**Содержание**

Введение……………………………………………………………………..…….2

Глава I……………………………………………………………………….……..4

1. Понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия…..4

2. Методы выбора инновационной стратегии…………………………………..5

3. Выбор приоритетных направлений, исследований и разработок в корпоративной инновационной стратегии…………………………………..…10

4. Инновационный механизм как основа управления экономическим развитием предприятия………………………………………………………….12

5. Элементы системы инновационных механизмов…………………………...16

Глава II. Управление разработкой и созданием инновационного проекта развития предприятия…………………………………………………………...22

1. Анализ управления инновационной деятельностью ОАО «Геолан»……...25

2. Разработка рекомендаций по улучшению инновационного развития предприятия……………………………………………………………………...28

Заключение……………………………………………………………………….32

Список использованной литературы…………………………………………...34

**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.

Выбранная тема контрольной работы довольно интересна и актуальна в наше время. Так как современные экономические преобразования затронули все сферы жизнедеятельности общества, включая предприятия различных отраслей экономики. Социально ориентированная рыночная экономика радикально изменила экономическую структуру общества, а, следовательно, и приоритеты стратегического управления страной. Введение подобных новшеств в систему управления производственной деятельностью предприятий в современной экономике требует разработки новой теоретической базы за счет совершенствования бизнес-процессов и активного инновационного развития.

Цель контрольной работы – дать общую характеристику разработке стратегии инновационного развития предприятия. Для достижения данной цели был поставлен ряд задач:

- раскрыть методы выбора инновационной стратегии;

- указать выбор приоритетных направлений, исследований и разработок в корпоративной инновационной стратегии;

- выделить инновационный механизм как основа управления экономическим развитием предприятия;

- отметить элементы системы инновационных механизмов;

- рассмотреть управление разработкой и созданием инновационного проекта развития предприятия.

Источниками для выполнения работы послужили учебники под редакцией: С.Д. Ильенковой; В.А. Колобкова; Л.Н. Васильевой, Е.А. Муравьевой; К.П. Янковского, И.Ф. Мухара; А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина; Б.А.Чуба, А. В. Бандурина; Ю.Н. Павлючука, А.А. Козлова.

**Глава I**

**1. Понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия**

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Инновационный менеджмент – это организационно- управленческая деятельность, направленная на получение высоких экономических, социальных и экологических результатов, путем использования инноваций в производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Основная цель управления инновационной деятельностью – повышение эффективности деятельности, конкурентоспособности предприятия путем обновления продукции, технологии, введения организационно-экономических изменений.

Задачи инновационного менеджмента включают определение основных направлений:

- разработки и внедрения новой продукции (услуги, технологии), т.е. инновационной деятельности;

- модернизации и усовершенствования выпускаемой продукции (услуги, технологии);

- создания или совершенствования системы менеджмента, финансово-экономического механизма и т.п.

Инновационные процессы могут, например, быть связаны с продукцией, материалами, средствами производства, технологическими процессами, персоналом, системой управления, организационным развитием предприятия и т.д. особенность объекта управления в том, что инновационная деятельность носит творческий характер, трудно вписывается в формализованные организационные структуры менеджмента.

**2. Методы выбора инновационной стратегии**

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика. В качестве модели, как правило, принимаются следующие типы инвестиционной стратегии:

*1. Наступательная* – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям.

*2. Оборонительная* – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение "затраты – результат" в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

*3. Имитационная* – используется организациями или организациями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Инновационная стратегия исходит из принципа "время – деньги". Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

А) зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

Б) рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

В) утверждение. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

Г) стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

Д) упрощение. Переломный момент, состоящий в начале "увядания" системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла "апогей" своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

Е) падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

Ж) исход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

З) деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация, организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл. Определяющим в формировании конкурентоспособной научно-технической политики организации служит то обстоятельство, что средства в развитие и освоение продукта нужно вкладывать значительно раньше, чем будет получен реальный эффект в виде завоеваний прочный позиций на рынке. Поэтому стратегическое планирование инновационной деятельности требует достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях его жизненного цикла. Необходимо знать, в какой момент предлагаемое к освоению поколение техники достигнет максимума развития, когда к этой стадии придет конкурирующий продукт, когда целесообразно начать освоение, когда – расширение, а когда наступит спад производства.

Полный цикл жизни отдельного поколения техники (от первых научных разработок принципа действия до снятия с промышленного производства) в условиях рыночной экономики, как правило, формируется разнонаправленными усилиями множества подразделений организации. Он охватывает как минимум три частных цикла: научный, изобретательский и производственный. Названные циклы на протяжении жизни одного поколения техники друг за другом последовательно, но с некоторым взаимным наложением во времени.

В рамках инновационной стратегии организации корпоративный инновационный центр должен тщательно отслеживать отечественные и мировые тенденции развития науки и техники. Чтобы успешно решить эту задачу, нужно уметь анализировать потоки документов (информации).

Существующий методический аппарат выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники на базе анализа массивов документов, в конечном счете, можно свети к следующим *пяти методам:*

*1. Метод структурно-морфологического анализа.* Этот метод предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических решений и т. п.), что позволяет обоснованно формировать стратегию НТПл на уровне технологических цепочек.

*2. Метод определения характеристик публикационной активности.* Его специфика связана с тем, что поток документов ведет себя как система, подчиняясь циклическому развитию; отслеживая эти циклы, можно определить, на каком этапе жизненного цикла находится предметная область в той или иной стране. Это дает возможность предлагать корректные рекомендации по формированию НТПл на отраслевом уровне.

*3. Метод, базирующийся на выявлении* групп патентных документов с семейством патентов-аналогов большой мощности, или просто метод патиентов-аналогов. Его сущность исходит из того, что организации патентуют за рубежом только те идеи, которые имеют практическую значимость. Поэтому, выявляя направления, в которых мощность патиентов-аналогов растет быстрее, удается тем самым устанавливать направленность деятельности ведущих фирм в развитии производственного потенциала.

*4. Метод терминологического и лексического анализа.* Терминологический анализ базируется на предположении о том, что при использовании исследователями идей из других областей знаний происходит смена терминологического аппарата. Это связано с крупными структурными сдвигами, которые первоначально не отслеживаются никакими другими методами. Поэтому метод терминологического анализа позволяет выявить зарождение принципиальных инноваций на ранних этапах и спрогнозировать направленность ожидаемых изменений. Лексический анализ текстов аналогичен терминологическому анализу; различие лишь в том, что рассматриваются не конкретные термины, а словосочетания (лексические единицы).

*5. Метод показателей* основывается на том, что каждая техническая система описывается набором показателей, которые в меру научно-технического прогресса совершенствуются, что отражается в документах. Изучая динамические характеристики показателей технических систем, можно получить четкое представление о тенденциях, имеющихся в мировой и отечественной практике и научных изысканиях.

Проведенные исследования и полученные благодаря им результаты позволяют выявить моменты развития и смены поколений техники, определить намечающиеся тенденции, прогнозировать дальнейшие изменения в технике и технологиях с целью оптимизации научно-технической политики. Все это служит основой для выработки рекомендаций относительно инвестиционной политики и планирования вложений ресурсов.

**3. Выбор приоритетных направлений, исследований и разработок в корпоративной инновационной стратегии**

Выбор приоритетных направлений исследований и разработок играет важную роль в корпоративной инновационной стратегии. Приоритетные направления исследований и разработок реализуются в виде крупных исследовательских проектов по созданию, освоению и распространению технологий, способствующих кардинальным изменениям в технологическом оснащении технологических процессов, а также по развитию фундаментальных исследований, научно-техническому обеспечению различных инвестиционных программ, укреплению международных связей.

Конкретные приоритетные направления исследований в области товаров и технологий детализируются в перечне критических инновационных тем. Эти инновационные темы носят межотраслевой характер и имеют существенное значение для развития многих областей науки и техники. При отборе критических инновационных тем руководство организации должно учитывать их влияние на конкурентоспособность продукции и услуг, эффективность деятельности, улучшение экологической ситуации и т. п. Приоритетные направления развития товаров и технологий, а также перечень критических инновационных тем корпоративного уровня может утверждаться на общем собрании акционеров организации либо Советом директоров по представлению руководства корпоративного инновационного центра.

Финансирование работ и инновационных программ может быть направлено не только на углубление исследований в области высоких технологий и эффективных товаров, но и на повышение внутрикорпоративной эффективности, усиление эффекта синергизма. Можно также выделить программы создания машин и производственных комплексов, перспективных информационных технологий.

Перспективные инновационные темы могут представляться для утверждения на общем собрании акционеров в виде:

* самостоятельной программы корпоративных исследований;
* подпрограмм в составе корпоративной инновационной программы, сформированной на базе нескольких научно-технических программ;
* подпрограмм в составе корпоративной целевой программы.

Как правило, корпоративная инновационная программа содержит увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам выполнения комплекс научных исследований и разработок, а также мероприятий по их осуществлению.

Руководство программой осуществляет корпоративный инновационный центр, который отвечает за выбор научно-технических решений, уровень их реализации, полноту и комплексность мероприятий по достижению программных целей.

**4. Инновационный механизм как основа управления экономическим развитием предприятия**

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.

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 . 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. - Характеристика взаимосвязи элементов функционального обеспечения и стадий развития предпринимательских структур

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристикифункционального обеспечения | Этапы развития предпринимательской структуры |
| Становление (1)  | *Инновационная (1)* Поиск научно-технических инновационных решений, защита интеллектуальной собственностиРазработка и развитие научно-технических решений. Разработка псевдоинноваций-продуктов, инноваций, процессов, передача технологий Поиск научно - технических решений по замене устаревших процессов приобретение лицензий и патентов.  |
| Развитие (2)  | *Инвестиционная(2)* Определение направлений начального вложенийсредств, инвестиционные льготы за создание новых рабочих мест и освоение приоритетных направлений деятельности. Определение направлений производственного инвестирования, формирование благоприятногоинвестиционного климата. Долгосрочные инвестиции в участие в капитале других предприятий. Определение направлений и вложение в переориентацию предпринимательской деятельности  |
| Зрелость (3)  | Финансовая (3) Стартовое финансирование, получение дотаций через инкубаторные программы. Финансирование на стадии освоения и расширения охвата рынка, формирование состава собственников, выход на финансовые рынки ростаФинансирование развития производственных мощностей, доступ к кредитным ресурсам Финансирование сворачивания устаревшего производства, дотации, субсидии  |
| Упадок (4) |  |

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.

**5. 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.

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.

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. Ее смысл заключается в создании инновационного окружения производственной компании, состоящего из фирм, в отношении которых совершено поглощение (ИФП), а также рыночно интегрированных фирм (РИФ).

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.

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 возможность 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.

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.

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.

**Глава II. 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 проектами.

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.

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.

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%.

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*:

- 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.

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

**1. 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 Челябинска и области. К настоящему моменту на предприятии проведена модернизация технологического оборудования. За представленный новый ассортимент мебели на международной выставке «Мебель - 2009» в Челябинске 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.

Таблица 2. - Основные технико-экономические показатели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Единицы измерения | Год |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах | тыс. руб. | 948400 | 1065000 | 1140000 |
| Темп роста товарной продукции в сопоставимых ценах  | % | 94,32 | 104,05 | 107, 20 |
| Фонд оплаты труда  | тыс. руб. | 218020 | 230000 | 248000 |
| Себестоимость произведенной товарной продукции  | тыс. руб. | 940000 | 1042000 | 1104000 |
| Рентабельность реализованной продукции | % | 1,50 | 0,27 | 8,01 |
| Прибыль балансовая  | тыс. руб. | 8400 | 23000 | 36000 |
| Затраты на инновации  | тыс. руб. | 19600 | 25200 | 51400 |
| Доход от использования инноваций | тыс. руб. | 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., 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.

Логическим завершением анализа управления инновационной деятельностью предприятия должна являться оценка эффективности инноваций. На основе анализа источников литературы, 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 :

IR = Д / К

где Д - доход от инноваций;

К - размер инвестиций.

Таким образом, рентабельность инноваций в 2009 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.

**2. Разработка рекомендаций по улучшению инновационного развития предприятия**

Анализ организации коммерческой деятельности предприятия, 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 устойчиво-прибыльным 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 на получаемую 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 отчисления составят 11% от первоначальной стоимости ПЭВМ. Исходные данные для расчета экономической эффективности от привлечения специалиста представлены в таблице 3.

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

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Затраты, руб. |
| 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,

где Зосн - месячная заработная плата экономиста, руб.;

К1 - коэффициент, учитывающий отчисления и налог, регламентируемые государством.

Затраты на выплату заработной платы в год составляют:

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

Расходы на потребляемую электроэнергиюрассчитаем по формуле:

Зэ/э = Сэ/э \* Т \* Р,

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 руб.

Амортизационные отчисления составят 683 руб. в год.

Таким образом, совокупные затраты в год составят:

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

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 руб.:

1140000 \* 10 / 100% = 114000 руб.

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

114000 - 45123,73 = 68876,27 руб.

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

**Заключение**

Инновационная деятельность любого предприятия будет малоэффективной без создания системы управления ею.

Типы инвестиционной стратегии: наступательная, оборонительная, имитационная.

Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее: зарождение, рождение, утверждение, стабилизация, упрощение, падение, исход, деструктуризация.

Существующий методический аппарат выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники:

1. Метод структурно-морфологического анализа.

2. Метод определения характеристик публикационной активности.

3. Метод, базирующийся на выявлении групп патентных документов с 4. Метод терминологического и лексического анализа.

5. Метод показателей.

Механизм организации ориентирован на формирование и реорганизацию структур, осуществляющих инновационные процессы, основными из которых являются: создание, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение.

 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 использованной литературы**

1. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. - 327 с.

2. Колобков В.А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 1. - С.95-104.

3. Методы управления инновационной деятельностью: учебное пособие / Л.Н. Васильева, Е.А. Муравьева. - М.: КНОРУС, 2005. - 320с.

4. 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.

5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 669 с.

6. Чуб Б. А., Бандурин А. В. Система инвестиционных взаимоотношений в регионе на примере Республики Татарстан. – М.: 272 с. Издание второе, исправленное и дополненное, 2005.

7. Эффективное управление инновационными проектами / Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №4.