**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Инновационная стратегия и инновационная политика предприятия. 5

1.2 Формы реализации инновационной политики предприятия. 11

## 2 ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

2. 1 Сущность планирования инновационной политики 20

### 2. 2 Техническое развитие предприятия 24

### 2. 3 Организационный прогресс на предприятии 25

### 2.4 Оценка эффективности инноваций 27

3 МЕТОДЫ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ 29

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 33

**ВВЕДЕНИЕ**

Конец XX – начало XXI столетия характеризуется бурными событиями в жизни человеческого общества. Сдвиги в экономических, политических, социальных его структурах периодически кардинально меняют устоявшийся, казалось бы, порядок вещей, вызывают бурный, непредсказуемый ход событий. Появляются новые разновидности средств и предметов труда, транспортных средств, средств связи, новые формы организации труда и управления на предприятиях.

В основе этих движений – научно-технический прогресс, темпы которого все более ускоряются. Глубина связанных с ним преобразований, широкие последствия для национальной экономики и ее места в мировом хозяйстве делают жизненно необходимым для каждой страны не только участие в этом процессе, но также изучение и восприятие международного опыта организации научно-технического развития.

В условиях рыночной экономики инновационная политика промышленных предприятий является определяющим инструментом в конкурентной борьбе, обеспечивающим условия для реализации запросов потребителей.

Период времени от зарождения идеи до практического создания и внедрения новшества, его использования принято называть жизненным циклом инновации. Возникла потребность управления творческим потенциалом и повышением эффективности связи науки и производства. Этим и занимается инновационная политика – наука о формировании новшеств, их диффузии, а также факторах, противодействующих внедрению нововведений; адаптации к ним человека; организации и механизме инновационной деятельности; выработке инновационных решений и политики. Иначе говоря, инновационная политика – новая область исследований, необходимая для эффективного решения задач интенсификации и ускоренного развития инновационной экономики, прежде всего – создания, освоения и распространения различных типов новшеств. Т.о. инновационная политика, инновационная деятельность возникли как реакция на современные требования экономики, необходимость усиления восприимчивости её элементов к появившемся изменениям.

Целью инновационной политики предприятия является разработка непосредственно инновационного проекта, в котором необходимо обосновать его экономическую целесообразность. А поскольку инновации предполагают вложение инвестиций, то разработка инновационной политики осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке инвестиционной политики предприятия, утвержденными приказом Минэкономики России от 1 октября 1997 г. № 118.

Целью курсовой работы является изучение инновационной политики предприятия и методов ее выбора. В курсовой работе рассматриваются формы реализации инновационной политики предприятия, принципы и подходы инновационной политики, а также факторы, влияющие на её проведение.

**1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1 Инновационная стратегия и инновационная политика предприятия**

Инновационная деятельность предприятия проявляется, прежде всего, в выработке и реализации инновационной стратегии и инновационной политики.

Инновационная стратегия – это система целей долговременного развития предприятия и мер по их достижению на основе инноваций. Она может быть агрессивной и оборонительной. Под агрессивностью понимается степень перемен, обеспечиваемых инновациями, скорость их внедрения и частота сменяемости. Под оборонительной стратегией понимается внедрение инноваций по необходимости, в порядке следования за лидером. Наибольшее повышение конкурентоспособности продукции и предприятия обеспечивает агрессивная стратегия.

Также различают новаторскую, имитационную и венчурную стратегии. *Новаторская стратегия* направлена на обеспечение высокой конкурентоспособности продукции путём самостоятельной разработки и внедрения инноваций большой степени радикальности с охватом всех стадий инновационного процесса и фаз жизненного цикла инновации. Эта стратегия связана с различными рисками, основными из которых являются:

1) инновационный риск, определяемый ошибочностью идеи инновации, недостижением предполагаемого результата, моральным старением инноваций, особенно радикальных;

2) технологический риск, связан с тем, что даже при успешном испытании инновация может быть неэффективной в производстве вследствие увеличения периода освоения, неточности в оценке ожидаемых затрат и т. д.;

3) коммерческий риск – связан с неопределённостью результатов больших затрат на маркетинг продукта радикальной инновации вследствие конкуренции, а также действия других рыночных факторов;

4) финансовый риск – связан с возможностью ошибок в оценке единовременных затрат (инвестиций) и будущих доходов; он аккумулирует в себе все вышеперечисленные виды рисков и другие риски (политический, страновой и т. д.).

*Имитационная стратегия* направлена на использование уже известных продуктовых, технологических и других инноваций с незначительным их усовершенствованием. Она предусматривает разработку с охватом всех стадий инновационного процесса и фаз жизненного цикла инновации, за исключением этапов НИОКР, конструкторской и технологической подготовки (начинается с разработки проекта и строительства). При данном виде стратегии значительно снижаются технологический, коммерческий, инновационный и финансовый риски, что обусловливает широкое её использование в мировой практике.

*Венчурная стратегия* предполагает использование предприятием инновационных разработок венчурных предприятий. Венчурные предприятия занимаются разработкой инноваций в быстро развивающихся отраслях промышленности, охватывая стадию разработки (НИОКР, подготовка конструкторской, технологической и проектной документации) и фазу внедрения (классический венчур). Эти предприятия могут также сопровождать разработанную инновацию в производстве на предприятии-потребителе (венчур сопровождения). В первом случае (классический венчур) венчурное предприятие несёт весь инновационный риск, а во втором (венчур сопровождения) – также часть технологического риска. Поэтому предприятия, использующие венчурную стратегию, связаны с меньшими рисками по сравнению с другими стратегиями. Инновационная стратегия предприятия реализуется инновационной политикой.

*Инновационная политика* предприятия представляет собой совокупность направлений и методов воздействия хозяйствующего механизма на производство новых видов продукта и технологий.

Целью инновационной политики предприятия является разработка непосредственно инновационного проекта, в котором необходимо обосновать его экономическую целесообразность.

При разработке инновационной политики могут использоваться два подхода:

1. Целью инноваций является получение значительной прибыли на определённом отрезке времени за счет «пионерства» в какой-либо области. При этом внедрение инновации и её последующее распространение связывается с возможностью значительного снижения себестоимости и роста спроса на продукцию.

2. Целью внедрения является завоевание (закрепление) небольшого сегмента рынка с минимальной прибылью с последующим увеличением доли на рынке и прибыли.

При разработке инновационной политики затрагиваются следующие области деятельности:

– исследования и разработки (поисковые, фундаментальные, прикладные исследования, ОКР, опытное производство и распространение инноваций);

– повышение качества и сертификация продукции;

– обновление производственной базы (техническое перевооружение);

– создание, поддержание и развитие научно-технологического потенциала предприятия;

– освоение рынка инноваций (разработка мероприятий, связанных с маркетинговой политикой).

При формировании инновационной политики инновация рассматривается с двух позиций:

1. Наличие новых значимых технических решений, способных обеспечить рыночный успех;

2. Наличие специфических потребительских свойств (внешний вид, форма и т. д.), способных обеспечить успех при отсутствии значимых технологических решений.

Для обеспечения высокой эффективности инновационной политики при её проведении должны соблюдаться следующие принципы:

– целенаправленность, т. е. ориентация на достижение стратегических и тактических целей предприятия;

– приоритетность – выбор важнейших направлений деятельности в настоящее время с учётом возможностей предприятия;

– альтернативность проектных решений – разработка различных вариантов и выбор наилучшего из них;

– комплексность – охват инновациями смежных сфер деятельности;

– обоснованность – обоснование научно-технического, социального, экологического, экономического эффектов с учётом факторов внешней среды;

– адаптивность – корректировка плана проведения инновационной политики и отдельных проектов в связи с изменением факторов внешней среды.

Инновационная политика формируется и корректируется под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Внешняя среда – это совокупность хозяйствующих субъектов и движущих сил, оказывающих влияние посредством факторов макросреды, подразделяемых на факторы прямого и косвенного влияния.

Факторы прямого влияния включают законы, учреждения государственного регулирования, поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, торговых, транспортных посредников. К факторам косвенного влияния относятся состояние национальной экономики страны, НТП, политические, демографические, социальные факторы.

Внутренняя среда – это совокупность субъектов и движущих сил предприятия, позволяющих установить успешные взаимоотношения с поставщиками ресурсов и потребителями продукции. К факторам внутренней среды, оказывающим влияние на проведение инновационной политики, относятся:

– материало-, энерго- и фондоёмкость производства;

– технический уровень, наукоёмкость производства, состояние научно-технического потенциала;

– степень износа основных фондов и т. д.

Основными факторами, способствующими реализации инновационной политики предприятия, являются:

– наличие резервов финансовых и материально-технических ресурсов на предприятии;

– высокий уровень научно-технологического потенциала предприятия;

– наличии на предприятии системы управления качеством на основе международных стандартов ISO;

– наличие системы материального и морального стимулирования инновационной деятельности;

– наличие оптимальной законодательно базы и государственная поддержка проведения инновационной политики.

Повышение конкурентоспособности продукции вследствие проведения мероприятий инновационной политики можно охарактеризовать с помощью следующих показателей :

1. Уровень технологического развития (отношение объёма продукции, произведенной по отдельным видам технологий (по высоким, новым, традиционным) к общему объёму реализованной продукции);

2. Уровень экспортной ориентации (отношение объёма продукции, реализованной на отдельных сегментах рынка (на мировом, внутреннем) к общему объёму реализованной продукции);

3. Уровень сертификации (отношение объёма продукции, произведенной по технологиям, сертифицированным по международным стандартам ISO, к общему объёму произведенной продукции);

4. Уровень обновления (отношение объёма новой продукции, освоенной в производстве, к общему объёму произведенной продукции).

Помимо инновационной политики предприятия, существует государственная инновационная политика, являющаяся частью государственной социально-экономической политики. Она определяет цели инновационной стратегии, механизмы поддержки приоритетных инновационных программ и проектов и является фундаментом для проведения инновационной политики предприятия.

Формирование и реализация инновационной политики основываются на создании такой системы, которая позволит в кратчайшие сроки и с высокой эффективностью использовать в производстве интеллектуальный и научно-технический потенциал страны. Благодаря использованию новых информационных технологий этими потенциалами могут воспользоваться как малые, так и крупные организации всех форм собственности. Инновационная политика – мощный рычаг, с помощью которого можно регулировать циклические спады в экономике, обеспечить её структурную перестройку и заполнить рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

**1.2 Формы реализации инновационной политики предприятия.**

Инновационная политика на предприятии реализуется, прежде всего, путём разработки и реализации инновационных проектов и программ, создания эффективного механизма управления ими.

Инновационный проект представляет собой пакет документов, обосновывающий и описывающий комплекс взаимосвязанных мероприятий по достижению целей инновационной деятельности.

Разработке инновационного проекта предшествуют:

* **сбор и систематизация информации** о технических новинках и тенденциях на рынках, пожеланиях покупателей;
* **анализ возможностей предприятия** по разработке и освоению потенциальных продуктов, оценка риска;
* **отбор изученных идей**.

**Первым этапом** создания инновационного проекта являются научно-исследовательские работы (НИР). Предпосылкой эффективности НИР служат правильно выбранные направления научных исследований, соответствие этих направлений специализации научных подразделений, занимающихся такими исследованиями. Содержание НИР и стадии их проведения целиком зависят от особенностей решаемой задачи. Но в любом случае НИР включает как фундаментальные, так и прикладные исследования. Фундаментальные исследования финансирует, в основном, государство, а прикладные разработки - частные фирмы.

**Основные стадии** проведения НИР следующие:

**разработка технического здания (ТЗ)**, в котором определяют цели и задачи работы, обосновывают технологию получения новой продукции с использованием литературных данных и собственных экспертных знаний предприятия-разработчика. Это обоснование важно для правильного выбора направления исследований и решения инженерных задач по производству новой продукции. ТЗ - обязательный документ для начала НИР. Он согласуется с заказчиком;

**теоретические исследования**, а также **эксперимент**, который может быть поставлен в лабораторных условиях и/или смоделирован численно с использованием математических моделей;

**выдача рекомендаций** для проведения опытно-конструкторских работ (ОКР).

НИР выполняют в научно-исследовательских подразделениях предприятия и/или научно-исследовательских институтах, инжиниринговых компаниях, высших учебных заведениях, некоммерческих организациях. Со сторонними исполнителями для выполнения этих работ предприятия заключают договора. Оптимальная постановка НИР предполагает поиск решения инновационной задачи среди множества вариантов. Обеспечить это можно проведением альтернативных исследований разными исполнителями. В результате выполнения НИР определяют количественные показатели разрабатываемой инновационной технологии, которые служат базой для выработки технического задания на опытно-конструкторские работы.

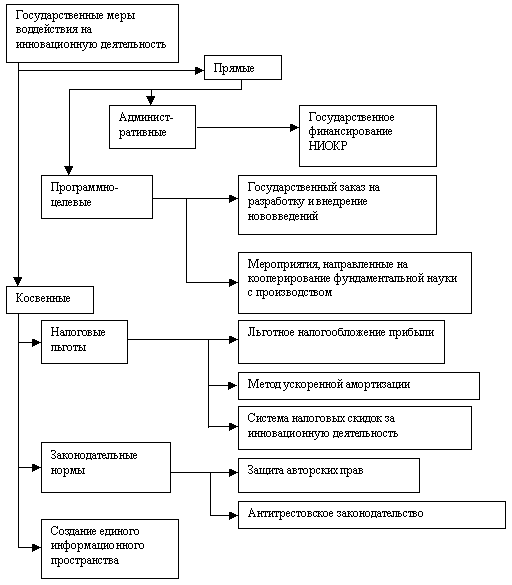
**Вторым этапом** разработки инновационного проекта является проведение ОКР, основные стадии которых следующие:

* разработка конструкторской документации;
* проектирование и создание опытной установки, производство опытной партии продукции;
* разработка технологического регламента и определение технико-экономических показателей разрабатываемой технологии.

ОКР - наиболее капиталоемкие разработки, финансирование которых примерно на 95 % осуществляется частными компаниями.

НИОКР являются центральными звеном инновационного процесса. От того, насколько успешно научно-технические подразделения проводят эти работы, в решающей степени зависит успех инновации. Однако, как показывает практика, частное финансирование составляет лишь очень небольшую часть затрат, необходимых для фундаментальных и долгосрочных прикладных исследований, что вызывает необходимость их поддержки со стороны государства. На рис.1 приведена схема государственной поддержки инновационной деятельности.

Рис. 1 Государственная поддержка инновационной деятельности.



Государство стимулирует развитие инновационных процессов путем предоставления кредита на льготных условиях через специальные правительственные инвестиционные фонды, протекционистской политики по отношению к перспективным восходящим отраслям, поддержки некоммерческих исследовательских институтов и кооперирование компаний в целях научных исследований с освобождением их от уплаты налогов.

**Третий этап** разработки инновационного проекта - подготовка производства и выход на мощность, т.е. постановка продукции на производство, что включает мероприятия по организации выпуска нового изделия или освоенного другими предприятиями.

Подготовка производства включает в себя пуск и проверку технологического оборудования, запуск в производство установочной серии, проведение квалификационных испытаний изделий установочной серии, доработка и корректировка технологической и другой документации. Установочная серия или первая промышленная партия изделий выпускается в целях проверки способности данного производства обеспечить промышленный выпуск продукции, соответствующей требованиям научно-технической документации и потребителей. Образцы установочной партии, прошедшие приемо-сдаточные и квалификационные испытания, могут быть представлены на рынке новшеств (участие в рекламной компании, демонстрация на выставках, в торговых центрах и т.п.). После завершения работ по подготовке производства происходит выход на мощность.

Все вышеназванные этапы инновационного проекта называются предпроизводственными, на них формируют изделие, его качество, технический уровень, прогрессивность.

**Четвертый этап** инновационного проекта - производство созданной продукции в соответствии с портфелем заказов.

**Пятый этап** - **эксплуатация** (для изделий длительного пользования) или **потребление** (для сырья, топлива и т.п.) заказчиком.

Взаимоотношения между производителем и потребителем определяет договор на поставку.

Предприятия, которые наряду с традиционной осуществляют и инновационную деятельность, имеют возможность выбрать наиболее подходящую форму реализации инновационных проектов.

Существуют два направления организации эффективного управления инновационным процессом:

**интеграция** всех стадий инновационного проекта в единый непрерывный процесс, изменение структуры всех уровней управления и координация связей между ними по вертикали и горизонтали. Такие центростремительные тенденции возникают при необходимости консолидации ресурсов предприятия для выполнения конкретной крупномасштабной задачи;

**выделение управления** инновационными процессами в самостоятельный объект управления, т.е. обособление инновационных структур от подразделений, выполняющих традиционные функции.

На практике используются оба подхода с преобладанием одного из них. При этом крупные передовые западные компании часто проводят реорганизацию своего научно-производственного комплекса, которая является реакцией предприятия на перемену условий на рынке, и представляет собой перегруппировку ресурсов для решения возникающих задач. Оптимизация организационной структуры предприятия для осуществления инновационного процесса является одной из важнейших задач высшего руководства.

Для разработки и производства инновации, как правило, создают специальные подразделения, действующие подобно независимой фирме, т.е. самостоятельно осуществляющие свою производственную и рыночную политику до тех пор, пока динамично растут объем продаж и прибыль. Если рост замедляется, то проводят реорганизацию: слияние подразделения с другими или изменение его внутренней структуры, в т.ч. деление на более мелкие самостоятельные звенья. Если сразу у нескольких подразделений одновременно возникают общие научно-технические затруднения, то целесообразно создание специального звена для их преодоления. В случае возникновения противоречия между интересами двух подразделений, создают так называемую “зонтичную” группу, которая курирует оба подразделения одновременно. Если противоречия затрагивают несколько подразделений, то они реорганизуются.

В рамках предприятия возможен ряд организационных форм управления инновационным процессом, которые доказали свою эффективность:

* советы, комитеты, рабочие группы по разработке технической политики, которые готовят предположения для руководства предприятия по стратегическим направлениям инновационного процесса;
* отделения и центральные службы развития новых продуктов, которые координируют инновационную деятельность, согласуют цели и направления технического развития, контролируют процесс разработки новой продукции и её внедрение;
* проектно-целевые группы, выполняющие научные исследования и разработку новой продукции от идеи до серийного производства. Их создают в качестве самостоятельных подразделений и подчиняют высшему руководству предприятия. Как правило, такие группы действуют на временной основе, хотя бывают и постоянные группы. В случае успешного внедрения инновации такие группы зачастую становятся ядром новых дочерних предприятий. Как показывает зарубежный опыт, именно проектно-целевые группы являются основной формой организации инновационного процесса;
* отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ- традиционные подразделения, создающие новую продукцию. В последнее время их роль возросла за счет разработки и доведения до стадии освоения новых перспективных идей;
* центры развития, задачей которых является завоевание позиций на рынке путем расширения объема продаж. Такие подразделения являются хозяйственно самостоятельными. Причем материальное поощрение их персонала зависит от успехов на рынке;
* венчурные структуры выступают зачастую в качестве дочерних компаний крупных корпораций, либо как самостоятельные предприятия. Они разрабатывают и внедряют научно-технические идеи, связанные с повышенным коммерческим риском, который в случае успеха компенсируется значительной прибылью;
* специальные инновационные фонды, создаваемые из прибыли для стимулирования внедрения инноваций. Часто такие фонды выступают в качестве венчурных фондов, средства из которых инвестируют в венчурные компании (свои или независимые), в которых заинтересовано предприятие;
* аналитические группы, включающие в свой состав управляющих, исследователей и сотрудников функциональных отделов. Они прогнозируют развитие технологии, анализируют тематику исследований, перспективные идеи и т.д.

Характерной тенденцией развития инновационной деятельности является поиск предприятиями интеграционных связей друг с другом. Это обусловлено дефицитом финансовых средств, дороговизной кредитов, усложнением и удорожанием научно-исследовательских работ, снижением продолжительности жизненного цикла продукта, необходимостью комплексного использования различных технологий. Поэтому кооперация между предприятиями для осуществления инновационной деятельности часто оказывается более эффективной, чем её внутрифирменная организация. Такая кооперация возможна в рамках:

* 1. **отраслевых институтов**, создаваемых компаниями на паевых началах;
  2. **инновационных центров**, возникающих на базе объединения университетов и компаний, а в качестве головной организации, как правило, выступает небольшая специализированная фирма;
  3. **финансово-промышленных групп (ФПГ), холдингов** и других крупных объединений.

В современных условиях успешному научно-техническому развитию способствует интеграция предприятий в ФПГ, холдинговые структуры и т.п., где связи строятся по горизонтальному (отраслевому), вертикальному (межотраслевому), смешанному (горизонтальному плюс вертикальному) и диверсификационному (на основе слияния-поглощения) типам. Как правило, динамично развивающиеся ФПГ включают специализированные инновационные структуры, такие как научно-исследовательские технологические центры, лаборатории и т.д. ФПГ, осуществляющие лидирующую стратегию, имеют в своем составе венчурные структуры. Благодаря этим структурам обеспечивают динамичное развитие всей ФПГ при стабильном функционировании предприятий-участников, занимающихся традиционной деятельностью.

Хозяйственная практика показывает, что размер предприятия в целом не влияет на эффективность инновационного процесса. Как крупные, так и мелкие предприятия обладают специфическими преимуществами, которые проявляются в конкретной ситуации. Преимущества крупных предприятий:

* наличие больших материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов для осуществления дорогостоящих нововведений;
* возможность проведения многоцелевых исследований, при которых объединяются усилия специалистов в различных областях знаний;
* возможность параллельной разработки нескольких нововведений и выбора оптимального варианта из нескольких разрабатываемых;
* меньшая вероятность банкротств в случае неудачи некоторых инноваций.
* Роль мелких предприятий в разработке инноваций также велика, когда нововведения не требуют значительных ресурсов. Преимущества мелких предприятий:
* возможность быстрого переключения на оригинальные работы, мобильность и нетрадиционные подходы;
* возможность деятельности в тех областях, где крупным предприятиям результаты представляются неперспективными, ограниченными или слишком рискованными при незначительных масштабах прибыли в случае успеха;
* фактическое отсутствие бюрократического руководства.

Необходимость поиска принципиально новых подходов в сочетании с требованиями быстрого и гибкого внедрения результатов в производство, доведение их до рынка способствуют объединению преимуществ крупных и мелких предприятий: покупка крупными предприятиями лицензий, предоставление ссуд, приобретение акций или поглощение компаний, освоивших новый продукт или технологию, привлечение мелких высокотехнологичных предприятий в качестве поставщиков и субподрядчиков.

## 

## 2 ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

**2.1 Сущность планирования инновационной политики**

Инновационная политика - это своеобразная программа, устанавливающая очередность внедрения инноваций в зависимости от имеющихся ресурсов и поставленных задач. Целью инновационной политики

является обеспечение согласованности качественных и количественных связей всех элементов инновационной деятельности. При разработке инновационной политики широко используют экономико-математические модели. Успешно реализуемая инновационная политика обеспечивает постоянную связь между всеми этапами осуществления инноваций и согласует действия служб предприятия, непосредственно участвующих в инновационном процессе (службы НИОКР, маркетинга, производственного отдела, финансовых служб). Необходимыми условиями эффективного управления инновационной деятельностью являются:

создание благоприятной обстановки, стимулирующей поиск и освоение новшеств, которые рассматривают как необходимый процесс. Стимулирование сотрудников инновационных подразделений должно учитывать экономические особенности инновационного процесса (большой риск, длительный период запаздывания результата по отношению к затратам, крупное вознаграждение в случае успеха). Стимулирование может включать в себя долю в будущих прибылях, руководство соответствующим новым подразделением, возникшим в результате успешной инновации. Неудачная инновация не влечет за собой санкций по отношению к сотрудникам;

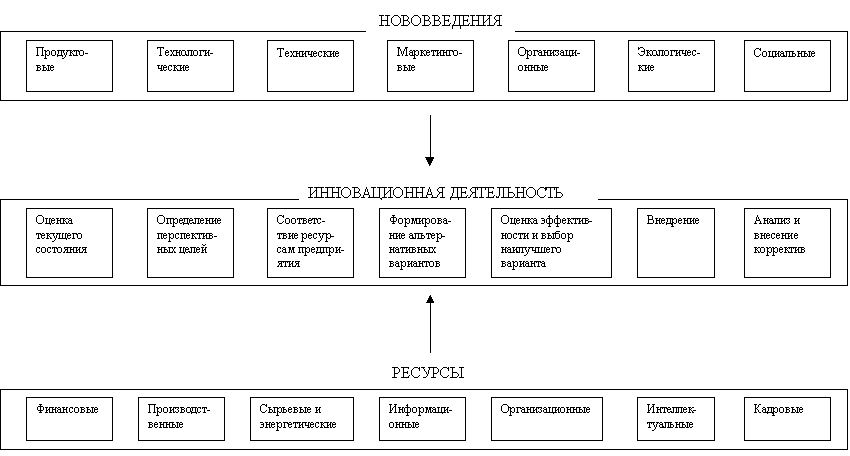
определение приоритетных направлений инновационной деятельности в соответствии с установками стратегического плана, причем ведущая роль в организации инновации принадлежит высшему руководству;

нацеливание всей инновационной деятельности на нужды рынка;

реорганизация системы управления предприятием с учетом развития инновационных структур. При всем положительном значении диверсификации предприятию нецелесообразно слишком далеко выходить за рамки своей сферы деятельности, ограничиваясь той областью, в которой оно имеет экспертные знания. Если инновации слишком отличны от сферы деятельности предприятия, то следует создавать дочерние инновационные структуры; увеличение скорости реакции предприятия на требования рынка.

На рис.2 представлена схема разработки инновационной политики на предприятии.

Рис. 2 Разработка инновационной политики на предприятии



**Механизм разработки** инновационной политики включают в себя ряд последовательных этапов. Наиболее существенными из них являются:

* + исследование спроса на продукцию предприятия, определение емкости рынка и перспектив его развития;
  + исследование рынков необходимых ресурсов;
  + планирование и организация инновационной деятельности;
  + кадровое обеспечение инновационной деятельности;
  + комплексный анализ эффективности внедрения нововведений и связанных с ними рисков.

Основная **цель планирования инновационной политики** - объединение всех участников проекта на выполнение комплекса работ для достижения конечного результата. Поскольку инновационная деятельность значительно отличается от серийного производства, традиционные приемы планирования не могут обеспечить корректных показателей за плановый и фактический периоды

В процессе планирования и организации инновационной деятельности проводят оценку жизнеспособности проекта, которая включает следующие **виды анализа: технический, коммерческий, финансовый, экологический, организационный, социальный, экономический.** Для каждого вида анализа разрабатывают отдельную методику и определяют объем необходимой информации.

Практика инновационного менеджмента свидетельствует, что эффективное планирование инновационной политики возможно при соблюдении следующих **условий**:

* + товар должен быть дифференцирован, т.е. быть уникальным в своем роде, приносящим потребителю дополнительные преимущества;
  + сильная маркетинговая ориентация - направленность нововведений на рынок и клиентов;
  + глобальная концентрация товара - замысел и разработка нового товара с самого начала должны предполагать ориентацию выхода на мировой рынок;
  + интенсивный первичный анализ - еще до начала разработки должно быть проведено тщательное и углубленное технико-экономическое обоснование и соответственно под это выделены финансовые и кадровые ресурсы;
  + точная формулировка концепции - перечень конкретных задач, выбор целевого рынка;
  + структурированный план освоения - переход от стратегического маркетинга к плану операционного маркетинга (цены, план сбыта);
  + межфункциональная координация - совмещение действий всех служб промышленного предприятия на достижение поставленной цели;
  + поддержка руководства - вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновационной политики, ресурсы и правильное видение процесса;
  + использование синергии (эффекта коммуникации), выражающейся в получении дополнительного эффекта процесса в целом по сравнению с суммой эффектов его отдельных элементов;
  + привлекательность рынков - этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабые стороны процесса;
  + предварительный отбор - успех и провал можно предвидеть, ибо процедуры предварительной оценки позволяют избежать последствий некорректных решений;
  + контроль за ходом разработки;
  + доступ к ресурсам - для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки;
  + роль фактора времени - источник конкурентного преимущества - быстрый приход на рынок, но не в ущерб качеству;
  + многоступенчатость процедуры - разработка должна вестись по календарному графику.

### 2. 2 Техническое развитие предприятия

Техническое развитие предприятия - процесс формирования и совершенствование технико-технологической базы предприятия, ориентированный на конечные результаты его хозяйственной деятельности за счет технико-технологических нововведений.

Целями технико-технологических инноваций являются:

- снижение конструктивно-технологической сложности выпускаемых изделий за счет конструктивных новшеств;   
- снижение материалоемкости изделий за счет применения новых материалов;   
- комплексная механизация и автоматизация технологических процессов;   
- применение робототехники, манипуляторов и гибких автоматизированных систем;   
- снижение технологической трудоемкости изделий и затрат ручного труда за счет повышения технического уровня и качества технологической оснастки, инструментов, приспособлений, научной организации труда;   
- комплексная автоматизация и регулирование процессов управления производством на основе электроники и компьютерной техники и т.д.

Развитие технико-технологической базы осуществляется за счет модернизации оборудования, технического перевооружения, реконструкции и расширения, нового строительства.

Выбор конкретного направления технического развития предприятия проводится на основе результатов диагностического анализа и оценки технико-организационного уровня производства. Основные показатели этой оценки:   
- степень охвата рабочих механизированным и автоматизированным трудом;   
- техническая оснащенность труда (фондовооруженность труда и энерговооруженность труда);

- доля новых технологий в объеме или трудоемкости продукции;   
- средний возраст применяемых технологических процессов;   
- коэффициент использования сырья и материалов (выход готовой продукции из единицы сырья);   
- мощность (производительность) оборудования;   
- удельный вес прогрессивного оборудования в общем его парке;   
- средний срок эксплуатации оборудования;

- коэффициент физического износа оборудования

- доля технически и экономически устаревшего оборудования в общей его численности;   
- коэффициент технологической оснащенности производства (количество примененных приспособлений, оснастки и инструмента в расчете на одно рабочее место в основном производстве

- степень утилизации отходов производства и др.

Управление техническим развитием предприятия должно включать: установление целей и выявление их приоритетов; выбор направлений технического развития; оценку эффективности возможных вариантов решений; составление программы технического развития; корректировка плана и контроль за выполнением предусмотренных программой мер.

### 

### 2.3 Организационный прогресс на предприятии

Организационный прогресс выражается в совершенствовании действующих и применении новых методов и форм организации производства и труда, элементов хозяйственного механизма.

Для осуществления производственного процесса необходимо его материально-техническое обеспечение и соответствующая организация - правильное и эффективное соединение живого труда (работников) с вещественными элементами производства (орудиями и предметами труда).

Организация труда представляет собой систему мероприятий, направленных на наиболее рациональное использование рабочей силы в производстве.

Соединение участников трудового процесса обеспечивается разными формами разделения и кооперации труда, организацией обслуживания рабочих мест, установлением рациональных режимов труда и отдыха.

Основными направлениями организационного прогресса являются:

1. совершенствование организации производства (усиление непрерывности и гибкости производства, согласованности в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства, рационализация организации потока и использования средств производства и т.п.);
2. улучшение организации труда (внедрение комплекса мероприятий, основанных на достижениях науки и передового опыта, которые дают возможность наилучшим образом соединить технику и людей в производственном процессе, эффективнее использовать материальные и трудовые ресурсы, позволяют повысить производительность труда, улучшить условия труда, сделать его более содержательным и привлекательным);
3. рационализация элементов хозяйственного механизма (системы управления, планирования и прогнозирования, финансирования, материального стимулирования, материально-технического обеспечения, научно-технического обслуживания производства), переход предприятия на рыночные экономические отношения с государством и другими контрагентами.

Основными современными тенденциями организационного прогресса также являются: ускорение темпов развития отдельных общественных форм организации производства (деконцентрации, кооперирования, конверсии, диверсификации), углубление мотивации труда, развитие коллективной формы организации и оплаты труда.

### 2.4 Оценка эффективности инноваций

Основным обобщающим показателем экономической эффективности технико-технологических нововведений является показатель экономического эффекта. В нем находят отражение частные показатели эффективности: производительность труда, фондоотдача, материало- и энергоемкость, показатели технического уровня производства, качество продукции и др.

Показатель экономического эффекта от реализации нововведений определяется как превышение стоимостной оценки результатов над стоимостной оценкой совокупных затрат ресурсов за весь период осуществления мероприятий.

При расчетах экономического эффекта в первую очередь должен соблюдаться народнохозяйственный подход, т.е. должны учитываться результаты не только по месту применения технико-технологических нововведений, но и в смежных отраслях с позицией их влияния на конечные показатели развития экономики страны.

Затем рассчитывается внутрихозяйственный (коммерческий) экономический эффект на отдельных стадиях воспроизводственного цикла: научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), освоения, производства и использования результатов нововведений. Он позволяет оценить эффективность определенных инноваций в отдельных научно-исследовательских организациях, предприятиях-производителях и предприятиях-потребителях.

Экономический эффект (Э) определяется как разница между результатами (продукцией, работой, услугами в стоимостной оценке - Р) и затратами на их достижение (З) за определенный расчетный период:

**Э = Р - З**.

Под затратами понимается вся совокупность израсходованных для достижения эффекта ресурсов (или отдельных их видов). В масштабе национальной экономики затратами является совокупность капитальных вложений, оборотных фондов и живого труда (заработная плата). Для отрасли, объединения, предприятия затраты выступают в виде себестоимости или производственных фондов.

При расчетах экономического эффекта необходимо учитывать фактор времени путем приведения разновременных затрат и результатов к одному (единому) моменту времени, т.е. расчетному году tp.

Коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году рассчитывается по формуле:



где t - год, затраты и результаты которого приводятся к расчетному году;   
E - норматив приведения, равный процентной ставке.

При оценке эффективности организационных инноваций их подразделяют на две группы:

* + нововведения, требующие определенных дополнительных одновременных затрат (капитальных вложений);
  + нововведения, не требующие дополнительных инвестиций.

Эффективность первой группы организационных нововведений рассчитывается так же, как и технико-технологических. Оценка эффективности беззатратных нововведений осуществляется на основе исчисления экономии текущих затрат, вызванной осуществлением таких организационных инноваций.

При определении эффективности нововведений необходимо также учитывать социальные и экологические результаты (безопасность объектов инноваций).

**3 МЕТОДЫ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ**

Существует несколько методов выбора направления инновационной политики:

1. Метод написания сценариев.

Данный метод заключается в подготовке детального плана осуществления инновации. Собственно говоря, сценарий — это логическая и правдоподобная возможная ситуация в инновациях в будущем, а сама цель написания сценария состоит в освещении этой самой ситуации. Для начала Вам необходимо подобрать коллектив для составления сценария будущего развития процессов и выявления их возможных последствий. Далее Вы должны сформировать специальные вопросы, которые помогут определить и проанализировать будущую ситуацию, и свести их в таблицу для наглядного представления полученных ситуаций. Либо Вы можете создать сценарий в процессе игры с правилами, имитирующими реальную ситуацию, и записать ходы различных игроков. Полученный анализ будущей ситуации позволит Вам определить и сформулировать цели и разработать инновационную политику для их достижения. Достоинством данного метода является то, что специалист, занимающийся разработкой инновационной политики, изучает возможную будущую ситуацию на рынке и выявляет те детали и процессы, которые в ином случае легко мог бы упустить.

2 Метод игр.

Игра представляет собой особый вид моделирования ситуации с любым числом участников, каждый из которых играет некую роль, отведенную ему сценарием, и подчиняется набору определенных правил.

Для принятия инновационных решений используются стратегические игры, в т.ч. деловые. Стратегические игры — это конфликтные игры, в которых конфликтная ситуация возникает при столкновении интересов двух и более участников экономической системы. Здесь система поведения — стратегия — участников игры в той или иной конфликтной ситуации, а также эффективность принимаемых ими решений зависит от образа действия других участников. Деловые игры являются разновидностью стратегических. Они подразумевают имитацию группой лиц хозяйственной деятельности. Деловая игра проводится в несколько этапов, после каждого из которых первоначальная ситуация под воздействием принятых решений претерпевает изменения.

В процессе игры прорабатываются различные ситуации, а затем на основе полученных результатов определяется программа дальнейших действий, т.е. разрабатывается инновационная политика.

3. Метод Дельфи.

Представляет собой метод прогноза возможных будущих событий, при котором Вы проводите индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения. В данном случае Вы должны обеспечить экспертов необходимой информацией и исключить непосредственное общение между членами группы, что исключает действие психологических факторов: нежелание публично высказываться, личные антипатии, внимание к мнениям определенных лиц и т.д. Опрос экспертов производится с помощью опросных листов в несколько туров, результаты анкетирования обрабатываются и доводятся до сведения экспертов, что позволяет им учесть обстоятельства, которыми они ранее пренебрегали. При проведении каждого последующего тура участникам опроса предлагают дополнительные вопросы, а также просят пересмотреть свои первоначальные оценки. В итоге это приводит к сужению диапазона оценок.

Далее составляется сценарий, который описывает общее мнение экспертов о предыстории проблемы, ее текущем состоянии и прогнозах на перспективу. Результат сценария — формулировка основной цели, которая служит основанием для составления так называемого «дерева целей». Построение «дерева целей» не только обеспечивает увязку и согласование целей плана в качественном отношении, но и дает возможность провести некоторую количественную оценку их важности.

При разработке инновационной политики предприятия необходимо также сделать следующее:

1. Проверить, соответствуют ли запланированные мероприятия выбранной инновационной политики законодательным и нормативно-правовым вопросам регулирования инновационной деятельности в РФ.
2. Просчитать, достигают ли экономического, научно-технического, экологического и социального эффектов рассматриваемые инвестиции в данный проект.
3. Рассчитать величину возможной прибыли на инвестируемый капитал.
4. По возможности использовать поддержку со стороны государства с целью повышения эффективности инвестиций в новации.
5. Стараться привлекать субсидии, гранты, льготные кредиты международных и иностранных организаций, банков, фондов и т.п.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам проведенной работы, а именно: изучения научно-теоретических подходов, сущности, особенностей и принципов инновационной политики предприятия; исследования механизма влияния инновационной политики на конкурентоспособность продукции; – можно сделать следующие обобщения и выводы:

1) Следствием научно-технического прогресса, темпы которого всё более ускоряются, является инновационный процесс, имеющий широкие последствия для национальной экономики и ее места в мировом хозяйстве;

2) Поддержание конкурентоспособности национальной экономики в настоящее время возможно лишь при наличии эффективного инновационного механизма, соединяющего научную идею, прикладную разработку на ее основе и внедрение результата в массовое производство;

3) Предприятие является базовым звеном национальной экономики, поэтому создание механизма внедрения, поддержки и управления инновациями, т.е. проведение инновационной политики, является решающим фактором повышения эффективности всего народнохозяйственного комплекса;

4) Целью инновационной политики является создание условий для обеспечения эффективной деятельности предприятия на основе повышения его конкурентоспособности и конкурентоспособности продукции;

5) Инновационная политика предприятия представляет собой комплексное сочетание производственной, инвестиционной, маркетинговой, внешнеэкономической и кадровой политик; её эффективность зависит от взаимоувязки и координации данных составляющих, также от наличия отлаженной системы финансирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок;