**1.УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДОЙ ФИРМЫ.**

Инновационная предпринимательская среда — сложившаяся оп­ределенная социально-экономическая, организационно-правовая и политическая среда, обеспечивающая или тормозящая развитие ин­новационной деятельности. Ее можно подразделить на:

внешнюю среду — совокупность хозяйствующих субъектов и движущих сил, оказывающих влияние на инновационную деятель­ность, но не прямо и непосредственно, а через элементы макросре­ды. В данном случае факторы, участвующие в формировании внеш­ней среды, делятся на факторы прямого и косвенного воздействия;

внутреннюю среду — совокупность активных субъектов и сил, действующих на возможности фирмы устанавливать и поддержи­вать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Внутренняя среда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям.

Результаты деятельности инновационного предприятия в значительной степени определяются как его внешней, так и внутренней средой.

Всё множество факторов внешней среды можно объединить в две группы:

1)непосредственно влияющие на работу предприятия (законы и учреждения государственного регулирования, поставщики сырья, материалов, оборудования, энергии, комплектующих изделий, потребители продукции, конкуренты, как существующие, так потенциальные занимающиеся выпуском

заменителей; торговые, финансовые, транспортные и прочие посредники);

2)косвенно воздействующие на работу предприятия (состояние экономики, научно-технический прогресс, политические, демографические, природные и культурные факторы).

Управление инновационной фирмой осуществляется в окружении, т.е. в среде, состоящей из множества элементов: рынок, с его предложениями и запросами; акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности; правительство с нало­говыми и законодательными требованиями; партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства; изменяющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, а также к образовательному уровню исполнителей; возрастающие запросы наемных работников; деятельность конкурентов; послед­ствия экономических кризисов и т.п. Таким образом, среда влияет на деятельность фирмы и обусловливает определенные требования. Поэтому инновационный менеджер должен учитывать это влияние.

2.**ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ.**

Анализ экономической составляющей макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются инновационные ресурсы, какова величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производи­тельность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и как они влияют на инновационную деятельность фирмы. При изучении экономической сферы важно обращать внимание на та­кие факторы, как: общий уровень экономического развития, добы­ваемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования инновационной деятельности предполагает изучение законов и других нормативных актов, уста­навливающих правовые нормы и рамки отношений. Он дает фирме возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые ме­тоды отстаивания своих интересов. Причем анализ правового регулирования не должен сводиться только к изучению содержания пра­вовых актов, важно их постоянное совершенствование и практиче­ская реализация законодательства.

*Политическую* составляющую макроокружения необходимо знать в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в области инноваци­онной деятельности, с помощью которых государство будет прово­дить в жизнь свою политику. Анализ политической компоненты концентрируется на выяснении следующих вопросов: какие инно­вационные программы пытаются провести в жизнь различные об­щественные структуры; какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти; каково отношение правительства касательно различных отраслей экономики и регионов страны; ка­кие изменения в законодательстве и правовом регулировании воз­можны в результате принятия новых законов и норм, регулирующих инновационные процессы.

Изучение *социальной* составляющей макроокружения направле­но на выявление влияния на инновационную деятельность таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и ценности; де­мографические структуры общества; рост населения; уровень обра­зования; мобильность людей, или готовность к перемене места жи­тельства, и др. Значение социальной сферы очень важно, потому что она является всепроникающей и влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду фирмы. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если проис­ходят определенные социальные перемены, то они приводят к очень существенным изменениям в окружении фирмы, поэтому необхо­димо серьезно отслеживать социальные факторы.

Анализ *технологической* среды позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, оказания услуг, выполнения работ по усовершенствованию производимой продукции, а также по мо­дернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Однако прогресс науки и техники несет в себе и большие угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся пер­спективы, так как технические новшества для осуществления ко­ренных изменений преимущественно создаются за пределами от­расли, в которой они функционируют.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, но иметь в виду два следующих момента.

Во-первых — это сильное взаимовлияние всех компонент макроокружения. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к изменениям в остальных. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не отдельно, а системно с отслеживанием влияния изменений друг на друга.

Во-вторых — степень воздействия отдельных компонент на раз­личные фирмы. Так, степень влияния проявляется по-разному в за­висимости от размера фирмы, ее отраслевой принадлежности, тер­риториального расположения и других факторов.

Задачей анализа *потребителей* является составление профиля заказа покупателей научно-технической продукции, реализуемой фирмой. Такое изучение позволяет лучше уяснить следующие проб­лемы: какой вид продукции пользуется наибольшим спросом у по­требителя; на какой объем продаж может рассчитывать фирма; на­сколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию в будущем и др.

Исследуя потребителей, фирма также узнает, насколько сильны ее позиции по сравнению с конкурентами.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление отдельных аспектов в деятельности субъектов, снабжающих фирму различным сырьем, по­луфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и др., от которых зависят эффективность работы фирмы, себестоимость и качество продукции, производимой фирмой.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить фирму в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глу­боко и всесторонне изучить их деятельность и потенциал для того, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспе­чивали бы фирме максимальный успех во взаимодействии с ними.

При изучении поставщиков в первую очередь надо обратить внимание на такие характеристики их деятельности, как:

стоимость поставляемого товара;

гарантия качества поставляемого товара;

временной график поставки товаров;

пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение *конкурентов,* т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды для обеспечения реализации продукции и своего преимущества, занимает особое и важное место в инновационном менеджменте. Важным фактором внешней среды инновационного предприя­тия является развитие научно-технического прогресса.

**3.УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ.**

Инновационный процесс может осуществляться различными путями. Выбор наиболее эффективного пути в каждом конкретном случае зависит от таких условий и факторов, как: характер техноло­гии, рынок конечной продукции, потенциал фирмы, экономиче­ский климат, степень компетентности руководства. В любом случае имеет место последовательность многогранных и многоэтапных процессов, осуществляемых различными группами, динамичное взаимодействие многих людей, подразделений и организаций. Вместе с тем успех всегда связан с преодолением препятствий и сопро­тивления, поэтому инновации невозможны без инициативы и на­стойчивости, а также крупных затрат в области производственных, человеческих, организационных и социальных факторов.

Сутью инновации всегда был и есть постоянный эксперимент. Планы, исследования, продуманное распределение ресурсов, не­сомненно, важны, но маркетинг рынка еще важнее. Инновационный процесс внутренне противоречив и непредсказуем.

Дифференциация рынков, достижений технологического про­гресса в производстве продукции и услуг, появление новых конкурентов вынуждают фирмы разрабатывать инновационную стратегию соответственно постоянно меняющейся внешней среде; нацеливать начинающих предпринимателей на небольшие рынки; соз­вать совершенно независимые команды, работа которых ведет к крашению производства продукции товаров и услуг прежде, чем сделают конкуренты; рассматривать каждый потенциальный, новый или существующий товар как эксперимент, который необхо­димо постоянно модифицировать; осуществлять децентрализацию управления, создание небольших по масштабам, независимых под­разделений. Вместе с тем наряду с ориентацией на рынок необхо­димо учитывать побочные эффекты инновационного процесса.

Маркетинговая оценка инновационной деятельности предпри­ятия является важным условием успеха проводимых мероприятий. Сформулировать конкретные цели, отражающие инновационный процесс, нелегко, но сделать это необходимо, чтобы привязать к ним стимулирование инновационного процесса. Такие цели долж­ны быть едиными для всех подразделений предприятия, связанных с инновационной деятельностью.

Фирма в рамках стратегического управления и планирования разрабатывает комплексную стратегию развития предприятия которая включает базовую и функциональные стратегии. Базовая - задает общие направления развития предприятия. Функциональные — разрабатываются по основным сферам деятельности пред­приятия. Они углубляют, уточняют базовую стратегию и способ­ствуют ее реализации. В рамках базовой стратегии фирмы можно выделить следующие функциональные стратегии: производствен­ная, инновационная, маркетинговая, финансовая, информацион­ная, социально-экономическая, экологическая, стратегия внешне­экономической деятельности.

В современных условиях развития российской промышленно­сти особое внимание в инновационной деятельности маркетинг уделяет анализу стратегии, в рамках которой реализуются иннова­ционные процессы предприятия. Эффективная разработка и вне­дрение инноваций позволяют предприятию успешно функционировать в уже освоенных областях и открывают возможности выхода на новые направления. Особую роль это приобретает в условиях ры­ночной экономики, характеризующейся быстрым изменением конъюнктуры рынка и активной конкурентной борьбой фирм.

В процессе разработки, внедрения и реализации инновацион­ного маркетинга задействованы практически все основные функциональные подразделения предприятия. Согласованность их действий со службой маркетинга необходима для эффективности вы­полнения этапов инновационной стратегии.

На успех реализации инноваций на предприятии оказывает вли­яние множество факторов, среди которых необходимо отметить: научно-технический потенциал; производственно-техническую базу; основные виды ресурсов; крупные инвестиции; соответствую­щую систему управления. Правильное соотношение и использова­ние этих факторов, а также тесная взаимосвязь между инновационной, производственной и маркетинговой деятельностью предприятия приводят к положительным результатам в осуществлении инновационной стратегии.