение на рынок, а также обучение персонала.

Об эффективности работы предприятия свидетельствует не только показатель издержек производства, но и отношение общей стоимости издержек производства к стоимости продаж и отношение объема продаж к общему числу занятых. Помимо определения валовой и чистой прибыли *наиболее важны для новатора относительные показатели:* отношение прибыли к общему объему продаж с поправкой на рост цен, к активам, к основным производственным фондам, к капиталовложениям, к собственным и заемным средствам.[4, с. 126]

Анализу необходимо подвергать отношение общей стоимости продаж к оборотным и необоротным средствам, к стоимости материально-производственных запасов, основным производственным фондам.

Анализ издержек производства и сбыта и разработка на его основе мероприятий планирования и управления инновационным процессом значительно отличаются по сравнению с традиционными производством.

Известно, что удвоение объема производства приводит к снижению общих издержек на 20–30%. При организации же крупномасштабного производства увеличение его объемов сопровождается затухающим характером снижения его издержек.

Современный тип новаторского предприятия характеризуется *быстрой сменой ассортимента,* выпуском мелкосерийных или единичных образцов. На долю массового производства в индустриально развитых странах приходится менее четверти всей выпускаемой продукции. Анализ и управление мелкосерийными производствами требуют специальных подходов. Как показывает практика предпринимательства в индустриально развитых странах, при снижении средней серийности производства во всей экономике именно за небольшими фирмами остается основная часть продукции, изготавливаемой малыми сериями и по производственным заказам. Им же принадлежит удовлетворение высокоселективного и локального спроса узких, но многочисленных групп потребителей. Мелкий бизнес может состоять в отношениях кооперации, субподряда, франчайзинга с крупной фирмой.

Эффективность деятельности компаний достигается за счет не масштаба, а "экономии на разнообразии", синхронизации работы всех отделений, всех типов производств с потребностями рынка. Высокая эффективность обеспечивается предварительными заказами, возможным устранением риска, минимизацией потерь и превышением благоприятных результатов над затратами.

В интенсификации инновационных возможностей предприятия особое место занимают ревизия товарного ассортимента и анализ конкурентоспособности новых товаров на рынке.

Ситуационный подход к ассортиментной политике фирмы предполагает выпуск широкой гаммы товаров одновременно, подразделяющихся по функциональным особенностям, уровню качества и цены, по эксплуатационным свойствам, образующим широкий параметрический ряд (например, по размерам экрана телевизора по диагонали, мощности двигателя и грузоподъемности автотранспорта). Подвиды продукции подразделяются на марки и модификации, соответствующие узким сегментам рынка. Например, автомобиль "Вольво" может быть окрашен по выбору покупателя в любой из 18 цветов, а "Форд-эскорт" предлагает на рынке 21 модификацию автомобиля с 6 типами двигателя, 3 коробками передач, 4 видами кузовов и 7 типами комплектаций по оборудованию и отделке.

*Ассортиментная политика* определяет оптимальные соотношения набора изделий, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Широкая ассортиментная гамма товаров укрепляет позиции компании на рынке, а вариация изделий по степени новизны и фазам жизненного цикла позволяет обеспечить стабильные объемы производства и продаж.

На рынок следует выпускать группы товаров (они могут состоять из основных, находящихся в стадии роста, поддерживающих, находящихся в стадии зрелости и стратегических, нацеленных в будущее групп). На рынке должны присутствовать единичные образцы новых товаров, находящихся на стадии разработки, а также старые, уходящие с рынка товары. Маркетинговые мероприятия наиболее ориентированы на эти две группы и имеют опережающий характер, если представлен новый образец и проводится активно-агрессивная стратегия для "реабилитации и реанимации" изгоняемых товаров. Для предпринимательских фирм особенно важно выбрать ассортиментную нишу, которая может быть основана на узкой специализации фирмы, товарной дифференциации, а также реализации принципа дополнения и замещения ("синергизма") и возможной диверсификации производства товаров и услуг.[1, с. 392]

### 

### Заключение

Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Она диктует появление особого типа менеджмента, направленного на управление процессами обновления всех элементов производственных систем.

Организация и финансирование инновационных проектов, управление их формированием, подготовкой и экспертизой занимают центральное место в процессе выбора наилучшего варианта инновационного решения. Анализ эффективности инноваций и финансово-экономическая оценка инновационных проектов построены на альтернативной основе, т.е. с учетом вероятностного профиля проекта и оценки рисков.

В заключение следует сказать, что поддержка инновационного предпринимательства является одним из приоритетных направлений государственной научно-технической и экономической политики во всех странах с развитой рыночной экономикой.

В целом осуществление инновационной деятельности представляет огромную значимость для развития экономики каждой страны, именно от того какая форма инновационной деятельности является преобладающей, зависит прогнозирование экономического развития национальных экономик всех стран мира.

**Список литературы**

1. Балашевич М.И. Малый бизнес: отечественный и зарубежный опыт. – Мн. 2005. – 617 с.
2. Все о маркетинге. Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. М.: Азимут-центр. 2002. - с. 316-318.
3. Ильин А.И. Управление предприятием. М. 2003. – 368 с.
4. Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М. 2003. – 294 с.
5. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 343 с.
6. Русинов Ф., Минаев Н. Система отбора и оценки инновационных проектов. – Консультант директора. – 2006. № 23. – с. 15-18.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. М. 2004. - 376 с.
8. Ховард Кен, Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. учебное пособие. – М.2002. – 247 с.
9. Экономика предприятия. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. – М.: Бизнес и Банки, ЮНИТИ.– 2002. – 351 с.
10. Энциклопедия малого бизнеса, или как вести свое дело. – М. 2004. – 321 с.
11. Янчевский В.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес. М. 2001. – 314 с.