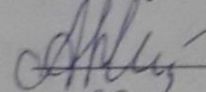


Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» ИЮНЯ 2016 г.

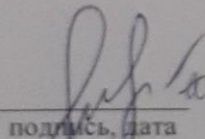
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»

«Разработка стратегии инновационного развития предприятия
сферы услуг»

на материалах ООО «Деловой партнер»

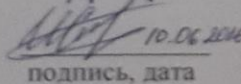
Научный
руководитель


подпись, дата

10.06.2016 доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Герасимова Е.А.
инициалы, фамилия

Выпускник

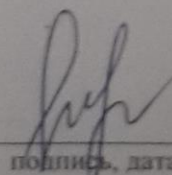

подпись, дата

11-02-0943
номер зачетной книжки

МБ 11-13
номер группы

Серебряная И.В.
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Герасимова Е.А.
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии инновационного развития предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Деловой партнер»)» содержит 83 страниц текстового документа, 13 рисунков, 13 таблиц, 6 приложений, 50 использованных источников, 7 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Деловой партнер». Предмет исследования – процесс разработки стратегии инновационного развития на предприятии. Предметом защиты является разработанная стратегия, позволяющая усовершенствовать существующий процесс управления и принятия решений.

Цель исследования заключается в разработке стратегии инновационного развития современного предприятия ООО «Деловой партнер».

Задачи:

- Изучить специфику инновационного развития предприятия;
- Проанализировать и оценить эффективность управления и развития предприятия;
- Разработать стратегию инновационного развития предприятия.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработана стратегия инновационного развития предприятия ООО «Деловой партнер», что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения, а также к повышению инновационного потенциала. Доказана целесообразность реализации стратегии в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

Введение	5
1. Концепция инновационного развития предприятия	7
1.1 Сущность инновационного развития: понятие, виды, мониторинг.	7
1.2 Формирование стратегии инновационного развития современного предприятия.....	18
Заключение	71
Список использованных источников.....	75

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Переход экономики России на инновационный путь развития предопределяет динамику экономического роста и уровень конкурентоспособности предприятий внутри отраслей и в мировом хозяйстве. Основным фактором экономического роста в современной экономике становятся инновации, эффективное внедрение и использование которых в финансово-хозяйственной деятельности позволяет предприятиям значительно укрепить свое конкурентное положение на рынке благодаря улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, повышению уровня технического и технологического развития, а также расширению интеллектуального капитала предприятия.

Предприятия, выбравшие инновационный, или органический путь развития, со временем смогут создать и постоянно развивать уникальные конкурентные преимущества, трудновоспроизводимые конкурентами в силу того, что инновационный процесс – это комплексный и длительный процесс превращения инновационной идеи в товар, который протекает под влиянием многочисленных внешних и внутренних факторов, которые в тот или иной момент времени могут стимулировать или тормозить инновационное развитие предприятий. В настоящее время доля предприятий, осуществляющих инновации, очень мала, и зачастую процессы создания и внедрения новшеств на предприятиях носят хаотичный и нерегулярный характер.

Для получения максимального эффекта от инновационной деятельности, улучшения экономического состояния промышленных предприятий приоритетными задачами должны стать разработка эффективных стратегий инновационного развития. Состояние управления предприятиями свидетельствует о существовании значительного разрыва между теоретическими основами инновационного развития предприятия и практикой, что обуславливает необходимость разработки мер по преодолению этого

разрыва путем разработки стратегии инновационного развития. Именно это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Целью данной работы является разработка стратегии инновационного развития современного предприятия.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить концепцию инновационного развития предприятия
- Проанализировать и оценить эффективность управления и развития предприятия.

- Разработать стратегию инновационного развития предприятия

Объектом анализа является предприятие ООО «Деловой партнер».

Предметом защиты выступают разработанная стратегия инновационного развития ООО «Деловой партнер»

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Трифилова А.А, Касс М.Е., Гольдштейн Г.Я., Ильенкова С.Д. и другие.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 83 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 13 рисунками; 13 таблицами; 6 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1. Концепция инновационного развития предприятия

1.1 Сущность инновационного развития: понятие, виды, мониторинг.

Исследование инновационного развития требует прежде всего изучения таких основных понятий, как инновации и их классификация, инновационный процесс и его составляющие, инновационная деятельность и ее характеристика. Анализ сущности и содержания данных экономических категорий, а также выявление особенностей разработки и реализации новых технологий позволят раскрыть современную концепцию осуществления инновационного развития хозяйствующих субъектов [13].

Под инновациями (нововведениями) понимают конечный результат творческой деятельности, реализованный в виде нового или усовершенствованного товара (работы, услуги) [23]. В научный оборот понятие «инновация» было введено И. Шумптером в 30–е годы XX века (1934г.), как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Зарождаясь в сфере науки, инновации проходят стадию создания искусственных средств и способов деятельности, т.е. стадию технических изобретений, и лишь затем попадают в сферу производства, вызывая в нем прогрессивные преобразования.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Инновация - это новая ценность для потребителя, она должна отвечать нуждам и желаниям потребителей[4].

Таким образом, неизменными свойствами инновации являются их новизна, производственная применимость (экономическая обоснованность) и она обязательно должна отвечать запросам потребителей.

Систематическая инновация состоит в целенаправленном организованном поиске изменений и систематическом анализе тех возможностей, которые эти отношения могут дать для успешной деятельности предприятия.

Все разнообразие инноваций можно классифицировать по пяти признакам рисунок 1.1.

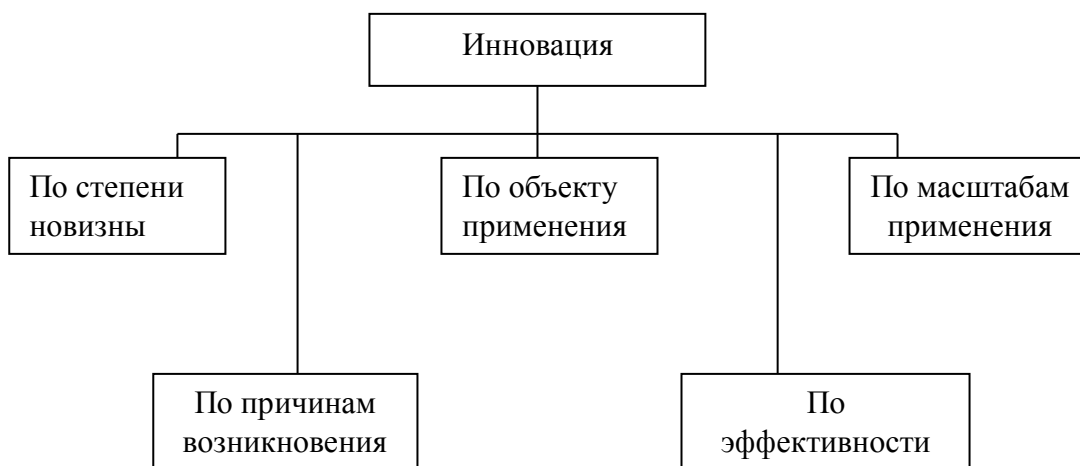


Рисунок 1.1 – Классификация инноваций [33].

В зависимости от инновационной сферы, то есть сферы деятельности предпринимателей, выделяют инновации в промышленности и в отраслях сферы услуг. В промышленности различают два вида инноваций:

1) продуктовые, то есть реализованные в виде технологически нового или усовершенствованного продукта, чьи характеристики (функциональные признаки, конструктивное выполнение, дополнительные операции, использованные материалы и компоненты) или предполагаемое использование принципиально новые или существенно отличаются от аналогичных, ранее производимых продуктов;

2) процессные, то есть реализованные в виде технологически нового или усовершенствованного производственного метода. Например, метода организации производственного процесса.

В сфере услуг инновацией будет считаться услуга, если ее характеристики или способы оказания – новые или качественно усовершенствованные в технологическом отношении. Например, инновациями в сфере услуг будет считаться новая компьютерная система составления маршрута движения транспорта, внедрение пластиковых карт различного назначения, внедрение нового мультимедийного программного обеспечения для целей обучения [16].

По степени новизны различают инновации базисные, улучшающие и псевдоинновации. Базисные инновации реализуют крупные изобретения и являются основой для формирования новых поколений и направлений развития техники. Улучшающие инновации связаны с внедрением мелких и средних изобретений и преобладают на стадиях распространенного и стабильного научно-технического цикла. Псевдоинновации направлены на частичное улучшение устаревших видов техники и технологии [20].

Специфика инновации как нового продукта определяется следующим: высокой степенью неопределенности при получении конечного научно – технического результата или услуги; особым характером финансирования, связанным с риском временного разрыва между затратами на создание инновации и доходами, получаемыми в результате ее реализации. Побудительные мотивы к созданию и предложению инноваций в общем случае следует делить на внутренние мотивы инновационной активности, которые связаны с интересами повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, внешние мотивы инновационной активности, которые обусловлены экономической политикой государства.

Инновационная деятельность – это способ удовлетворения потребностей производства и других областей путем качественного изменения используемых продуктов, обновления средств и способов производства. Она включает в себя научно–исследовательские, опытно–конструкторские работы, подготовку кадров, организацию производства, проведение маркетинговых исследований и

организацию рынка сбыта, посредническую и иную деятельность, направленную на создание или улучшение товаров (работ, услуг) [18].

Целью инновационной деятельности является повышение эффективности производства, получение преимуществ в конкурентной борьбе и как результат - получение дополнительной прибыли. Область знаний, развивающая методологию и принципы организации инновационной деятельности, носит название инноватики. Она обеспечивает такую интеграцию знаний, при которой специальные науки сохраняют свою самостоятельность и специфичность, не сводятся одна к другой, но их теоретические построения объединяются вокруг системных методов исследования инноваций, интегрирующих научные знания в целях повышения их практической эффективности [22].

Таким образом, инновационная деятельность представляет собой специфическую деятельность (научную, творческую) ученых, конструкторов, технологов, изобретателей по разработке и внедрению инноваций (новшеств, нововведений) как способ удовлетворения растущих потребностей производства и общества [21]. Итогом, логическим завершением, инновационной деятельности являются инновации (продуктовые, процессные), которые получают воплощение в виде новых или усовершенствованных видов продукции и услуг, технологий, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Также понятие инновации можно рассмотреть как превращение потенциального научно – технического прогресса в реальный, который непосредственно воплощается в новых товарах и услугах. Специфическое содержание инновации составляют изменения (товаров, технологий, услуг), а соответственно главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.

Инновационный процесс - это преобразование научного знания в нововведение; его можно представить как последовательную цепь событий, в

ходе которых новация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании [34].

Инновационный процесс условно можно разделить на две основные составляющие: первое и второе рождение технологии. Так, когда новый продукт впервые появляется на рынке или новая технология доводится до проектной мощности, инновационный процесс на этом не завершается. По мере распространения - диффузии - новшество совершенствуется, становится более эффективным, приобретает иные потребительские свойства и воспроизводственные возможности. Это открывает для него новые сферы применения и рынки. Отсюда и принято выделять базисные инновации, или принципиально новые продукты, а также улучшающие или усовершенствованные технологии уже известных товаров.

Организация инновационной деятельности как непрерывного процесса позволит предприятию достигнуть уровня инновационной готовности для качественного и своевременного достижения стратегических целей [10].

Исходя из этого, инновационное развитие можно рассматривать как совокупность целенаправленных и взаимосвязанных упреждающих мероприятий, обеспечивающих достижение заданного экономического роста для осуществления целей развития предприятия. Оно более успешно, когда охватывает не одну узкую область, а включает в себя также сферы, влияющие на общий результат (управление, маркетинг, обучение персонала, финансы, продажи и т.д.) [24].

Задача предприятия – реформировать способ производства посредством использования новых технологических возможностей для производства принципиально новых товаров или производства старых товаров новыми методами благодаря открытию нового источника сырья или нового рынка готовой продукции. Таким образом, инновационное развитие можно определить как экономический процесс, приводящий к созданию лучших по своим свойствам товаров (продукции, услуг) и технологий путем практического использования нововведений (рис. 1.2).

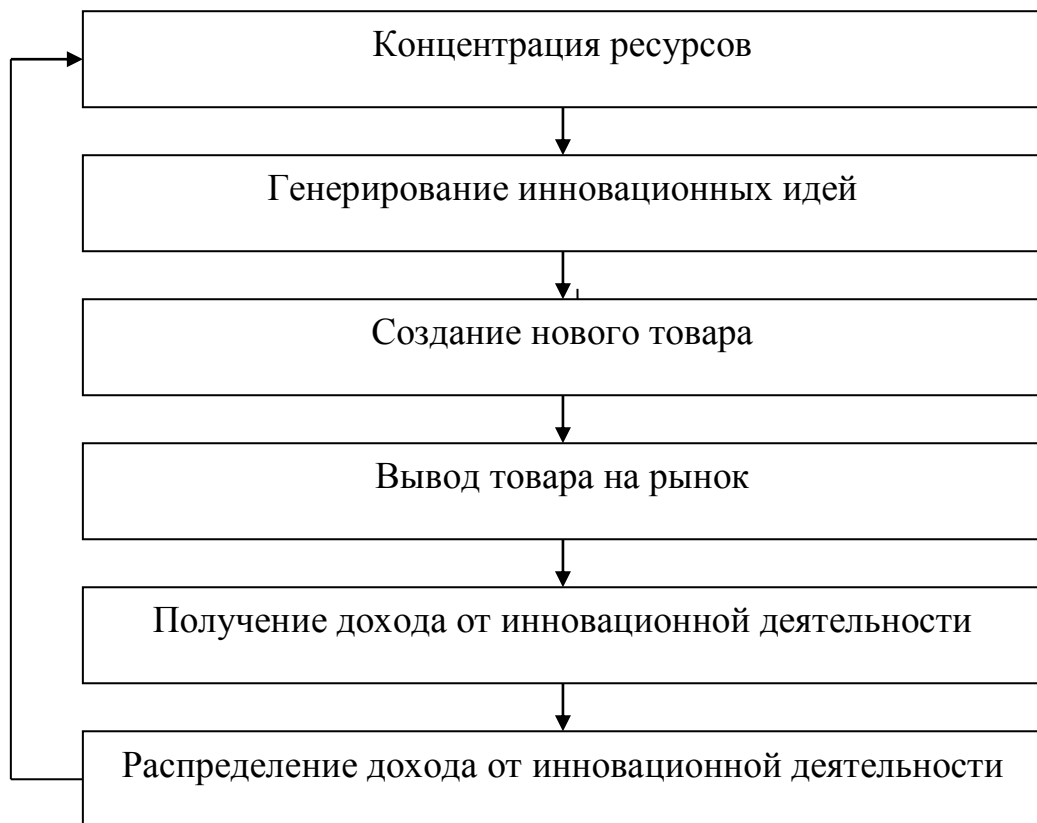


Рисунок 1.2 – Алгоритм процесса инновационного развития [25]

Учитывая факторы, влияющие на формирование инновации, выделяют три основных вида инновационного развития предприятия [31]:

1) продуктивное – процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающий увеличение объема получаемой прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимого положения, повышение престижа, создание новых рабочих мест и т. д.;

2) технологическое – процесс обновления производственного потенциала предприятия, направленный на повышение производительности труда и экономию ресурсов, что дает возможность увеличить объем прибыли фирмы, усовершенствовать технику безопасности, провести мероприятия по защите окружающей среды, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы;

3) социальное – процесс планомерного улучшения социальной сферы. Реализация инновационного развития такого рода расширяет возможности на рынке рабочей силы, мобилизует персонал, укрепляет доверие к социальным обязательствам.

На основе способа организации инновационного процесса на предприятии, который видоизменялся в процессе развития рыночного механизма, можно выделить следующие три модели инновационного развития [26].

1. Инновационное развитие на основе внутренней организации, когда инновация создается и осваивается внутри предприятия его специализированными подразделениями на базе планирования и мониторинга их взаимодействия по инновационному проекту.

2. Инновационное развитие на основе внешней организации при помощи контрактов, когда заказ на создание и (или) освоение инновации размещается между сторонними организациями.

3. Инновационное развитие на основе внешней организации при помощи венчуров, когда предприятие для реализации инновационного проекта учреждает дочерние венчурные фирмы, привлекающие дополнительные сторонние средства. Наиболее часто используемой в современных российских условиях является вторая модель инновационного развития, при которой предприятие размещает заказ на разработку новшеств, а осваивает их собственными силами

Анализ различных публикаций позволяет выделить следующие подходы к оценке уровня инновационного развития.

Методики первой группы подходов позволяют оценить уровень инновационного развития на микроуровне (на уровне отдельных предприятий). Так, в частности, А.А. Чулок предлагает оценивать эффективность инновационного развития на основе обобщенного инновационного показателя, который определяется как сумма индикаторов, отражающих долю затрат на НИОКР в общей сумме затрат, долю продаж инновационных продуктов в общем объеме продаж и так далее с учетом эластичности каждого индикатора, используемой в качестве весового коэффициента [45]. Полученный обобщенный инновационный показатель может применяться для оценки

возможностей предприятия и выбора соответствующей инновационной стратегии, для сравнения уровня инновационного развития предприятий и т.д.

Предлагаемая Гилязутдиновой И.В. методика оценки уровня инновационного развития производственного потенциала предприятия основана на системном подходе, который позволяет рассматривать изучаемый объект с точки зрения оценки состояния и развития его внутренней структуры и влияния внешнего окружения на текущую и перспективную ситуацию, с точки зрения местоположения предприятия в организационно-экономической структуре региональной хозяйственной системы [8].

Для того чтобы правильно оценить состояние изучаемого объекта, необходимо установить систему критериев и их показателей, способных адекватно отразить специфику этого объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени внешних и внутренних факторов.

Для формализации результатов исследования по предлагаемым критериям используется балльная оценка. Метод балльной оценки заключается в следующем: отдельным позициям присваивается некоторый балл в соответствии с их важностью и значимостью и, соответственно, из суммы баллов выводится оценка, которая является количественной характеристикой инновационных возможностей предприятия и производственного потенциала.

Для этих критериев и показателей разрабатываются качественные и количественные характеристики, шкалы для измерения определенных значений показателей. Изучение динамики этих показателей за определенный период позволяет установить сформировавшиеся тенденции, а также определить перспективы дальнейшего развития.

Основные принципы, на которых базируется данная методика оценки уровня инновационного развития производственного потенциала предприятия, заключаются в следующем:

- используемые критерии и показатели имеют прикладной характер и определяют результаты функционирования производственного потенциала

промышленного предприятия по направлениям, а в динамике способны характеризовать процесс его инновационного развития;

- полученные критерии и показатели сопоставимы с факторами внешней и внутренней среды, которые оказали влияние на результаты;

- в полученных критериях и показателях заинтересованы как само предприятие, так и сторонние пользователи информации (инвесторы, партнеры, региональные органы власти).

В.Н. Самочкин, О.А. Тимофеева, А.А. Калюкин предлагают для оценки уровня инновационного развития использовать коэффициент эффективности инновационной деятельности (\mathcal{E}), представляющий отношение возможностей (B) предприятия, направленных на финансирование процесса обновления изделий, к его потребностям (Π) в средствах на поддержание производимой продукции на уровне, соответствующему спросу со стороны потенциальных покупателей (формула 1) [36]:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{\Pi}. \quad (1)$$

Значения коэффициента эффективности инновационной деятельности позволяют выделить три ситуации:

1) соблюдается баланс потребностей и возможностей для обновления выпускаемых изделий ($\mathcal{E}=1$);

2) потребности предприятия в обновлении изделий превышают его возможности осуществлять финансирование собственными силами ($\mathcal{E}<1$);

3) возможности предприятия осуществлять финансирование процессов обновления изделий выше потребности в инвестициях ($\mathcal{E}>1$).

В соответствии с рассмотренными состояниями предприятия по уровню коэффициента эффективности инновационной деятельности дальнейшая его политика в области обновления продукции должна сводиться к следующему[30]:

- в первом случае при формировании инновационной программы предприятие должно предусмотреть своевременную модернизацию

выпускаемых изделий, финансирование НИОКР и освоения новой ранее не выпускавшейся продукции за счет осуществления внешнего финансирования или отказа от модернизации какого-либо выпускаемого изделия;

- во втором случае предприятие должно осуществить анализ затрат на обновление с целью поиска возможностей их снижения; определить приоритетность финансирования работ по модернизации выпускаемых изделий; осуществить оценку потенциала каждого изделия и принять решение об исключении ряда изделий из инновационной программы;

- в третьем случае предприятие после формирования плана модернизации выпускаемых изделий должно наметить направления освоения новых видов продукции или диверсификации выпускаемой продукции. Необходимо отметить, что использование в качестве источника финансирования собственных средств снижает риск планирования обновления производства для предприятий этой группы.

Однако данный подход к оценке эффективности инновационного развития имеет одностороннюю направленность, поскольку охватывает только продуктовые и процессные инновации [12].

Интересна методика А.А. Трифиловой по определению типа инновационного потенциала в зависимости от обеспечения предприятия собственными оборотными средствами. Автор данной методики выделяет следующие типы инновационного потенциала предприятия [38]:

1) высокие инновационные возможности ($S=(1,1,1)$) – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализацию стратегий инновационного развития предприятие может осуществлять без внешних заимствований;

2) средние инновационные возможности ($S=(0,1,1)$) – нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами; для эффективного вовлечения новых технологий в хозяйственный оборот необходимо использование некоторого объема заемных средств;

3) низкие инновационные возможности ($S=(0,0,1)$) – удовлетворительная финансовая поддержка текущих производственных запасов и затрат; для реализации стратегий инновационного развития требуется привлечение значительных финансовых средств из внешних источников;

4) нулевые инновационные возможности ($S=(0,0,0)$) – дефицит или отсутствие источников формирования затрат.

Данный подход также ограничен в применении, поскольку охватывает только одну составляющую инновационного развития – финансовое обеспечение инновационной деятельности.

Методики второй группы подходов направлены на оценку уровня инновационного развития на мезоуровне. В частности, Л.С. Валинурова и Н.А. Кузьминых полагают возможным оценку инновационного развития отрасли на основе сводного показателя инновационного развития (СПИР), включающего инновационный потенциал отрасли промышленности с учетом инновационного риска ($ИП^{ИР}$) и инновационную активность отрасли промышленности (ИА) (формула 2) [6]:

$$СПИР = \{ИП^{ИР}, ИА\}. \quad (2)$$

Авторский коллектив под руководством А.П. Егоршина для оценки инновационного развития региона предлагает использовать интегральный коэффициент инновационной активности, представляющий среднее геометрическое из произведения экстенсивного и интенсивного коэффициентов инновационной активности (формула 3) [41]:

$$K_{интег} = \sqrt{K_{экст} \times K_{интен}}. \quad (3)$$

Экстенсивный коэффициент инновационной активности определяется как доля предприятий, занимающихся исследованиями и разработками в общем их числе. Интенсивный коэффициент инновационной активности представляет собой долю инновационной продукции в ее общем объеме.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно отметить наличие различных методик оценки инновационного развития на уровне отдельных предприятий, отраслей и регионов.

1.2 Формирование стратегии инновационного развития современного предприятия

На сегодняшний день существует несколько основных подходов к научному изучению и пониманию феномена «стратегии инновационного развития» организации:

1. Стратегия инновационного развития понимается как результат объединения теоретических наработок в сфере инновационного и стратегического менеджмента [39] (А. А. Трифилова, Г. Я. Гольдштейн);

2. Стратегия инновационного развития интерпретируется как средство минимизации инновационных рисков [28] (Н. И. Лапин, Л. Ф. Медведева);

3. Стратегии инновационного развития репрезентируются как форма комплексного долгосрочного планирования инновационной деятельности [15] (С. Д. Ильенкова, Л. В. Шаборкина);

4. Стратегия инновационного развития определяется как элемент инновационной деятельности и атрибут ее результативности и эффективности (С. А. Попов).

Каждый из указанных подходов характеризует определенный аспект инновационной стратегии, подчеркивая ее наиболее существенные черты и особенности.

С позиции первого подхода инновационное развитие коррелирует с общей стратегической целью развития организации и переходит из разряда частных функциональных задач организации в сферу концептуального корпоративного управления. Под «стратегичностью» в рамках данного подхода подразумевается приоритетность отдельных направлений организационной деятельности как главного источника организационной конкурентоспособности и эффективности

[43]. В качестве основного управленческого инструмента интеграции инноваций в систему базовых стратегических ориентиров организации следует использовать объединенные наработки инновационного и стратегического менеджмента [2].

С точки зрения второго подхода, стратегия инновационного развития призвана выполнять функцию профилактики инновационных дисфункций посредством снижения уровня неопределенности итогов инновационной деятельности [40]. Особое значение при этом принадлежит процедуре оценки потенциальной эффективности инновационных проектов на фоне возможных организационных издержек. Процессуальный подход акцентирует внимание на комплексном и долгосрочном характере осуществления полного цикла инновационной деятельности. Выбор той или иной стратегии подразумевает формирование плана НИОКР, а так же всех форм инновационной деятельности, преследуя две основные цели: эффективное распределение и использование ресурсов, и обеспечение эффективного приспособления к изменению внешних факторов [5].

Стратегия инновационной деятельности также может рассматриваться как неотъемлемый атрибут реализации инноваций. Любые инновации изначально подразумевают их планирование, которое тесно связано с целями и возможностями организации. Отсутствие стратегического компонента приводит к исключению инноваций из контекста общеорганизационной деятельности [3].

Стратегия инновационного развития предприятия – это стратегия, в которой первоначально происходит вложение в НИОКР как в неосязаемые активы [35]. Разработка таких стратегий эффективна только в том случае, если они предусматривают разработку инновационного цикла, когда продукт или технология будут представлены в форме экспериментального образца, апробированы в экспериментальных условиях, оформлены права на интеллектуальную собственность. Специфика вложения в НИОКР – высокий уровень риска (угроза их потери). Вероятность успеха воплощения новой стратегии достигает только 8,7% [44].

Стратегию инновационного развития предприятия можно определить как систему управленческих, организационных и инновационных решений, направленных на реализацию стоящих перед ним задач [37]. Следовательно, она предполагает формирование и формализацию пакета мероприятий, позволяющих структуре в перспективе изменить свое положение, что фактически означает разработку тактических задач, обеспечивающих стратегические цели. Стратегия инновационного развития – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей предприятия на основе выбранных критериев (показателей) [29].

Рассматриваемая в широком смысле стратегия показывает, как инновационное предприятие вводит в действие свои наличные и потенциальные активы (сильные стороны), с тем, чтобы целенаправленно встретить изменения в окружающей обстановке. При этом различают следующие виды стратегий (рис 1.3):



Рисунок 1.3 – Виды инновационных стратегий [32]

1. Базовые стратегии — модель поведения инновационных предприятий в целом и отдельной стратегической хозяйственной единице (СХЕ) в той или иной конкретной рыночной ситуации. Например, стратегия выбора рынков и

конкуренции на выбранном рынке: достижение преимущества в конкуренции на основе лидерства в качестве предлагаемой продукции; лидерство в ценах; рыночная специализация; рыночная кооперация.

2. Функциональные стратегии — комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений инновационных предприятий. Они имеют подчиненное значение и являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию базовых стратегий.

По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют две группы стратегий: оборонительные и наступательные [19]. Оборонительные стратегии отражают реакцию предприятия на действия конкурентов и косвенно на потребности и поведение потребителей. Их можно подразделить на следующие типы стратегий: защитные, имитационные, выжидательные, непосредственного реагирования. Наступательные стратегии включают: активные НИОКР; ориентированные на маркетинг; стратегии слияния; стратегии приобретения. Наступательные стратегии обычно требуют кредитных инвестиций и, следовательно, более применимы на инновационных предприятиях, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным составом менеджеров и творческим научно-техническим персоналом.

Разработка стратегии инновационного развития состоит из следующих этапов [17]:

- моделирование ситуации (выявление проблемы);
- выявление необходимых изменений (формулировка цели);
- использование различных способов воздействия (внедрение и реализация стратегии);
- внесение корректив в стратегию (управление изменениями) .

Рассмотрим элементы стратегии инновационного развития (рис. 1.4):

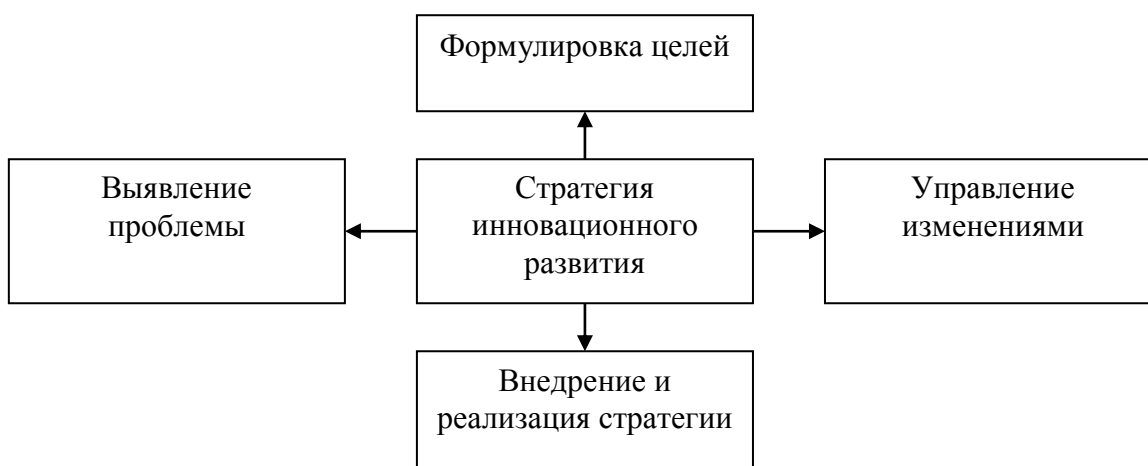


Рисунок 1.4 – Элементы стратегии инновационного развития [14]

Стратегия инновационного развития предприятия представляет собой ряд последовательных мероприятий (рис. 1.5) с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния производственного комплекса. Трудность реализации стратегии инновационного развития обусловлена множеством объективных и субъективных причин, однако, как показывают проведенные исследования, главная причина в большинстве случаев заключается в недостаточном инновационном потенциале предприятия.

Первым шагом в разработке стратегии является формирование принципов и стратегических целей инновационного развития предприятия. Целевые установки включают в себя всю систему приоритетов в достижении экономической безубыточности. На данном шаге принимают решения по следующим вопросам:

- технологического выбора (оценивается эффективность технологий с точки зрения возможности создания продукта с улучшенными характеристиками и снижения издержек);

- воплощения технологии (варианты использования технологии в новом продукте или процессе; выбор доминирующего параметра продукта или процесса;

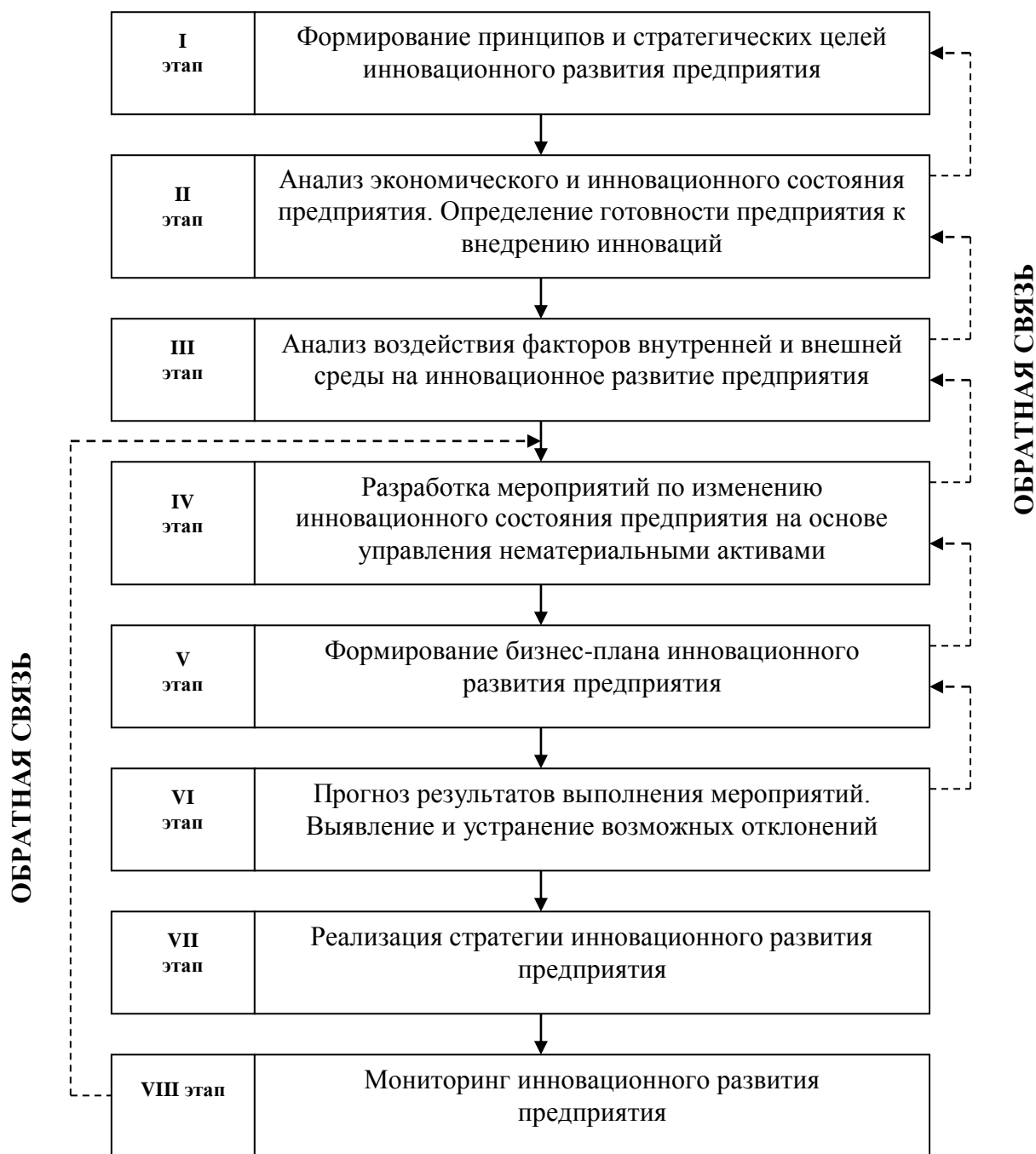


Рисунок 1.5 – Схема разработки стратегии инновационного развития предприятия [11]

- источников инноваций (контрактные инновационные разработки; лицензии индивидуальных изобретателей исследовательских или инжиниринговых фирм, конкурентов);
- времени выхода на рынок с инновациями (учет риска невосприятия рынком);
- уровня инвестиций в технологии;

- организации НИОКР, в т.ч. политика по отношению защиты прав интеллектуальной собственности;

- глубины теоретической проработки (развитие технологий через фундаментальные и прикладные исследования).

Второй шаг – анализ экономического и инновационного состояния предприятия. Содержание этого шага составляют мониторинг и обработка исходной статистической и управленческой информации о структуре и функциях предприятия. Полученные данные соотносятся с показателями, обеспечивающими безубыточную деятельность предприятия в рассматриваемой перспективе. Важной составляющей этого шага является выбор критериев эффективности его работы и готовности предприятия к нововведениям. В составе общеорганизационных критериев особое место занимают степень гибкости, адаптации к изменениям, готовность к организационным изменениям в результате воздействия внешней и внутренней среды, эффективность механизмов управления [7]. Каждый критерий может оцениваться несколькими показателями, поэтому число показателей значительно превышает количество критериев, что затрудняет расчеты и адекватность оценки.

К базовым общеорганизационным критериям промышленного предприятия можно отнести следующие характеристики [9]:

1. Масштаб деятельности, характеризующий размер предприятия и определяемый производственной мощностью, объемом товарооборота, численностью работающих, величиной производственных и офисных площадей, величиной уставного капитала и нематериальных активов предприятия.

2. Уровень удельных издержек, отражающий эффективность управления ресурсами предприятия. В качестве оценки уровня используются показатели удельных затрат на 1 руб. выручки, на единицу площади, функции, качества, на единицу продукции. Снижение уровня удельных затрат в определенный период времени сигнализирует о прогрессе в инновационном развитии.

3. Уровень прогрессивности используемых технологий, оборудования, персонала, т.е. уровень научно-технического прогресса. Данный критерий характеризуется показателями производительности капитала и труда, к которым относятся: объем товарооборота на 1 руб. активов (в годовой период), фондоотдача, товарооборот на единицу оборотных средств, величина выручки на единицу площади (ежемесячно), объем выработки (выручки) на работающего (ежемесячно), величина прибыли на одного работника (ежемесячно), трудоемкость изделия (услуги), материалоемкость, энергоемкость, индексы производительности. Показатели производительности служат ориентиром для обоснования роста заработной платы работникам и повышения социальных выплат.

4. Значимость предприятия на рынках сбыта, капитала, труда. Здесь уместно использование показателей: доли рынка предприятия, рыночной стоимости (капитализации) предприятия, котировок на фондовом рынке (в случае акционерной компании, котирующейся на фондовом рынке), стоимости бренда товара, уровня заработной платы работников и социальной поддержки, дивидендной политики.

5. Инновационность предприятия, которая характеризует наукоемкость и динамику обновления продукции, производства и отражается следующими показателями: процентом выпуска новой продукции в общей номенклатуре изделий; процентом вводимой производственной мощности; интенсивностью освоения новой продукции; процентом стоимости НИОКР в общем объеме выручки (товарооборота); фондовооруженностью работника; количеством инженеров (вместе с учеными) на 1000 работающих.

6. Эффективность деятельности предприятия, включающая показатели отдачи привлекаемых ресурсов и их результативности. В качестве основных показателей предлагается использовать:

- рентабельность (доходность) активов предприятия в плановый период;
- коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий платежеспособность компании;

- величину экономической добавленной стоимости компании (EVA), характеризующую рост стоимости капитала по результатам реализации;
- темпы экономического роста предприятия (объемов производства, продаж), связанные с производственной активностью предприятия;
- темпы изменения инвестиционных вложений в развитие предприятия, отражающие инвестиционную активность;
- темпы изменения маркетинговой активности; темпы изменения величины единицы акционерного капитала [27].

На третьем шаге определяются точки дезорганизующего воздействия факторов внутренней и внешней среды на инновационное развитие предприятия, затрагивающих экономические интересы и приоритеты как предприятия в целом, так и его составляющих по отдельным производствам.

Следующим четвертым шагом в разработке стратегии является определение качественных и количественных показателей изменений инновационного состояния предприятия. В последние десятилетия конкурентное преимущество на рынке получают те предприятия, которые способны сконцентрировать свои усилия на удовлетворении запросов потребителей, а также умеют превращать свой интеллектуальный капитал в источник дохода [42].

После определения качественных и количественных показателей инновационного развития следует перейти к пятому шагу, а именно формированию бизнес-плана инновационного развития предприятия. Данный этап должен включать в себя анализ альтернатив и создание системы планов, позволяющих эффективно реагировать на технологические возможности и угрозы, а также осуществлять взаимную увязку выбранной инновационной стратегии с другими функциональными элементами.

Шестым шагом процесса разработки стратегии является прогноз результатов выполнения мероприятий. Содержание данной ступени – это расчет прогнозных экономических и финансовых показателей (уровней рентабельности, эффективности и т.д.) деятельности комплекса с учетом

проведения планируемых мероприятий. В этом случае выявляются и устраняются возможные отклонения, в том числе возникающие при итерациях.

Завершающий этап – это реализация стратегии инновационного развития предприятия. В ходе реализации стратегии происходит процесс дальнейшего саморазвития сконструированной модели, целью которого является максимальное сближение разработанной стратегии и ее реального прототипа. Кроме этого, следует постоянно оценивать достижения от внедрения по сравнению с замыслом, при необходимости корректировать подход на основании сделанных выводов и завершать все запланированные этапы. Именно эти задачи и решаются в рамках мониторинга, призванного осуществлять непрерывное систематическое наблюдение за состоянием процессов с целью оценки, контроля и прогноза результатов инновационного развития предприятия, включающего проведение опросов сотрудников, проверок соблюдения графика внедрения; определение экономии; контроль выполнения поставленных задач; оценку удовлетворения покупателей, поставщиков, финансовых учреждений, потенциальных инвесторов [69].

Стратегия инновационного развития предприятия устанавливает оптимальную последовательность мероприятий по общим направлениям, способствует созданию новой системы управления, обновления производства и т.д., а также контролирует и корректирует деятельность по выполнению намеченных мероприятий на основе осуществления текущего мониторинга.

Таким образом, можно выделить особенности инновационного развития и сделать некоторые обобщения.

1. Инновационное развитие – это сложный и длительный процесс инновационных преобразований на предприятии, включающий набор целей, планируемых мероприятий, систему мотивации и способы финансирования. В связи с этим инновационное развитие должно быть упреждающим.

2. Необходимо наличие стратегии инновационного развития предприятия, что позволит обеспечить выполнение принципа целенаправленности инновационного развития. Осуществление данного условия объективно

снижает объем потребляемых ресурсов (финансовых, трудовых, материально-технических).

3. Формирование стратегии инновационного развития требует комплексного подхода, так как в противном случае затрудняется выполнение принципа своевременности реализации стратегических целей развития.

4. В период инновационного развития необходимы серьезные инвестиционные вложения в будущее предприятия, однако это ограничивает возможности текущего экономического роста (из-за уменьшения оборотного капитала) и приводит к снижению доходности (рентабельности) за счет роста долговых обязательств предприятия в этот период. В связи с этим возникает потребность в реализации принципа сбалансированности текущей деятельности и стратегического инновационного развития. В противном случае возможна кризисная ситуация или банкротство.

5. Жизненный цикл предприятия обуславливает возникновение инновационных циклов обновления производственных систем. Это обстоятельство вызывает объективную необходимость прогнозирования циклов инновационного развития.

6. Инновационное развитие требует активного использования и развития теоретических подходов и научных методов управления.

7. Высокий уровень неопределенности получения планируемых результатов в период инновационного развития требует создания специальной системы мотивации деятельности персонала в процессе инновационных изменений.

Заключение

На основании теоретических исследований можно выделить особенности инновационного развития и сделать некоторые обобщения.

1. Инновационное развитие – это сложный и длительный процесс инновационных преобразований на предприятии, включающий набор целей, планируемых мероприятий, систему мотивации и способы финансирования. В связи с этим инновационное развитие должно быть упреждающим.

2. Необходимо наличие стратегии инновационного развития предприятия, что позволит обеспечить выполнение принципа целенаправленности инновационного развития. Осуществление данного условия объективно снижает объем потребляемых ресурсов (финансовых, трудовых, материально-технических).

3. Формирование стратегии инновационного развития требует комплексного подхода, так как в противном случае затрудняется выполнение принципа своевременности реализации стратегических целей развития.

4. В период инновационного развития необходимы серьезные инвестиционные вложения в будущее предприятия, однако это ограничивает возможности текущего экономического роста (из-за уменьшения оборотного капитала) и приводит к снижению доходности (рентабельности) за счет роста долговых обязательств предприятия в этот период. В связи с этим возникает потребность в реализации принципа сбалансированности текущей деятельности и стратегического инновационного развития. В противном случае возможна кризисная ситуация или банкротство.

5. Жизненный цикл предприятия обуславливает возникновение инновационных циклов обновления производственных систем. Это обстоятельство вызывает объективную необходимость прогнозирования циклов инновационного развития.

6. Инновационное развитие требует активного использования и развития теоретических подходов и научных методов управления.

7. Высокий уровень неопределенности получения планируемых результатов в период инновационного развития требует создания специальной системы мотивации деятельности персонала в процессе инновационных изменений.

Общество с ограниченной ответственностью «Деловой партнер» в дальнейшем именуемое «Общество» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Предметом деятельности Общества являются обработка древесины и производство изделий из дерева, а также осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

В процентном соотношении клиентами ООО «Деловой партнер» является 70% юридических лиц и 30% физических лиц, осуществляющих индивидуальное жилищное строительство.

На сегодняшний день руководителям предприятий достаточно опыта, для эффективной работы в условиях рынка. Это позволило создать на предприятии рациональную организационную структуру. Штат работников на сегодняшний день составляет 28 человек.

Цели анализируемой организации – это повышение конкурентоспособности, завоевание позиции лидера на рынке, более полное удовлетворение запросов потребителей продукции реализуемой предприятием, обеспечение ежегодного прироста прибыли предприятия, увеличение объемов продаж.

Проведённый анализ проблем структурного характера ООО «Деловой партнер» позволил выявить следующие недостатки:

организация слабо реагирует на изменение обстоятельств;

имеет место недостаточная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми, кто разрабатывает способы насыщения этих рынков.

Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для фирмы ООО «Деловой партнер» является стратегия центрированной диверсификации, которая базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы..

Анализ уровня инновационного развития предприятия проведем на основании методики, изложенной Гилязутдиновой И.В.

Сначала формируется совокупность показателей, характеризующих состояние и уровень инновационного развития для всех четырех составляющих (подсистем) производственного потенциала предприятия. Наиболее благоприятным значением данного коэффициента в рамках сформированной системы показателей следует считать значение коэффициента, равное 0,5, так как оно предполагает сбалансированность инновационного развития производственного потенциала и эффективное внедрение результатов инновационной деятельности в функционирование производственного потенциала промышленного предприятия. В ООО «Деловой партнер» отмечается значение коэффициента ниже «критического уровня», что отражает недостаточность внедренных результатов инновационной деятельности для инновационного развития.

Анализ уровня инновационного развития предприятия используется для формирования стратегии предприятия и определения его рыночной перспективы.

Составленная матрица помогает выработать инновационную стратегию, которой необходимо следовать данной организации. Как видно из таблицы наибольшая суммарная оценка (19 баллов) приходится на стратегию непосредственного реагирования на запросы покупателей. Именно она является приемлемым средством, ведущим к повышению уровня инновационного

развития предприятия, что приведет к обеспечению оптимального функционирования производства.

Для повышения уровня инновационного развития ООО «Деловой партнер» необходима разработка и введение инновации, применение которой обеспечило бы улучшение результатов ее работы.

Инновация заключается в производстве нового вида продукции - термодерева. Данное инновационное нововведение предложено на основе непосредственного реагирования на запросы покупателей.

Вакуумные сушильные камеры, являются лидерами по скорости и качеству сушки древесины в лесной промышленности, позволяют сушить пиломатериал менее чем за сутки без трещин и искривления.

Вакуумные сушильные камеры осуществляют сушку древесины различных пород в вакууме при температуре от 45С, что позволяет сократить время сушки пиломатериала в 7-12 раз по сравнению с классическими способами сушки, избежать трещин, коробления и добиться равномерной сушки штабеля. Срок окупаемости проекта составит 1 год.

Расчет уровня инновационного развития предприятия после внедрения разработанных мероприятий показал рост уровня инновационного развития предприятия на 0,14 и значение уровня инновационного развития стало приближено к 0,5, что предполагает сбалансированность инновационного развития производственного потенциала и эффективное внедрение результатов инновационной деятельности в функционирование производственного потенциала промышленного предприятия

Проведя оценку социально-экономической эффективности разработанной стратегии инновационного развития предприятия ООО «Деловой партнер» можно сделать вывод, что после внедрения новой технологии производства продукции лесопереработки, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения, а также повышению инновационного потенциала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 апреля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206с
2. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / В. Архипов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. - №5. – С. 117-122.
3. Афонин И. В. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И.В. Афонин . – Москва: Гардарики, 2011. – 224 .
4. Бабанова Ю. В. Управление инновационным развитием предприятия на основе интеграционно-векторной концепции : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Ю.В.Бабанова.- Челябинск, 2013.- 317 с.
5. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. - 2-е изд., стер.- Москва.: Омега-Л, 2008. - 415 с.
6. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: пер. с англ. / Т. Бойделл. – Москва.: ИНФРА-М-Премьер, 2005. – 200 с.
7. Валинурова Л.С. Оценка уровня инновационного развития отраслей промышленности / Л.С. Валинурова, Н.А. Кузьминых // Инновации - 2014. - №6.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – Москва.: Гардарики, 2008. – 528 с.
9. Гилязутдинова И.В. Методика оценки уровня инновационного развития производственного потенциала предприятий в региональной хозяйственной системе /И.В.Гилязутдинова//Вестник Чувашского университета – 2008 – №3 –с. 18-26
10. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебно-справочное пособие / В.В. Глухов. – СПб.: Спец. Литература, 2005. – 325 с.

11. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов /Г.Я.Гольдштейн.— Таганрог: Пресс,2014. – 354с.
12. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент / В.Я. Горфинкель ; под ред. В. А. Швандара, - Москва. : Вузовский учебник, 2010. - 382 с.
13. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. (по состоянию на 1 февраля) – Москва.: Юрайт-М, 2016. – 462 с.
14. Гусаков М. Формирование потенциала инновационного развития /М. Гусаков// Экономист. - 2009. - № 2. - С. 3-38.
15. Дорофеев В. Д., Инновационный менеджмент: учебное пособие /В.Д. Дорофеев, Дресвянников В.А. Пенза: Издательство Пенз. гос. ун-та, 2003.– 448 с..
16. Ермакова Ж.А. Методика оценки инновационного развития корпоративных структур /Ж.А.Ермакова, В.В.Свечникова // Креативная экономика. — 2009. — № 7 (31). — с. 88-99.
17. Ильдеменов С. В. Инновационный менеджмент / С.В. Ильдеменов , А. С. Ильдеменов. В.П. Воробьев. - Москва. : ИНФРА-М, 2012. - 208 с.
18. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин ; под ред. С. Д. Ильенковой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва. :Юнити, 2013. - 343 с.
19. Инновационное развитие предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/menedzhment/innovacijnoe-razvitie-p.html>.
20. Касс М. Е. Стратегический менеджмент : М. Е. Касс - Пенза: РИО ПГСХА, 2013
21. Касс М.Е. Основные направления формирования модели инновационного развития предприятия / М.Е. Касс // Управление в социальных и экономических системах: сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2013
22. Касс М.Е. Повышение эффективности управления инновационным

- развитием промышленного предприятия на основе формирования системы активизации инновационных процессов / М.Е. Касс // Транспортное дело в России. – 2016 - № 9. -Ч. 3.
23. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами: монография / М.Е. Касс; Нижегор. гос. архитектур.- строит. ун-т – Н.Новгород: ННГАСУ, 2011. – 159с..
 24. Кравченко С. Исследование сущности инновационного потенциала / С. Кравченко, И. Кладченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://masters.donntu.edu.ua>.
 25. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики: учеб.пособие /Н.И.Лапин - М.: Университетская книга; Логос, 2013. – 328 с.
 26. Лисин Б. Инновационный потенциал как фактор развития (Межгосударственное социально-экономическое исследование) / Б. Лисин, Б. Фридлянов [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://masters.donntu.edu.ua>
 27. Лисина А.Н. Методика оценки уровня инновационного развития региона /А.Н.Лисина //Региональная и международная экономика - 2013 – С 114 -119.
 28. Медынский В.Г .Инновационный менеджмент: учебник / В. Г. Медынский. - Москва. : ИНФРА-М, 2010. - 295 с.
 29. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва. : Юнити. 2013.-471 с
 30. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / А. М. Мухамедьяров. -Москва.: ИНФРА-М, Термика, 2014. - 127 с.
 31. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура /А.Николаев // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - № 2. - С. 57-63.
 32. Оголева Л. Н. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. / Л. Н.

- Оголева. - Москва. : ИНФРА-М, 2014. - 238 с.
33. Основные разновидности инновационных стратегий предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.bestlectures.net/lekci/ osnovnye-raznovidnosti-innovacionnyh-strategij-predpriyatiya.html.
 34. Патеев Б.А. Эффективность развития промышленного предприятия в системе инноваций: автореф. дисс. ... к.э.н.: 08.00.05 / Б.А. Патеев; Тамбовский гос. технический университет. – Тамбов, 2012. – 25 с.
 35. Попов А. И. Инновационная экономика : А.И. Попов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008.
 36. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент: Терминологический словарь / Д.М. Розенберг. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 464 с.
 37. Савотеев Д.В. Стратегии инновационного развития / Д.В. Савотеев //Социальная теория – 2014 –с. 21-25
 38. Самочкин В.Н. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития / В.Н. Самочкин, О.А. Тимофеева, А.А. Калюкин // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – № 6. – С. 12-21.
 39. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] - Режим доступа :<http://www.krasstat.gks.ru/>.
 40. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. — Москва.: Финансы и статистика, 2013 – 173с.
 41. Трифилова А.А. Использование инновационного подхода в стратегическом управлении предприятием: автореф. дисс. ... к.э.н.: 08.00.05 / А.А.Трифилова; Нижегородский гос. архитектурно-строит. университет. – Н. Новгород, 2007. – 23 с.
 42. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия /А.А.Трифилова - Москва.: Финансы и статистика, 2015. - 304 с
 43. Туккель, И. Л. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И. Л. Туккель, С. А. Голубев,

- А. В. Сурина, Н. А. Цветкова / Под ред. И. Л. Туккеля. — СПб.: БХВ Санкт-Петербург, 2013. — 208 с..
44. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-у изд., испр. и доп. – Москва.: Дело, 2008. – 448 с.
45. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Санкт-Петербург, 2008
46. Федосеева, Т. А. Инновационное развитие экономической системы: оценка инновационного потенциала / М. Ю. Максимов, С. Н. Митяков, О. И. Митякова, Т. А. Федосеева // Инновации. – 2015. – № 6
47. Филатов, Ю. Н. Развитие инновационной составляющей инвестиционной деятельности / Ю. Н. Филатов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2008. - № 3
48. Ченцова М. В. Современная концепция инновационного развития и формирования «экономики знаний»: проблемы теоретического анализа [Текст] // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — С. 3-6.
49. Чулок А.А. Анализ показателей эффективности инноваций на микро- и макроуровне // Инновации, 2014. – №5.
50. Шеко, П. С. Инновационный механизм развития / П. С. Шеко. - Москва.: Наука, 2012.
- Инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. М. Хотяшева. - СПб.: Санкт-петербург, 2011.-318 с.

