

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. Кафедрой ЭУБП

_____ З. А. Васильева

« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

Совершенствование процесса управления инновациями в организации (на
примере АО Научно-Внедренческий Инженерный Центр «Радиус»)

Руководитель	_____	к.э.н., доцент	Н.В. Разнова
Выпускник	_____		В.Э. Веккессер
Нормоконтролер	_____		Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Управление инновациями как фактор формирования конкурентных преимуществ организации	7
1.1 Инновации и их роль в развитии экономики России	7
1.2 Процесс управления инновациями: особенности и методы организации	18
1.3 Опыт эффективного управления инновационными процессами организаций	30
2 Анализ результатов деятельности и состояния процесса управления инновациями в акционерном обществе Научно-Внедренческий Инженерный Центр «Радиус»	40
2.1 Характеристика и анализ результатов деятельности организации на отраслевом рынке.....	40
2.2. Анализ особенностей организации процесса управления инновациями в организации и выбор направлений его совершенствования	54
3. Совершенствование процесса управления инновациями в Акционерном обществе Научно-Внедренческий Инженерный Центр «Радиус»	67
3.1 Разработка мероприятий и предложений совершенствования процесса управления инновациями в организации.....	67
3.2 Расчет затрат на реализацию мероприятий в систему управления организации	77
3.3 Оценка влияния мероприятий на эффективность процесса управления инновациями и рост конкурентных преимуществ организации	86
Заключение	94
Список использованной литературы.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективное управление инновационной деятельностью, обеспечивающее успех в глобальной конкуренции, требует от руководства и топ – менеджмента современных компаний поиска эффективных управленческих решений в решении данной проблемы. Не исключением является и руководство АО НВИЦ «Радиус», рассматривающее в качестве важного фактора наращивания собственной конкурентоспособности эффективную систему внутрифирменного управления инновационными процессами.

Объектом исследования является АО Научно-Внедренческий Инженерный Центр «Радиус».

Предметом является процесс управления инновациями в организации.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса управления инновациями в организации. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть роль инноваций в развитии экономики России;
- 2) изучить теорию и практику управления инновационными процессами организаций;
- 4) проанализировать деятельность и состояние процесса управления инновациями в организации, с оценкой его эффективности;
- 3) разработать мероприятия и предложения совершенствования процесса управления инновациями в организации;
- 5) оценить затраты на мероприятия и их влияние на эффективность процесса управления инновациями и рост конкурентных преимуществ организации.

Методологической базой исследования определены современные положения экономической теории, методы анализа литературы по проблемам внедрения инноваций в систему управления организацией, синтеза и

обобщения рассмотренных теоретических источников, методы качественного и количественного анализа социологической и другой информации.

Теоретическую базу составили научные труды, посвященные исследованию проблем совершенствования механизма инновационного развития организации, отечественных и зарубежных ученых, таких как: Азгальдов Г. Г., Костин А. В., Барабанова, Ю. В., Барней, Д. Божерс, Дж., Борисова М.А., Боровский В. Г., Ворожихин В.В., Гаврилов Л. П., Глухов В.В., Губанова Е.В., Данилина Е.И., Дельман О.А., Марков А.В., Викторов В.Н., Ермасов С. В., Ильдеменов С. В., Кауфман Н.Ю., Келле В.Ж. Козлов В.В., Козлова Е.Ю., Корзников А.М., Лихарев С.А., Маркова В.Д., Маховикова Г. А., Проценко Д.С., Гарькушев А.Ю., Ростова А.С., Ростова О.В. Тугускина Г.Н. Федотова М.А., Камалов А.М., Янчевский В. Г. И другие.

Информационной базой исследования послужили научные публикации; материалы периодических изданий и сети Интернет, данные предприятия – объекта исследования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем работы 107 страниц. Выпускная работа иллюстрирована: 35 рисунками, 26 таблицами. Список использованной литературы включает 75 источников.

1 Управление инновациями как фактор формирования конкурентных преимуществ организации

1.1 Инновации и их роль в развитии экономики России

Единая трактовка понятия «инновации» в экономической литературе отсутствует, а впервые термин «инновация» внедрен австрийским экономистом Йозефом Шумпетером в 1911 г. в работе «Теория экономического развития». Автор определил это понятие в качестве «изменения с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности» [3, с. 7].

В переводе «инновация» имеет английскую этимологию и означает «нововведение». Наиболее распространенным является трактовка инновации как конечного продукта инновационной деятельности, получившего 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.

С целью выявления общих признаков в уже имеющихся концепциях в систематизированном виде понятие «инновация» представлено в таблице 1.1.

Авторы рассматривают термин «инновация» как:

- процесс;
- объект;
- изменения производственных функций;
- результат.

Обобщив представленные определения, дано следующее определение понятия инновации: это нововведение, новшество, новаторство, деятельность, которая обеспечивает повышение эффективности деятельности или продукции,

востребованное на рынке. Инновацией может быть конечный результат интеллектуальной деятельности человека, его фантазии или творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия «инновация»

Подход	Автор	Определение
Процессный подход	Г. Г. Азгальдов и А. В. Костин	Создание радикально новых технологий и продуктов, которые призваны совершить революцию на рынке» [4, с. 23],
	М.А. Федотова и А.М. Камалова	создание радикально новых технологий и продуктов, которые призваны совершить революцию на рынке [50, с. 120]
	Друкер П.	Инновация - внедрение нововведений, которые ранее не были реализованы [3]
Объектный подход	Ильдеменов С.В.	Инновация - внедрение объекта, полученного путем научного исследования и отличающегося от предшествующих аналогов [18]
	Степаненко Д.М	Создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействовавших их хозяйствующих субъектов» [4, с. 49]
Изменение производственных функций	Волдачек Л.	Инновация - целевое изменение в функционировании предприятия как системы [8]
	Шумпетер Дж.	Инновация - изменения с целью вывода на рынок новых видов потребительских товаров, рынков и форм организации [3]
Результативный подход	Баранчев В.П.	Инновация как конечный результат научного исследования или открытия, качественно отличный от предшествующего аналога и внедренный в производство [6, с. 135]
	Борисова М.А.	Инновация, нововведение - это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком [10].
	Стратегия инновационного развития	Инновация - оригинальный продукт, который был реализован на рынке и используется в практической деятельности [1]

Цель инновационной деятельности – обеспечение стабильного роста и устойчивого конкурентного преимущества за счет внедрения и активного применения передовых технологий и управленческих решений, создания новых продуктов и услуг [3].

Потребность в инновациях возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов, отраженных на рисунке 1.1 [14].

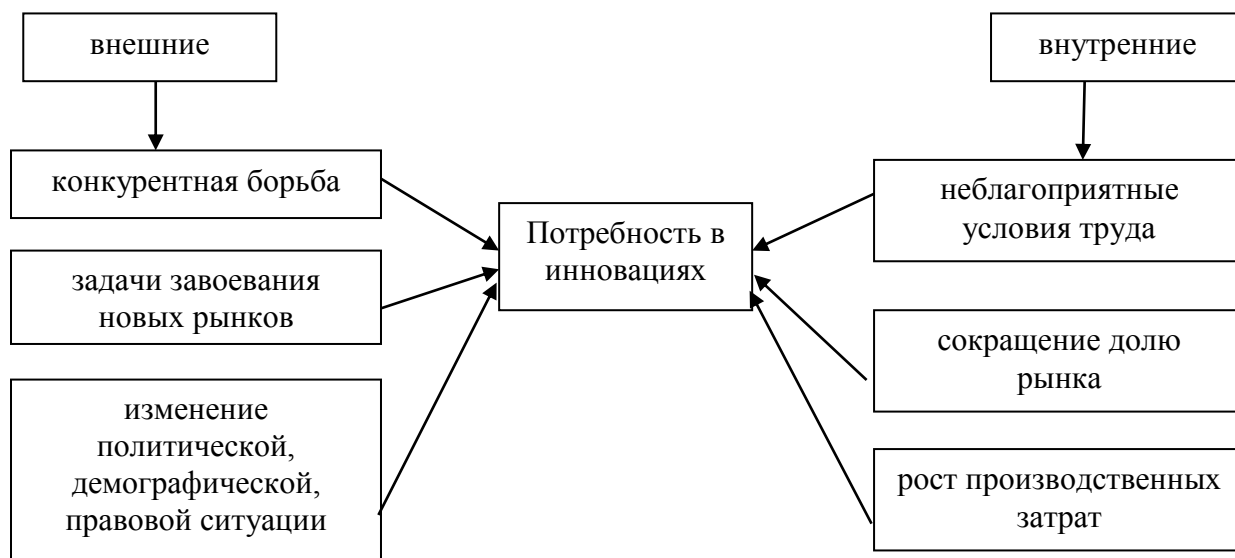


Рисунок 1.1 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на потребность в инновациях

Инновации в организации подразумевают под собой деятельность по внедрению и использованию каких-либо новшеств (сфера может быть любая, например, организационные, кадровые, технологические и другие инновации), направленную на повышение уровня и способности организации решать задачи, направленные на повышение эффективности деятельности на рынке. Инновации приводят к изменениям в рыночной среде и получению экономического или социального эффекта. Использование инноваций в деятельности организации повышает эффективность в сфере ее применения, снижает затраты или создает условия для увеличения прибыли. Понятие «инновации» употребляется применительно к биологическим, социальным, экономическим и техническим системам, объектам и обычно включает как

статические закономерности, т.е. структуру входящих в данную большую или малую систему частей, элементов, так и собственно «организацию», отражающую динамические закономерности и относящуюся к функционированию и взаимодействию частей системы.

Специалисты отмечают огромное, если не основное в современных условиях, влияние инноваций на развитие экономики [21]. Согласно планам Правительства РФ, цель стратегии инновационного развития – реформирование российской экономики по инновационному пути роста на период до 2020 года. Собственно, инновационная система роста является фундаментальной основой экономического развития [2]. В таблице 1.2 представлены данные Федеральной службы государственной статистики, которые характеризуют влияние инновационной активности на экономику.

Таблица 1.2 – Данные Федеральной службы государственной статистики, характеризующие влияние инновационной активности на экономику Российской Федерации, за период с 2011-2017 гг. [35]

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инновационная активность организаций, %	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3	8,4	8,5
Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте, %	19,7	20,3	21,1	21,8	21,3	21,6	21,6
Валовой внутренний продукт, (в текущих ценах, млрд. руб.)	60282	68164	73134	79200	83101	86010	92089,3

Необходимо отметить, что в качестве показателя инновационной активности организаций специалисты рассматривают удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций.

Специалисты отмечают влияние инновационной активности на размер ВВП, о чем свидетельствуют данные статистических наблюдений.

Данные таблицы наглядно представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Соотношение инновационной активности организаций и доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП за 2011-2017 гг., % [35]

Как показывают материалы рисунка 1.2, при снижении инновационной активности доля продукции высокотехнологичных отраслей в ВВП не меняется, оставаясь примерно на одном и том же уровне в течение всего анализируемого периода.

На рисунке 1.3 представлены размеры ВВП Российской Федерации за 2011-2017 гг.

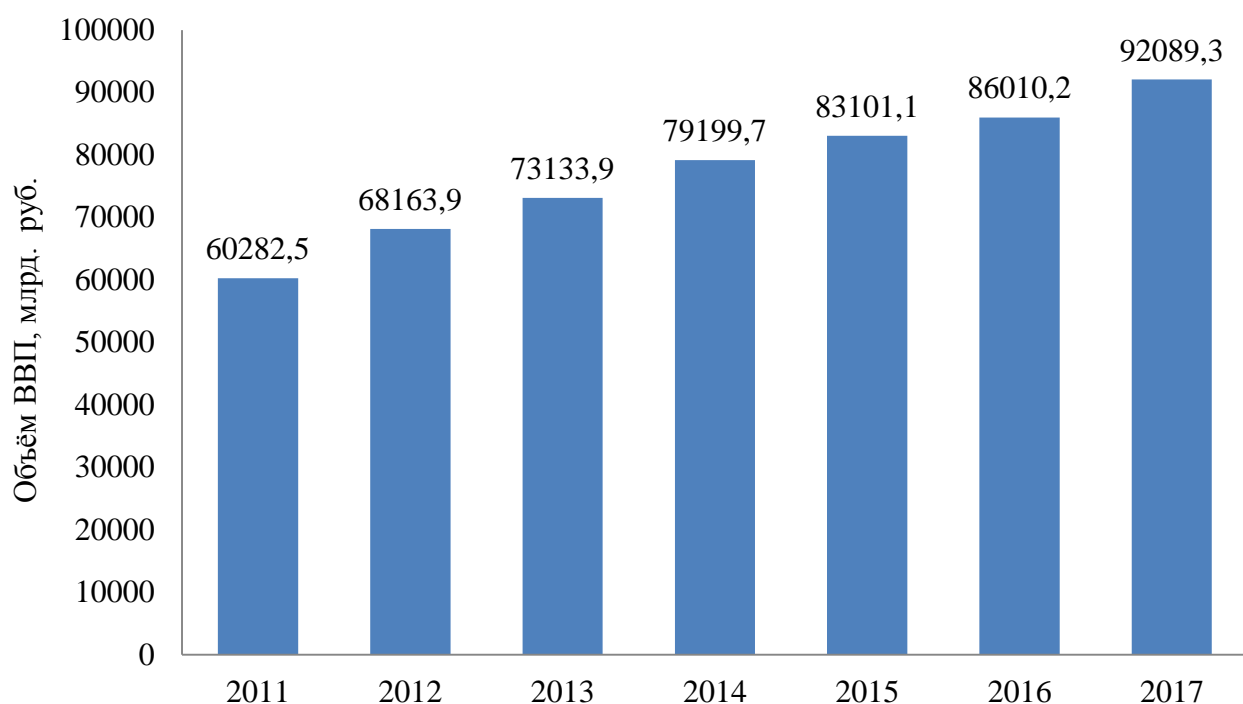


Рисунок 1.3 – Динамика объёма ВВП Российской Федерации за 2011-2017 гг., млрд. руб. [35]

Из материалов рисунка 1.3 видно, что динамика ВВП имеет положительную тенденцию, на протяжении последних лет показатели растут, однако, доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей снижается и можно предположить, что в современных условиях влияние наукоемких отраслей не оказывает значительного влияния на размер ВВП, однако, данные статистики за 2015-2017 годы были пересчитаны в текущих ценах и это повлияло на динамику.

Следует отметить, что если говорить о развитии экономики, то объемы ВВП не всегда характеризуют ее развитие. В современных условиях развитие российской экономики характерно для постиндустриальных стран. По размерам ВВП Россия за период 2015-2017 гг. находится на шестом месте в мире. По данным Всемирного банка ВВП России в 2017 г. составил 3749,1 млрд. долл. США (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Динамика ВВП Российской Федерации и крупнейших стран мира, в 2015-2017 гг. [10]

Страны	2015		2016		2017	
	млрд. долл. США	позиция в мире	млрд. долл. США	позиция в мире	млрд. долл. США	позиция в мире
Китай	18609,77	1	21409,4	1	23301,3	1
США	1694,12	2	18624,5	2	19390,7	2
Индия	7512,03	3	8700,6	3	9449,3	3
Япония	4808,23	4	5359,6	4	5562,8	4
Германия	3576,58	5	4030,4	5	4194,1	5
Россия	3489,42	6	3635,9	6	3749,1	6
Индонезия	2995,6	8	3032	8	3242,8	7

По оценкам специалистов, рост ВВП в последние году произошел за счет развития добывающей промышленности, сдвиги характерные для постиндустриальной экономики в России все еще не являются ярко выраженными. Рост сферы услуг в стране происходит в основном за счет торговли (24 %), тогда как удельный вес инновационных услуг, характерных для постиндустриальной экономики в отраслевой структуре ВВП остается незначительным. Россия, занимая шестое место в мире по объему ВВП, с учетом паритета покупательной способности и 11 место по номинальному ВВП и отраслевая структура экономики России характерна для индустриальной стадии развития.

В научной литературе авторами Н.М. Лебедевым, Е.Г. Ясиным отмечается, что способность общества и организации инновационной деятельности, их тенденции во многом зависят от климата, наибольшей степени способствующего активному поиску нетрадиционных решений [27].

Для достижения цели настоящего исследования важным представляется анализ инновационной активности региона, так как этот показатель влияет, по мнению специалистов, на инновационную активность отдельных предприятий. Часть исследователей рассматривают инновационную активность, как интенсивность выполнения экономическими субъектами деятельности по созданию и привлечению новых технологий или усовершенствованных

продуктов в хозяйственный оборот. Другая же их часть рассматривают инновационную активность, как общую характеристику деятельности, включающую степень эффективности выполняемых действий и их своевременность [41].

Подавляющее же большинство исследователей рассматривают инновационную активность, как общую характеристику инновационной деятельности субъекта, которая заключается в способности к активному вовлечению инновационного, интеллектуального, ресурсного и иного потенциала.

Многие учёные предлагают внести в существующую совокупность ряд показателей инновационной активности, например отраслевого характера. Попытки классифицировать и создать единый порядок показателей инновационной активности предпринимали многие учёные, но на данный момент единого систематизированного представления подобной совокупности показателей не существует. Отсутствие систематизированной совокупности показателей приводит к тому, что стратегия государственного инновационного развития работает неэффективно.

Современная инновационная система Российской Федерации - это совокупность субъектов и объектов, взаимодействующих в процессе инновационной деятельности. Он включает, региональные инновационные системы. Если национальная инновационная система понимается как система национальных институтов (государственных, частных и общественных организаций) для создания, хранения, передачи и использования различных инноваций, региональная инновационная система одинакова, только из региональных институтов инновационного развития определенных территорий [19].

Федеральный центр для большей части прав и соответствующей доли ответственности за эффективное управление и финансирование инноваций на региональном уровне образует объективные условия для формирования региональной инновационной системы (РИС). Задача региональной

инновационной системы (РИС) – разработка проектов и программ для анализа информационной среды предприятий, которые позволят выполнить многоаспектную оценку экономических факторов, характеризующих текущее состояние, конкурентоспособность, перспективы развития предприятия в области инноваций.

В таблице 1.4 перечислены сильные и слабые регионы по обоим показателям.

Таблица 1.4 – Состояние инновационной деятельности в регионах Российской Федерации согласно Рейтингу инновационных регионов России 2018 [39]

Ранг	Показатель – удельный вес, предприятия, осуществляющего технологические инновации, %		Показатель – доля инновационной продукции в ВРП региона, %	
	Регион	Значение	Регион	Значение
Регионы - лидеры				
1	Пермский край	25,13	Самарская обл.	0,1732
2	Самарская обл.	16,39	Новгородская обл.	0,1044
3	г. Москва	14,32	Республика Татарстан	0,0949
4	Орловская обл.	14,29	Нижегородская обл.	0,0779
...				
Регионы - аутсайдеры				
78	Ненецкий АО	1,75	Ненецкий АО	0,0000
79	Республика Тыва	0,20	Республика Ингушетия	0,0000
80	Республика Калмыкия	0,13	Республика Калмыкия	0,0000
81	Республика Ингушетия	0,00	Республика Тыва	0,0000

Как видно из таблицы 1.4, отстающие регионы состоят в основном из национальных территорий, особенно в республиках Северного Кавказа, в то время как инновационно-активных регионов представлены, в основном, территорий, расположенных в центральной части России. Это может быть из-за близости к рынкам сбыта, многонациональный состав населения, проживающего в этих регионах, что обеспечивает разнообразие идей и подходов к решению проблем жизни.

Для целей настоящего исследования важной представляется информация по инновационной активности по Сибирскому федеральному округу, представленная в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Доля организаций СФО, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в период с 2013-2017 гг., % [39]

Наименование	2013	2014	2015	2016	2017
Сибирский федеральный округ	9,1	8,8	8,0	6,9	7,3
Республика Алтай	19,4	10,7	10,9	6,2	6,8
Республика Бурятия	6,7	8,5	4,8	6,4	4,7
Республика Тыва	3,3	1,8	4,9	2,4	1,8
Республика Хакасия	9,1	8,1	3,0	2,1	4,0
Алтайский край	11,3	11,4	12,0	12,4	12,6
Забайкальский край	2,2	5,3	6,1	4,0	2,9
Красноярский край	11,2	9,3	8,8	7,1	7,1
Иркутская область	8,7	6,4	7,9	4,8	5,3
Кемеровская область	4,6	7,0	3,9	3,2	6,2
Новосибирская область	9,9	9,7	9,4	7,6	7,5
Омская область	8,3	8,2	6,4	7,6	7,5
Томская область	14,6	13,7	12,8	12,2	14,0

Удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций по субъектам Российской Федерации в Красноярском крае в 2013-2017 гг. снизился. Эта тенденция характерна для многих регионов, но в качестве примера можно привести лидера по инновациям – Томскую область и Алтайский край. На рисунке 1.4 представлена сравнительная динамика регионов.

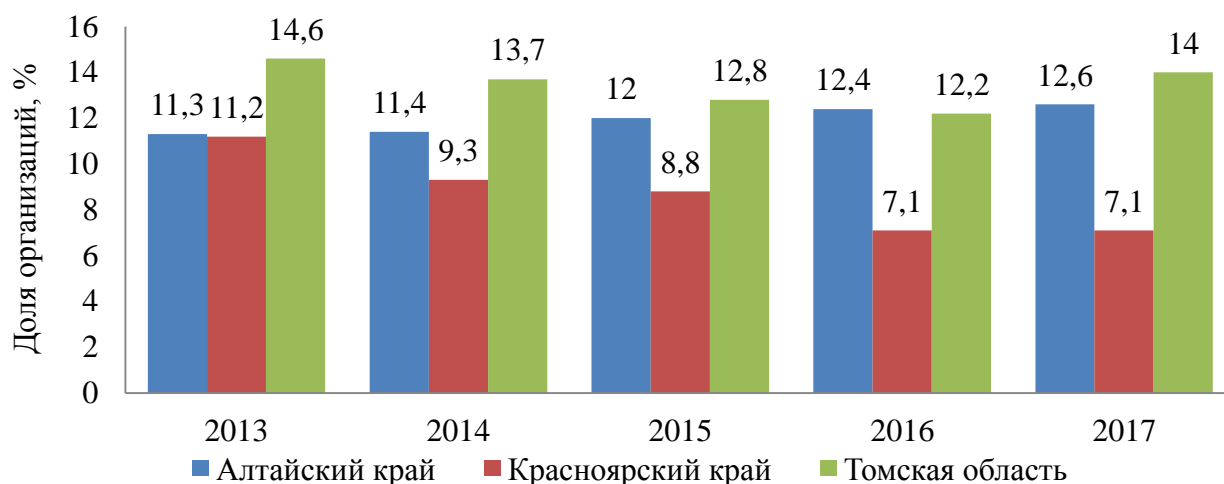


Рисунок 1.4 – Инновационная активность регионов-лидеров и Красноярского края в 2013-2017 гг., % [39]

Для таких регионов как Томская область и Алтайский край характерно успешное функционирование и развитие элементов инновационной системы:

- научно-исследовательских и образовательных учреждений;
- инновационная организация инфраструктуры, коммерческие организации, автономные некоммерческие организации, государственные органы.

Это имеет основополагающее значение для непрерывного повышения конкурентоспособности региональной экономики Томской области и Алтайского края [22].

Вышеуказанные результаты и сопутствующие обстоятельства указывают на влиянии инновационных процессов в регионе и его основных социально-экономических показателей [13, с.35].

Эта новая тема в отечественной экономической науке заслуживает продолжения исследований по формулированию выводов и разработке методических предложений.

Инновации в современном мире служат основным источником не только социально-экономического прогресса, но и конкурентного преимущества бизнеса [5, с.42].

Следует также отметить, что инновационная деятельность потенциально может принести прибыль, которую сложно добиться при обычном производстве. При этом следует учитывать, что инновационная деятельность относится к проектам с повышенным риском, поэтому выделяется в особую категорию управления, имеющую свои особенности. Эффективность функционирования экономики во многом зависит именно от результатов управленческой деятельности по созданию новшеств, новаций и реализаций нововведений [6, с.12].

По мнению ряда исследователей, развитие любой страны немислимо без создания и развития инновационного сектора экономики. Поэтому вопрос инновации и ее управления имеет большое значение для современных

организаций. В следующем разделе рассмотрим особенности и методы организации управления инновациями.

1.2 Процесс управления инновациями: особенности и методы организации

Рассматривая особенности управления инновациями отдельного предприятия или компании, следует учитывать организационную структуру этой компании, так как важным фактором инновационности являются формальная и неформальная организационная структура фирмы и особенности менеджмента.

В качестве особенностей менеджмента можно выделить элементы, представленные на рисунке 1.5.

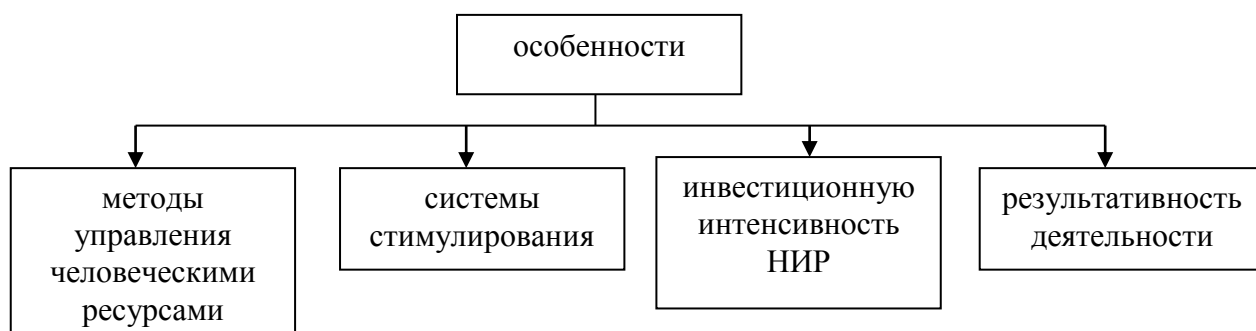


Рисунок 1.5 – Особенности менеджмента компании как основа инновационности [27]

Особого внимания, по мнению авторов, заслуживают еще недостаточно исследованные практики управления непосредственно в сфере НИР и применительно к ее персоналу. Имеющиеся до настоящего времени эмпирические исследования опирались не на масштабные базы данных, а в основном на единичные примеры. Практика организации внутрифирменного управления, в том числе методы управления человеческими ресурсами, являются важными факторами инновационной эффективности [29].

Существенное положительное влияние на генерирование продуктовых инноваций оказывают четыре фактора (Рисунок 1.6).

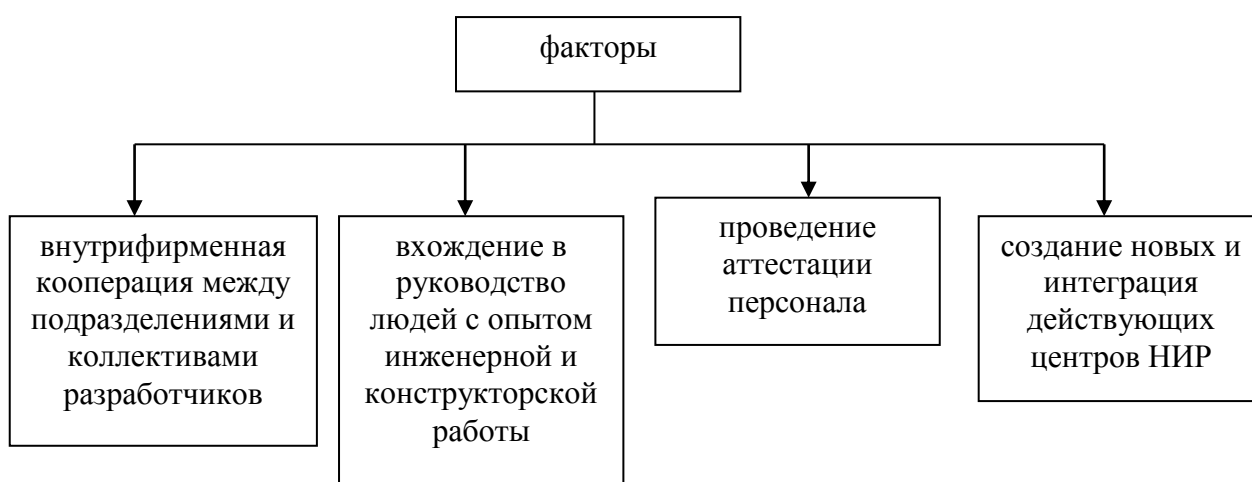


Рисунок 1.6 – Факторы, влияющие на генерирование продуктовых инноваций

Кооперация и интеграция положительно влияют как на продуктовые, так и на технологические инновации. Создание и интеграция структурных подразделений как фактор инновационности фирмы служат указанием на то, что организационные изменения соответствуют потребности в ориентированной на инновации и способствуют ее успешному осуществлению.

В случае продуктовых инноваций выявлена существенная связь с инновационной эффективностью таких практик менеджмента, как внутрифирменная кооперация, наличие в совете директоров представителей сферы НИР, имеющих соответствующий опыт, аттестация персонала по результатам НИР, структурная перестройка подразделений НИР. Особо благотворное влияние оказывает применение методов оценки персонала. В то же время, если речь идет о технологических инновациях, то здесь связь их эффективности с методами управления человеческими ресурсами не столь заметна. Принятие решений, касающихся политики НИР, на высшем уровне управления, а также масштабные усилия, направляемые на совершенствование оргструктуры НИР, свидетельствуют об усиленной ориентации фирмы на инновационную стратегию и могут способствовать ее успеху.

Положительная корреляция между наличием в составе высшего руководства фирмой специалистов в области НИР, а также интеграцией подразделений НИР, одной стороны, и продуктовыми инновациями – с другой, свидетельствует об активном менеджменте инновационного портфеля. Централизация принятия решений вкупе с селективным выделением ресурсов способствуют активизации инновационного процесса, играют важную роль при разработке и освоении новой продукции. В то же время, согласно результатам исследования, стимулирующие выплаты оказываются негативно связанными с технологическими инновациями. Это подтверждает мнение, согласно которому внутренняя мотивация, личная заинтересованность в научных достижениях важнее, чем внешние финансовые стимулы. Наряду с этим оценка и аттестация персонала по результатам НИР положительно влияют на продуктовые инновации.

Применение методов управления человеческими ресурсами к работникам сферы НИР, в том числе адекватных методов стимулирования и оценки работы исследовательского и технического персонала, оказываются важным инструментом инновационного успеха. Это относится как к продуктовым, так и к радикальным технологическим инновациям. Рассмотренные организационные методы и приемы менеджмента содействуют эффективному распределению инновационных ресурсов, а также улучшению как внутрифирменных коммуникаций между подразделениями, так и связей с внешними источниками информации.

При этом применение одновременно нескольких эффективных методов управления существенно повышает вероятность успешности инноваций. Эффективность НИР может быть существенно повышена за счет применения методов оценки персонала в сочетании с организационной перестройкой и системой распространения знаний среди исследователей и рабочих.

Особенности управления инновациями в организации представлены на рисунке 1.7.

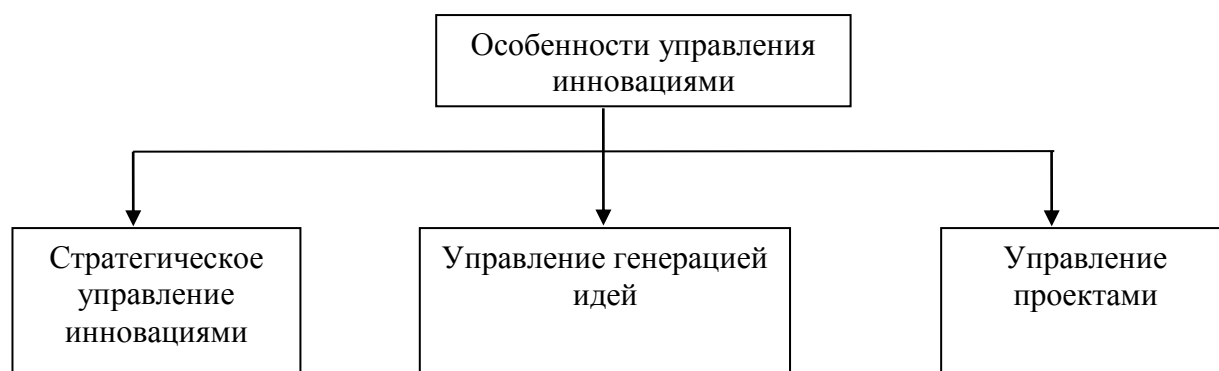


Рисунок 1.7 – Особенности управления инновационными процессами на предприятии

Рассматривая особенности управления инновациями в организации, отметим, что в основе управления лежит стратегическое управление инновациями. Инновационная стратегия должна определять основные, вытекающие из бизнес-стратегии, задачи управления инновациями, механизмы и ресурсы, с помощью которых указанные задачи будут решены. Важно выделить стратегические научно-технические направления, на которых будут сфокусированы усилия и ресурсы. Должны быть определены стратегии мониторинга рыночных трендов и стратегии вывода на рынок новых продуктов. Грамотно составленная инновационная стратегия позволит организации максимально быстро и эффективно реагировать на вызовы, обуславливаемые внешними изменениями.

Таким образом, корпоративная инновационная стратегия является вектором дальнейших действий компании и отвечает на вопросы [15]:

- цели, задачи инновационной стратегии и ее роль в реализации общей бизнес-стратегии;
- определение приоритетных научно-технических областей развития бизнеса, на которые придется фокус усилий и ресурсов;
- позиционирование организации относительно конкурентных разработок, анализ внешних технических трендов;

– организация финансовых, временных, трудовых ресурсов для реализации стратегии;

– точки и способы контроля.

Для успешной организации инновационного развития компании необходимо учитывать множество факторов успеха. Инновационная стратегия должна показывать ключевые направления компании, а также необходимые для достижения результата по этим направлениям инструменты.

Управление генерацией. В основе инновационного процесса лежит идея. Это может быть идея нового продукта, услуги, способа производства и т.д. Идеи могут поступать как из внешних источников - опросы потребителей, выставки, конференции, статьи по новым разработкам, новые патенты и др., так и из внутренних источников - непосредственно от сотрудников организации. Именно сотрудники компании зачастую являются превосходными источниками новых идей, поскольку они, как никто другой, знают специфику функционирования определенной организации и имеют большой опыт работы в соответствующих областях. За рубежом компании активно пользуются именно этим наименее дорогим способом получения идей новых продуктов, услуг, бизнес-процессов, технологий - идей, формируемых изнутри собственной компании.

Существует большое количество методов генерации идей, но в качестве основных можно выделить несколько основных (Рисунок 1.8) [42].

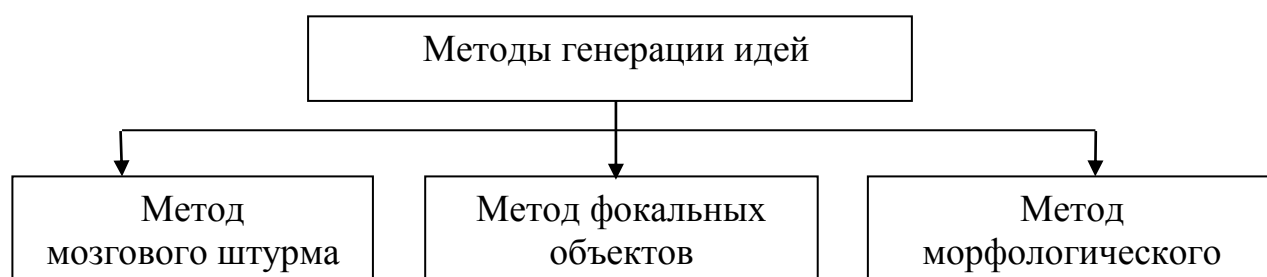


Рисунок 1.8 – Методы генерации инновационных идей

1) Метод мозгового штурма. Четко определяется и формулируется проблема, которая должна быть решена. Группе отобранных людей предлагается генерировать как можно большее количество вариантов решения этой проблемы, принимаются даже самые невероятные варианты. Далее варианты группируются, определяются самые удачные из них, которые впоследствии участники группы стараются развить.

2) Метод фокальных объектов. Отправные точки техники – поиск ассоциаций. Сначала выбирается фокальный объект – то, что мы хотим усовершенствовать. Затем выбираются случайные объекты с фиксацией их свойств, которые в дальнейшем посредством ассоциаций присоединяются к совершенствуемому объекту. Таким образом, можно получить оригинальную модификацию объекта с неожиданными свойствами. В конце предложенные решения оцениваются с точки зрения применимости, эффективности и привлекательности. Метод прост в освоении, помогает уйти от шаблонов, однако непригоден для решения сложных задач, и в нем отсутствуют критерии и правила отбора идей.

3) Метод морфологического анализа. Суть этого анализа состоит в том, чтобы разложить на составляющие один исследуемый предмет. Необходимо составить список всех существенных морфологических признаков указанного предмета (т. е. всех важных характеристик и параметров, которые позволяют достичь заданных целей), попробовать поменять их и попытаться соединить снова с целью получить в конечном счете нечто новое.

Обеспечение постоянной генерации инновационных предложений является важным условием развития компании. Активация этого процесса производится посредством развития творческой среды среди сотрудников, а также мотивации к новшествам и предложениям любого уровня.

Для развития системы внутренних источников можно включать:

– материальное и моральное стимулирования различных инновационных предложений;

- стимулирование руководителей за «активность подчиненных»;
- перспективы карьерного роста за инициативность;
- предоставление сотрудникам временных и денежных ресурсов на выполнение НИОКР;
- создание специального «клуба» для поддержания реализации идей.

Конечно, внутренние источники генерации идей являются наименее дорогостоящими. Но огромную роль для компании на этапе генерации играет ее взаимодействие с другими компаниями (партнерами и поставщиками, клиентами и заказчиками), а также необходимость постоянного мониторинга рынка. Именно разносторонние точки зрения могут помочь компании выделить ключевые проблемы, а также предложить возможные решения этих проблем.

Управление проектами. После стадии «генерация идей» следует непосредственная проработка конкретных предложений. Управление проектами осуществляется с помощью стандартов проектного менеджмента, наиболее популярным из которых является стандарт PMI (Project Management Institute). Согласно соответствующей методике, инновационный проект обладает такими характеристиками, как уникальность проекта, ограниченность по времени, ограниченность по ресурсам, выполнение взаимосвязанных работ для достижения поставленной цели проекта [38].

Процессы управления проектами объединены в пять групп. Они представляют собой этапы, которые реализуются последовательно и параллельно.

На рисунке 1.9 изображены этапы управления проектами [40].

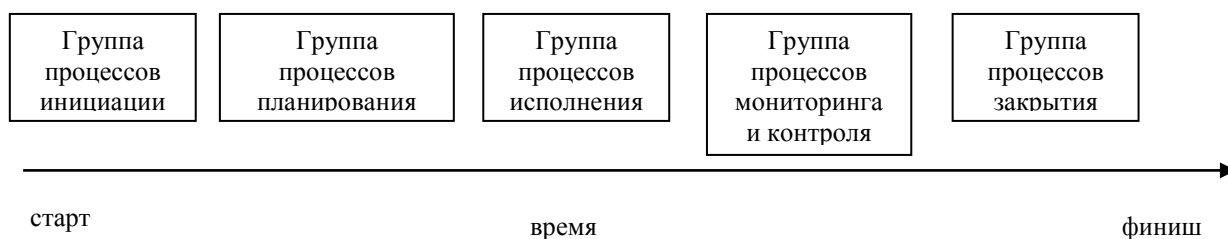


Рисунок 1.9 – Этапы управления проектами, распределенные во времени

Инициализация проекта. Эта группа процессов характеризует начало нового проекта. На данном этапе необходимо:

- провести анализ потребности в проекте, определить инновационный продукт и его основные потребительские качества с выделением его уникальных преимуществ;
- провести маркетинговое исследование с целью определения целевого рынка, оценить технологические возможности компании;
- провести взаимодействие с потенциальными потребителями, чтобы лучше понять их потребности;
- оценить технические возможности организации;
- определить необходимые финансовые, трудовые и временные ресурсы.

Планирование проекта. Основным результатом данного этапа является план проекта, выстроенный таким образом, чтобы поставленная цель проекта достигалась наиболее эффективно с учетом всех факторов его реализации. Однако, как уже было сказано выше, инновационный проект, как правило, осуществляется в рамках непредсказуемой и изменчивой внешней среды, поэтому процесс коррекции плана проекта происходит на протяжении всего жизненного цикла проекта. Процессы планирования включают в себя календарное планирование работ, финансовое, организационное планирование и др.

Также следует помнить и учитывать сопряженность инновационного проекта с риском. Речь идет о таких факторах риска, как масштаб проекта, его сложность, изменчивость рынка, доступность к дефицитным ресурсам, продолжительность и срочность реализации проекта, степень технической оснащенности и др.

Помимо детального планирования, на данном этапе должно произойти создание прототипа, непосредственно его тестирование; должна быть обновлена и уточнена маркетинговая информация, а также определены партнеры для реализации проекта.

Организация исполнения проекта. Это процесс обеспечения реализации составленного плана. На данном этапе происходят:

- отладка технологического производства и постановка системы отчетности;
- организация контроля использования финансовых, трудовых ресурсов согласно плану и выполнение проекта согласно расписанию;
- управление рисками - внедрение мер по минимизации их влияния;
- распространение информации о продукте, анализ реакции потребителей на новый продукт;
- управление изменениями в проекте.

Мониторинг и контроль исполнения проекта. На этом этапе, который пронизывает весь период реализации проекта, сравниваются плановые и фактические показатели по проекту, производится анализ выявленных отклонений, выявляются причины этих отклонений, а также принимаются решения о целесообразности проведения действий по коррекции или элиминации отклонений [24].

Завершение проекта - процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта. На данном этапе происходит подведение итогов проекта с разных сторон:

- с технической – сдача результатов и проектной документации заказчику;
- с финансовой – производится заключительная оценка финансовых результатов;
- с административной – формируются основные управленческие проектные документы для последующего использования при реализации других проектов.

Представленные этапы реализации проекта являются наиболее общими. Для каждой компании в зависимости от сферы ее деятельности и содержания проекта создаются свои методики управления проектами. Рассмотрев ключевые

блоки системы управления корпоративными инновациями, можно прийти к выводу, что в целом данная система строится на основании реализации собственной бизнес-модели и стратегии предприятия. К инновациям не стоит относиться только как к способу получения добавочной прибыли, их стоит рассматривать как способ развития компании, усиление или закрепление ее позиций на рынке.

В отличие от традиционных подходов к управлению организацией, управление инновационной организацией базируется на двух основных принципах:

– во-первых, менеджеры организации для повышения эффективности инновационной деятельности должны управлять процессами создания и распространения нововведений в масштабах расширенной организации, создавая сетевые организационные структуры, позволяющие развивать необходимые знания, компетенции, поддерживать постоянный процесс обучения в организации;

– во-вторых, для эффективного управления организацией необходимо создавать платформы развития организации на базе интеграции технологий и компетенций с целью поддерживать и развивать определенные портфели инноваций.

Такие платформы технологий и компетенций ориентированы на стимулирование инновационной деятельности, являющейся ключевым фактором в развитии организации.

При управлении инновациями следует определять их виды, так как это влияет на способы управления новшествами. Инновации могут быть внутренними, то есть разработанными внутри самой организации, и внешними, то есть заимствованными. Внутренние инновации, как правило, существуют в крупных компаниях, которые могут себе позволить содержать научный отдел. При управлении внутренними инновациями важно понимание того, что носителем инновации является сам работник, то есть необходима правильная политика в руководстве кадрами. С точки зрения использования трудовых

ресурсов, наем новых работников для разработок инноваций является значимым механизмом, повышающим ее эффективность [7].

Чаще всего внедрение инноваций происходит из внешних источников, только незначительное число компаний имеют возможность содержать в своей структуре отдел научных разработок. Чаще всего внешние инновации представлены в сфере программного обеспечения. Компания, не имея достаточного постоянного финансирования собственных проектов, заказывает на стороне разработку новшества, а потом адаптирует ее. Данный линейный процесс описывается моделью, включающей в себя четыре стадии (Рисунок 1.10) [9].

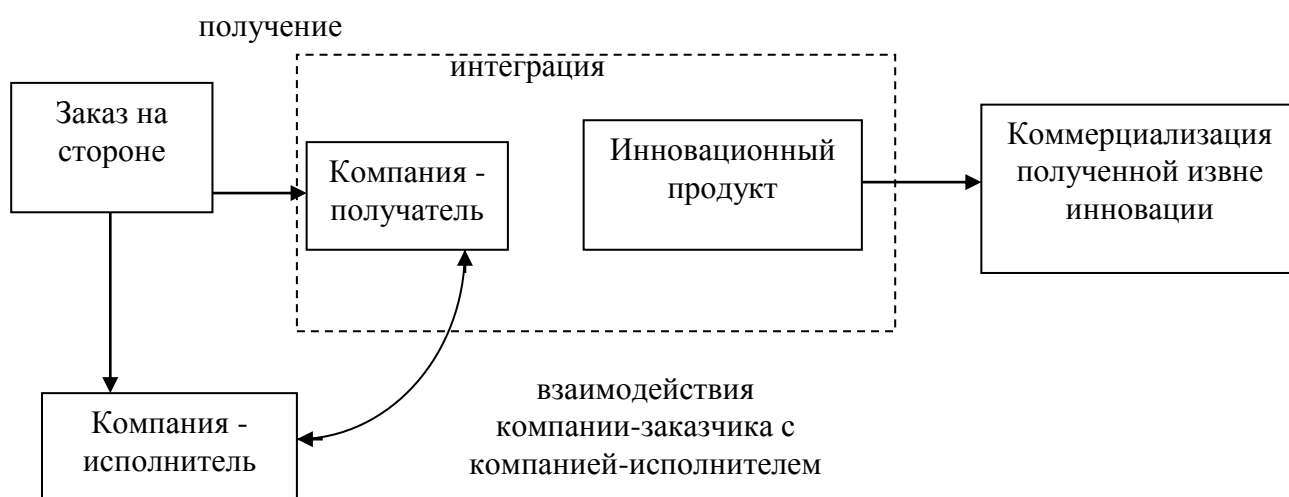


Рисунок 1.10 – Модель процесса заказа инноваций на стороне

Материалы рисунка указывают на следующие стадии процесса заказа инноваций на стороне:

- 1) получение;
- 2) интеграция;
- 3) коммерциализация полученной извне инновации;
- 4) взаимодействия компании-заказчика с компанией-исполнителем.

При разработке внешней инновации компания стремится в первую очередь снизить риск отсутствия финансового результата как конечного итога разработок, либо стремится уменьшить расходы на наем дополнительных

высококвалифицированных работников. В управлении внешними инновационными проектами важно сохранение понимания того, что данный проект должен быть не только реализован, но и правильно адаптирован сотрудниками самого предприятия. В данном случае следует провести дополнительное обучение работников, непосредственно использующих данную инновацию, получить отзывы и комментарии и либо полностью адаптировать инновацию в процесс, либо отправить ее на корректировку компании-разработчику.

Для обеспечения эффективности корпоративной системы управления инновациями должна осуществляться полная интеграция управления проектами, процессного и стратегического управления. Необходимо создание стандарта управления инновациями, учитывающего специфические особенности различных видов проектов. Также процесс управления инновациями предполагает использование вспомогательных систем и инструментов (IT-систем, информационных баз) и является интегрированным в общекорпоративную систему бизнес-процессов и общего управления.

Одной из основных проблем в управлении является формирование системы взглядов, которая должна основываться на существующей реальности и ситуации предприятия. Представления о реальности, существующие в рамках данной дисциплины, определяют ее содержание. Они определяют то, что данная дисциплина называет «фактами», и то, как данная дисциплина трактует самое себя [47].

Иными словами, при управлении инновационной деятельностью необходимо иметь общую картину положения компании. Если в компании сложился финансово-неустойчивый поток прибыли, то правильным решением в управлении инновационными проектами является создание целевого фонда, расходование которого должно идти строго на нужды проекта. По статистике, около 70 % компаний, имеющих в своем составе НИОКР, отказываются от его содержания и закрывают его по причине финансовой неустойчивости. Поэтому теряются ранее потраченные на инновационные разработки финансы, так как

конечный результат не может быть получен из-за нехватки (или отсутствия) финансирования.

На основании выполненного исследования были сформулированы следующая рекомендация. Управление инновациями определяют приоритетные области научно-технического развития в тесной взаимосвязи со стратегией развития продукта организации в целом. При генерации идей системы развития внешних и внутренних источников инноваций должны быть выстроены по отдельным группам: продукты, технологии, бизнес-процессы, объекты инфраструктуры. По каждой группе объектов необходима фокусировка, определяющая критические направления на основании бизнес-стратегии компании, маркетинговых исследований, взаимоотношений с потребителями. Однако, при этом должна обеспечиваться полная открытость к любым инновационным предложениям без каких-либо ограничений.

1.3 Опыт эффективного управления инновационными процессами организаций

На пути построения экономики инновационного типа Россия предпринимает очень значительные усилия до сих пор. При этом, процесс долек от завершения и на этом пути у государства постоянно возникают проблемы, к которым можно отнести экономические санкции, финансовый кризис или нестабильность геополитической обстановки. Тем не менее, руководители государства понимают необходимость продолжения заданного курса на инновации, необходимо популяризировать инновации среди малых и средних предприятий, которые являются наиболее мобильными и восприимчивыми к инновациям, особенно такому их виду, как организационные и производственные инновации. Государство даже добилось некоторых успехов в этом отношении, увеличивая количество инкубаторов с целью развития инноваций, развивая венчурный рынок. Одним из глобальных и

высокозатратных государственных проектов является проект Skolkovo Startup Village и Startup Tour.

Специалисты отмечают этот проект как наиболее успешный российский опыт в сфере внедрения инноваций. Этот проект был создан в виде наукограда в 2012 году и его целью было объединение наиболее значимых инновационных проектов в различных отраслях.

Проект Сколково финансируется государством на федеральном уровне, однако, потребности столь велики, что имеется опыт привлечения к финансированию проектов и частных инвесторов. К сожалению, частные источники не отмечены на сайте проекта Сколково и нет возможности проанализировать частные источники в столь ответственном деле как инвестиции в инновационное развитие. Это тем более важным, что специалисты отмечают рентабельность проекта Сколково, управление которым является само по себе инновационным, так как объединяет в себя более 500 компаний в таких разных отраслях народного хозяйства медицина, IT технологии, физика, химия и другие. Всего двенадцать различных отраслей.

В связи с этим представляется очень важным отметить значение высокой квалификации управленческих кадров, о высоком уровне управления всей инновационной деятельностью. В Сколково созданы проектный и бюджетный отдел, которые осуществляют взаимодействие в рамках каждой отрасли и каждого проекта. Проводится постоянный мониторинг расходования денежных средств, финансовая и статистическая информация предоставляется в контролирующие государственные органы, частным инвесторам и заинтересованным лицам. Собрание инвесторов проводится два раза в год, на нем представляются новые проекты, подводятся промежуточные итоги действующих проектов.

Управление в Сколково имеет инновационный характер – имеют место перераспределения работников между проектами, совместное решение производственных и финансовых проблем с основой на межотраслевой подход в управлении.

То есть, опыт Сколково показывает значение компетенций руководителей инновационным развитием и изменения, которые касаются руководящих сотрудников (Таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Динамика и прогноз изменения компетенций персонала, необходимых для инновационного развития

2015 год		2020 год	
Главный акцент на применение основных навыков для решения повседневных задач		Акцент на личные качества, помогающие ориентироваться в условиях быстро меняющейся внешней среды	
1	Комплексный подход к решению задач	1	Комплексный подход к решению задач
2	Координация действий с коллегами и третьими сторонами	2	Критическое мышление
3	Управление персоналом	3	Креативность
4	Критическое мышление	4	Управление персоналом
5	Ведение переговоров	5	Координация действий с коллегами и третьими сторонами
6	Контроль качества		Эмоциональный интеллект (EQ)
7	Ориентированность на качество обслуживания	7	Самостоятельная оценка ситуации и принятие решений
8	Самостоятельная оценка ситуации и принятие решений	8	Ориентированность на качество обслуживания
9	Активное слушание	9	Ведение переговоров
10	Креативность	10	Гибкость мышления
К 2030 году также повысится значение предпринимательских навыков и навыков использования и разработки цифровых технологий			

Креативность и критическое мышление являются основными качествами персонала инновационной компании, об этом свидетельствует сравнительная таблица 1.2. Однако, достижение целевых характеристик персонала инновационной компании к 2020 году сопряжено с некоторыми проблемами, среди которых можно выделить следующие:

– несформированность инновационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;

- рассогласованность документов стратегического и тактического плана на федеральном и региональном уровнях;
- сложность получения государственного и муниципального заказов на инновационную деятельность;
- низкий спрос в стране на инновационные товары и услуги;
- отсутствие разработанных стандартов для инновационных продуктов и услуг, что затрудняет их вывод на рынок;
- недостаточный уровень инновационного прогнозирования;
- низкий уровень государственного финансирования;
- слаборазвитая регулятивная среда с использованием комплекса мер налогового, тарифного, таможенного и антимонопольного регулирования.

В качестве других положительных примеров внедрения инноваций в российской практике можно отметить такие предприятия как ЗАО «Камаз», ОАО «Вертолеты России», ОАО «АХК Сухой», ОАО СЗ «Северная Верфь». Необходимо отметить, все перечисленные компании – это крупные, финансово устойчивые предприятия, которые имеют в своей структуре научные подразделения, основой деятельности которых являются новые разработки в сфере деятельности предприятия. Кроме того, во всех указанных компаниях имеется отдел управления инновациями, на каждый финансовый год выделяется бюджет на инновации и по окончании года проводится соответствующий анализ освоения финансовых ресурсов на инновации. То есть, специалисты отмечают значение создания отдела управления инновациями, финансовый и статистический мониторинг деятельности этого подразделения предприятия. [25, 31].

Особо следует отметить зарубежный опыт внедрения инноваций.

Опыт внедрения инноваций за рубежом значительно богаче и связан, как отмечают специалисты [52], с ярко выраженной направленностью на стимулирование интеграции финансовых, научных и производственных компаний.

Отмечая комплексный подход к инновационному развитию, в зарубежном опыте особое место занимает региональный опыт инновационного развития. За рубежом для этого созданы различные структуры, некоторые из которых представлены на рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Элементы региональной инновационной структуры

Особая роль отведена коммерческой реализации изобретений, что вполне объяснимо, так как известно, что финансирование научной деятельности (а именно она лежит в основе инноваций) – это необходимо условие развития. Результаты изобретений, цели проектов, технологические прорывные технологии – все это должно быть реализовано и внедрено реальными компаниями, то есть требуется создание, развитие механизма коммерциализации инноваций. Необходимо отметить, что в российской практике коммерциализация инноваций является наиболее проблемным аспектом инновационного развития и в связи с чем, следует отметить особое значение PR-поддержки успешных инновационных проектов, так как положительный опыт поможет продвижению инноваций в деятельности малых и средних российских предприятий.

В условиях глобализации и стремительного научно-технического прогресса способность регионов генерировать и внедрять в промышленное производство инновационные разработки считается одним из главных факторов их конкурентоспособности. В странах ЕС приоритетными задачами являются

развитие в регионах наукоемких производств и инновационное расширение сферы услуг. В связи с важностью этих задач в ЕС разработана специальная программа RITTS (Regional Innovation and Technology Transfer Strategies and Infrastructures Project) - программа развития региональных стратегий и инфраструктур трансфера технологий и инновационной деятельности, охватывающая 21 регион [20]. Каждая европейская страна обладает собственным подходом к инновационному развитию. В основе различия лежат:

- региональные особенности, для которых характерно различное число исследовательских и образовательных учреждений;
- наличие промышленного потенциала;
- финансовые особенности;
- квалификация персонала.

Роль университетов в инновационном развитии экономики стран ЕС – приоритетная и определяющая, этому аспекту уделяется огромное внимание, их роль четко определена и соответственно финансируется. Государства стран ЕС активно финансируют научные открытия, инновационные разработки путем выделения субсидий, кроме того, для проведения фундаментальных и прикладных исследований в университетах предоставляются и другие виды ресурсов – маркетинговый, организационный и прочие. В качестве административных методов государственной поддержки инновационного развития можно выделить меры, представленные на рисунке 1.12.

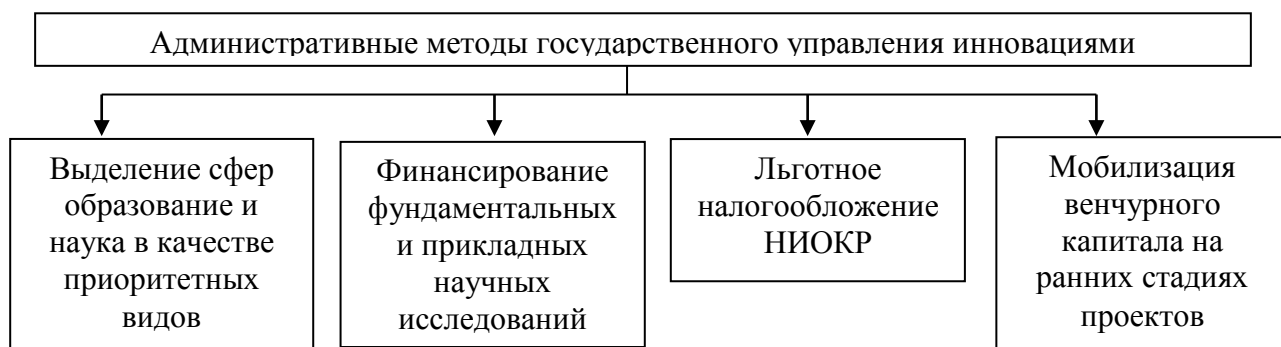


Рисунок 1.12 – Административные методы управления инновациями

Рисунок 1.13 демонстрирует экономические методы государственного управления инновационными процессами [17].

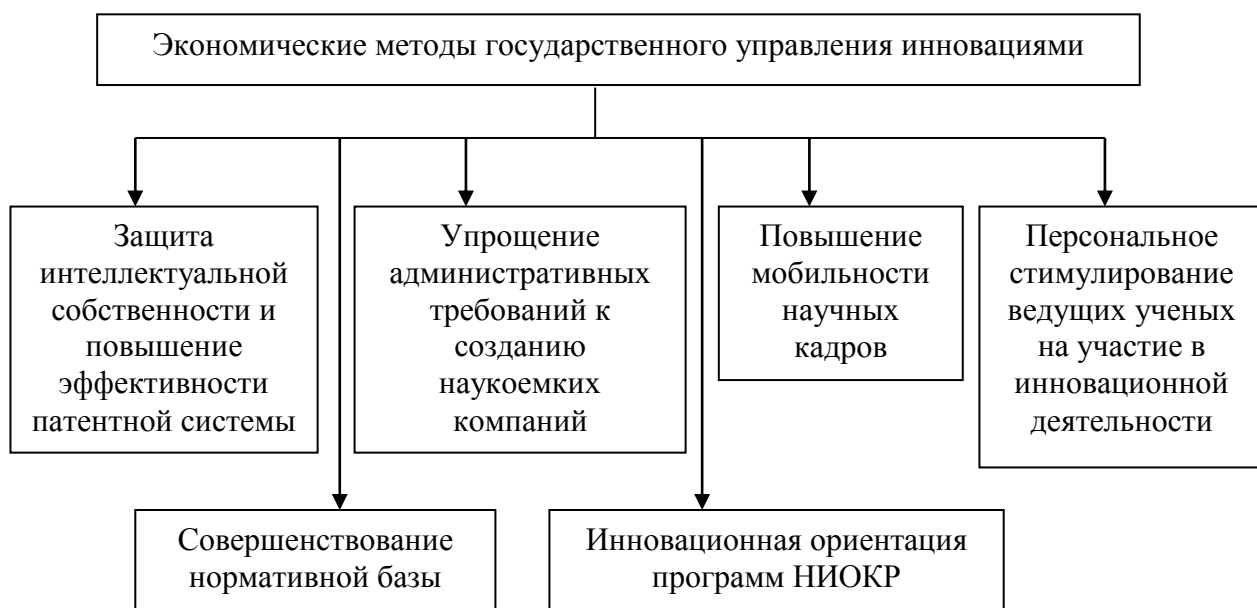


Рисунок 1.13 – Экономические методы государственного управления инновационными процессами

Сильная сторона инновационного развития компаний за рубежом – координация управленческих и производственных бизнес-процессов. Такая эффективная кооперация характерна для таких зарубежных компаний как Alcoa, Discovery Group, Исследовательский центр Эймса.

В этих компаниях работают управленцы высокого уровня, обладающие значительным опытом коммерциализации инноваций. Крупные зарубежные компании с целью коммерциализации инноваций зачастую обращаются к консалтингу. Например, достаточно известна консалтинговая компания McKinsey, которая досконально изучила опыт внедрения инноваций и предлагает свои услуги на рынке внедрения введений. Компания занимается не только консалтингом, но и исследованиями рынка, например, одно из крупных исследований зарубежных компаний позволило выявить восемь наиболее важных именно для крупных компаний аспектов инновационной деятельности.

Именно их и использует консалтинговая компания McKinsey при оказании услуг.

Эти элементы разделены на группы и представлены в таблицах 1.3 и 1.4.

Первые четыре элемента предназначены для определения инновационных приоритетов и формирования условий, благоприятствующих инновациям (Таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Характеристика элементов успешности на этапе определения инновационных приоритетов и формирования условий, благоприятствующих инновациям

Элементы	Характеристика
Элемент первый: стремление	Смелое и вдохновляющее видение способно положить начало многим действиям. Но в корпоративной среде вдохновляющих слов руководства недостаточно. В компаниях необходимо сочетать высокие стремления с финансовыми показателями. Инновационная деятельность должна быть частью корпоративных стратегических планов. Необходимо определить количественные показатели в сфере инноваций, а также назначить ответственных за их достижение.
Элемент второй: выбор	проблемой большинства компаний является не недостаток новаторских предложений, а их избыток – что приводит к сложности отбора инноваций и оценки их перспективности. Необходимо правильно оценить, какие идеи поддерживать, финансировать и развивать.
Элемент третий: открытие	Инновации появляются на свет в результате озарения, которое приводит также к созданию новых продуктов и новых рынков. Такие озарения – результат работы гения. Но, к счастью для большинства компаний, есть и другие методы, кроме найма гениев на работу. Найти инновационное решение можно путем систематической и последовательной работы в трех направлениях: определить важную проблему, которую необходимо решить, найти способ решения этой проблемы и бизнес-модель, которая генерирует из этого решения деньги.
Элемент четвертый: развитие	Важный элемент инновационной деятельности – усовершенствование бизнес-моделей, связанное с изменениями в цепочке создания стоимости или диверсификацией потоков прибыли. Яркий пример такого рода развития бизнес-моделей – изменение прежнего порядка ведения дел, вызванное появлением смартфонов и мобильных приложений. Развитие технологий, по сути, заставляет компании заново изобретать свой бизнес.

Следующие четыре помогают организовать инновационную деятельность таким образом, чтобы она повышала производительность и эффективность работы компании (Таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Характеристика элементов успешности инновационной деятельности на этапе реализации

Элементы	Характеристика
Элемент пятый: ускорение	Распространенным препятствием для инновационной деятельности является чрезмерная регламентированность бизнес-процессов и усложненный порядок принятия решений. Зачастую компании сами препятствуют внедрению новшеств, и удивительное количество корпоративных инноваций стало результатом нарушения корпоративных же распорядков и правил. Необходимо, чтобы корпоративная культура компании поощряла успех проектной деятельности, связанной с инновациями, а не только выполнение менеджерами своих функциональных обязанностей.
Элемент шестой: масштабирование	Для успеха инновационной идеи также важно сразу определить ее потенциал: уровень распространения и целевую аудиторию. Например, предметы роскоши и некоторые мобильные приложения предназначены для нишевых рынков. А социальные сети работают в глобальном масштабе. Предварительная оценка потенциала инновации, ее способности к распространению и тиражированию очень важны, чтобы задействовать необходимые ресурсы в надлежащем объеме. Необходимо обеспечить готовность производственных мощностей, поставщиков, дистрибьюторов и других участников к быстрому распространению нового продукта или услуги.
Элемент седьмой: экспансия	Эффективная деятельность по разработке инноваций требует привлечения внешних агентов. Ведь перемещение талантов и знаний больше не ограничено географическими границами или рамками корпоративных организационных структур. Партнерства различного рода способны предоставить доступ к самым разнообразным талантам, а также могут включать затраты на совместные разработки и использование новых продуктов.
Элемент восьмой: мобилизация	Нацеленность на конкретные действия в сочетании со стратегическими и финансовыми показателями позволяет мотивировать сотрудников на активное участие в разработке и внедрении инноваций.

Практическое использование этих восьми элементов позволяет даже крупным компаниям, обремененным регламентами и консервативной корпоративной культурой, успешно разрабатывать и внедрять инновации.

Только комплексное использование административных и экономических методов повышает инновационную активность. Общей тенденцией инновационной политики многих зарубежных стран является формирование кластерных структур, под которыми понимают сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний,

специализированных производителей готовой продукции и поставщиков услуг, фирм, занятых в смежных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций, конкурирующих между собой, но вместе с тем и ведущих совместную работу, основной целью которой является получение дополнительной прибыли.

Функционирование таких структур не только ускоряет процессы экономического роста в отдельно взятых отраслях, но и ведет к повышению инновационной активности и конкурентоспособности региона. Под воздействием совокупного влияния эффектов масштаба и синергии все участники инновационного кластера получают дополнительные преимущества. Кроме того, межотраслевое взаимодействие предприятий внутри кластеров способствует росту занятости, ускорению распространения передовых технологий и притоку инвестиций в национальную экономику.

Итак, можно говорить о том, что в современных условиях интерес к инновационной деятельности достаточно велик. Связано это с тем, что использование инноваций позволяет создать конкурентоспособную продукцию, имеющую долговременный платежеспособный спрос, поэтому проблема повышения эффективности инновационной деятельности организаций является особенно актуальной. Именно по этим причинам в России сейчас все большее количество отраслевых лидеров приходят к выводу о необходимости внедрения нововведений и проведению своих собственных исследований и разработок, что требует развития систем корпоративного управления.

Одними из главных выводов, сделанных на основе проведенного анализа, являются следующие: эффективность предприятия, использующего инновацию, повышается в долгосрочной перспективе. Зависимость не носит линейного характера – высокие начальные вложения, не всегда дают высокие результаты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной работе проведен анализ инновационной деятельности предприятия – объекта исследования. Инновационный потенциал персонала предприятия очень высок, однако, у предприятия явно прослеживается проблема – число реализованных проектов ничтожно мало по сравнению с числом инициатив. В процессе анализа деятельности выявлено, что финансы – это проблема, которая требует решения для АО НВИЦ «Радиус». При этом, руководство АО НВИЦ «Радиус» забывает, что финансирование под новый проект возможно получить только при наличии уже существующего заказчика на разработку. Но такая удачная ситуация складывается не всегда, а очень редко. Инициативы, которые не получили одобрения в качестве проекта просто ложатся на полку в архиве и остаются не востребованы. Анализ показал отсутствие четко зафиксированной миссии организации.

Основной инновационный процесс – это разработка продукта и услуги, так как предприятие занимается разработкой инноваций.

Для АО НВИЦ «Радиус» предлагается новая модель управления инновационной деятельностью, основу которой составляют кадры предприятия со своим высоким инновационным потенциалом, информационные связи, которые поддерживают жизнедеятельность каждой ФЗУ и УКИД в целом. В результате существующая модель УКИД АО НВИЦ «Радиус» дополнена следующими направлениями деятельности:

- исследования состояния рыночной среды;
- новая кадровая политика, направленная на привлечение новых специалистов;
- продвижение созданных инноваций на рынок.

Исходя из предлагаемой модели инновационного процесса, предложенного во второй главе настоящего исследования, необходима реализация комплекса мероприятий, среди которых:

– исследования состояния рыночной среды, определение необходимости разработки новой или улучшения свойств существующей конечной научной продукции организации

– вывод и продвижение инноваций на рынок.

Маркетинговые исследования рынка помогут руководителям АО НВИЦ «Радиус» инициировать идеи, помогут принять эффективное управленческое решение. Ведь подготовить инновационный продукт, доставить его на рынок, и разместить его там таким образом, чтобы добиться максимально возможного сбыта и максимально возможного отклика – это практически крайне сложная задача. Маркетинг инноваций позволит снизить риски инновационного процесса в АО НВИЦ «Радиус», позволит обосновать инвестиции, привлечь инвесторов. Кроме того, результаты проводимых маркетинговых исследований позволят исследовать потребности рынка в инновациях, сформировать спрос на новые технологии, проанализировать возможности АО НВИЦ «Радиус», выявить потребности покупателей и предложить тот инновационный товар, который будет востребован рынком.

Деятельность специалистов в сфере маркетинга инноваций достаточно сложна. Кроме непосредственно продвижения, изучения и исследования специалисты маркетинга инноваций должны разбираться в самом инновационном продукте, знать его характеристики, предполагать возможные изменения, кроме того, эти специалисты должны знать специфику рынка сбыта.

То есть, необходимо говорить о значительной потребности в высококвалифицированном персонале для АО НВИЦ «Радиус», который объединил в себе сразу несколько составляющих:

- высокий уровень квалификации в сфере маркетинга;
- знание потребностей рынка сбыта;
- высокий инновационный потенциал.

Таких специалистов найти крайне сложно, самостоятельный поиск кадровой службы предприятия крайне затруднен по причине его сложности.

При этом, следует отметить, что в ситуации, которая характерна для АО НВИЦ «Радиус» оптимальным вариантом будет инновационный аутсорсинг. Компания аутсорсер будет осуществлять сопровождение инновационной деятельности предприятия. При этом, развитие инновационного сектора экономики порождает увеличение спроса на обеспечение коммерческого сопровождения инновационных проектов. Это способствует росту предложения со стороны аутсорсинговых предприятий услуг по обеспечению инфраструктурной поддержки инноваций. Аутсорсеры, готовые предоставить сопровождение для АО НВИЦ «Радиус» не обязательно должны находиться в Красноярске. Коммерческая поддержка инновационных проектов со стороны аутсорсинговых организаций может обеспечивать как инфраструктурное сопровождение отдельных секторов, так и представлять собой целый комплекс механизмов, направленных на повышение эффективности разработки, внедрения, вывода на рынок и последующее сопровождение инновационного решения.

Инновационность партнерского сотрудничества в аутсорсинговой деятельности заключается не только в самом принципе его реализации, но также необходимости создания совместного организационно-управленческого механизма, позволяющего обеспечить эффективное распределение ресурсной базы, формирование системы коллегиальной ответственности и так далее.

Расчеты, проведенные в третьей главе исследования, отразили экономическую эффективность аутсорсинга в размере 150,77 тыс. рублей, кроме того, у предприятия появятся значительные конкурентные преимущества в сфере маркетинга и управления, что позволит компании стать лидером среди конкурентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р (ред. от 18.10.2018) «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/ (Дата обращения 14.05.2019)
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. №1662-р СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения 11.02.2019)
3. Азгальдов Г.Г. К вопросу о термине «инновация» / Г.Г Азгальдов, А.В. Костин // В кн.: Труды лаборатории В. Н. Лившица. – М.: Изд. ЦЭМИ РАН, 2009. – 316 с.
4. Азгальдов Г.Г. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия / Г.Г Азгальдов, А.В. Костин // Экономические стратегии. – 2008. – №2. – С. 23.
5. Барабанова, Ю. В. Метод оценки инновационной деятельности организации / Ю. В. Барабанова // Вестник ЮУрГУ – 2012. – №22. – С. 42.
6. Баранчеев, В.П. Управление инновациями. Учебник / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М.: Юрайт, 2018. – 720 с.
7. Барней, Д. Ресурсы фирмы и использование конкурентного преимущества / Д. Барней // Журнал управления. – 2014. – С. 98
8. Барышева А. В Инновации: учебное пособие / А. В. Барышева, К. В.Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов, Н. А. Кочкин ; под общ. ред. д.э.н., проф.А. В. Барышевой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 382 с.

9. Блохина, Т. К. Экономика и управление инновационной организацией. Учебник / Т.К. Блохина, О.Н. Быкова, Т.К. Ермолова. – М.: Проспект, 2017. – 428 с.
10. Божерс, Дж. Использование внешних инноваций: анализ исследования на внешних инновациях / Дж. Божерс // Журнал продуктового менеджмента инноваций. – 2015 – С. 53
11. Бойко И.В. Основы инновационного развития и новой экономики. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – С. 14.
12. Борисова М.А. Проблемы инновационной экономики России // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(48) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/economy/11\(48\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/11(48).pdf) (дата обращения: 11.01.2019)
13. Боровский В. Г. Модернизация высокотехнологичных промышленных предприятий // Инновации в менеджменте. – 2014. – №2. – С. 12-20.
14. Внутренние затраты на исследования и разработки, в процентах от валового внутреннего продукта (ВВП) [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site//technol/3-01.xlsx (Дата обращения 01.07.2019)
15. Ворожихин В.В. Определение экономической безопасности для управления инновационным развитием страны / В.В. Ворожихин // Безопасность бизнеса. – 2018. – № 1. – С. 3-11.
16. Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе / Л.П. Гаврилов. – М.: Юрайт, 2018. – 388 с.
17. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 225 с.
18. Глухов, В.В. Инновационное развитие экономики мегаполиса / В.В. Глухов. – М.: Лань, 2017. – 217 с.

19. Гришин, В.В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики / В.В. Гришин. – М.: Дашков и К, 2017. – 514 с.
20. Губанова Е.В. Анализ инновационной инфраструктуры региона // Калужский экономический вестник. – 2016. - № 2. – С. 35-40.
21. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и др. – М.: Дашков и К, 2014. – С. 168.
22. Дельман О.А. Методический подход к оценке инновационного потенциала энергосбережения и повышения энергоэффективности Чувашской Республики / О.А. Дельман, А.В. Марков, В.Н. Викоров // Вестник Чувашского университета. – 2012. – № 1. – С. 367-369.
23. Ермасов, С. В. Инновационный менеджмент / С.В. Ермасов, Н.Б. Ермасова. – М.: Высшее образование, 2018. – 510 с.
24. Иванов В. В., Петров Б. И., Плетнев К. И. Территории высокой концентрации научно-технического потенциала в странах ЕС / В.В. Иванов, Б.И. Петров, К.И. Плетнев. – М.: Сканрус, 2017. – 179 с.
25. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент. Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 875 с.
26. Индикаторы инновационной деятельности: 2012: Стат. сб. М.: Высшая школа экономики, 2012. – 472 с.
27. Инновационное развитие регионов – зарубежный опыт (организационные и экономические механизмы) / Под. ред. А. П. Лунева, И. Ю. Петровой. – Астрахань: Изд. дом «Астраханский университет», 2016. – 140 с.
28. Кауфман Н.Ю. Инновационный процесс и его влияние на развитие современного этапа экономики // Инновации в науке: научный журнал. – № 3(64). – Новосибирск., Изд. АНС «СибАК», 2017. – С. 66-69
29. Келле В.Ж. Инновационная система России: формирование и функционирование. – М.:Едиториал, 2018 – 312 с.

30. Козлов, В.В. Инновационный менеджмент в АПК: Уч. / В.В. Козлов, Е.Ю. Козлова – М.:КУРС,НИЦ ИНФРА. – Москва: Мир, 2018. – 622 с.
31. Корзников А.М. Корпоративное управление инновациями. Оценка текущего состояния российских предприятий, зарубежный опыт и рекомендации / А.М. Корзников. – М.: Миг Принт, 2013. – 136 с.
32. Кремнев, Р. Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости / Р. Г. Кремнев. – М.: Литера, 2013. – С. 56
33. Кулаков, Ю.Н. Инновационный менеджмент: Курс лекций / Ю.Н. Кулаков. – М.: СИНТЕГ, 2017. – 156 с.
34. Лебедев Н. М. Культура и инновации: к постановке проблемы // Н.М. Лебедев, Е.Г. Ясин // Форсайт. – 2013. – № 2 (10). – С. 16–26.
35. Лихарев, С.А. Как заставить цифровые технологии приносить прибыль: оптимизация двойного цикла и организационное развитие / С. Лихарев, А. Крючков, В. Миронов // Логистика. – 2019. – № 4. – С. 16–19.
36. Ли, Д. Ловушка среднего уровня инноваций / Джеонг-Донг Ли [и др.] // Форсайт. – 2019. – № 1. – С. 6–18.
37. Лунев, В.В. Ориентиры развития современного университета / В.В. Лунев, Т.А. Лунева, Д. В. Рахинский // Креативная экономика. – 2019. – № 2. – С. 279–290.
38. Маркова В.Д. Маркетинг в сфере инноваций: классификация задач и инструментов / В.Д. Маркова // Вопросы современной экономики. – 2013. – № 3. – С.25–27.
39. Маховикова, Г.А. Инновационный менеджмент. Конспект лекций / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. – М.: Юрайт, 2018. – 144 с.
40. Медынская, И.В. Евразийская интеграция науки, образования и бизнеса: генезис и инновационное развитие / И.В. Медынская // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 1. – С. 192–194.
41. Минервин И.Г. Социальные и гуманитарные науки. / И.Г. Минервин // Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. – 2019.– № 1. – С. 153–155.

42. Мюллер, К. Набор персонала в инновациях / К. Мюллер. – Центр по изучению Европейской экономики, 2015.–№ 10– С.32; Массо, Я. Технологические инновации и эффективность на примере стран Восточной Европы: статистическая информация, полученная на основе опросов в Эстонии / Я. Массо // Европейский журнал исследований развития. – 2008. – № 2
43. Новиков, Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков. – М.: Высшая школа, 2017. – 294 с.
44. Организация и финансирование инновационной деятельности. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 264 с.
45. Орлов, М.А. Азбука ТРИЗ. Основы изобретательного мышления / Орлов, М.А. – М.: Солон-Пресс, 2018. – 208 с.
46. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/# (Дата обращения 10.01.2019)
47. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами. Учебник и практикум / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – М.: Юрайт, 2017. – 332 с.
48. Иващенко, Н.П. Практическое пособие для бакалавров к семинарским занятиям по курсу "Экономика инноваций" / Н.П. Иващенко. – М.: Издательство МГУ, 2017. – 594 с.
49. Иващенко, Н.П. Практическое пособие для бакалавров к практическим занятиям по курсу «Экономика инноваций». – М.: Издательство МГУ, 2017. – 321 с.
50. Проценко Д.С. Инвестиционный анализ инновационных проектов в области развития вооружения и военной техники / Д.С. Проценко, А.Ю. Гарькушев, А.С. Ростова, О.В. Ростова // Вопросы оборонной техники. – 2016. № 7–8 (97–98). – С. 28–32.

51. Рейтинг инновационных регионов России 2018 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://i-regions.org/reiting/rejting-innovatsionnogo-razvitiya/2018> (Дата обращения 14.05.2019)
52. Рожков, И.В. Развитие форм С2С-маркетинга в условиях информационного общества / И.В. Рожков // Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – № 5. – С. 36–39.
53. Ростова О.В. Методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации / О.В. Ростова // Глобальный научный потенциал. – 2017. – № 2 (71). – С. 56–61.
54. Самойлова Т.И. Инновационная активность: отечественный и зарубежный опыт // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. LIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 24(59). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/24\(59\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/24(59).pdf) (дата обращения: 14.05.2019)
55. Сахабиев, В.А. Методологический подход к анализу инновационной деятельности отечественных предприятий на основе применения информационных технологий и инструментальных средств / В.А. Сахабиев // Управленческий учет. – 2019. – № 2. – С. 42–49.
56. Силкина Г.Ю. Управление инновациями: учебное пособие. / Г.Ю. Силкина, О.Ю. Ильяшенко. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2016. – 156 с.
57. Современная образовательная среда и инновационное развитие компаний в экономике знаний. В 2 книгах. Книга 1. – М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017. – 312 с.
58. Соловейчик, К.А. Пространство совместного / К.А. Соловейчик // Инновации. – 2019. – № 2. – С. 136–138.
59. Сотников, А.А. Калужская область развивает инновационный потенциал / А. А. Сотников, А. В. Цепенко // Инновации. – 2019. – № 2. – С. 141–143.
60. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 368 с.
61. Тамбовцев, В.Л. Анализ целей управления / В.Л. Тамбовцев // Экономист: теория и факты. – 2015. – № 14–05. – С. 120.

62. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент. Учебник / А.В. Тебекин. – Москва: Огни, 2018. – 496 с.
63. Тугускина, Г.Н. Региональные особенности инновационного потенциала / Г.Н. Тугускина // Креативная экономика. – 2019. – № 2. – С. 239–248.
64. Тупчиенко, В. А. Международные сопоставления развития науки и инноваций / В.А. Тупчиенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 5. – С. 8–15.
65. Тюмина, Д.С. Бизнес–модель бережливых инноваций как инструмент повышения инновационной активности российских предприятий / Д.С. Тюмина // Креативная экономика. – 2019. – № 2. – С. 311–318.
66. Управление изменениями. Учебник. – Москва: Наука, 2017. – 869 с.
67. Управление инновационными проектами. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 336 с.
68. Федотова М.А., Камалов А.М. Методы оценки стоимости инновационно активных компаний // Становление, развитие и перспективы оценочной деятельности в России. Тез. докл. I-й междунар. конфер., 25-26 ноября 2008 г. – Москва, 2008 – С.120.
69. Черников, Б. В. Информационные технологии управления / Б.В. Черников. – М.: Форум, Инфра–М, 2017. – 352 с.
70. Шелюбская Н.В. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы / Н.В. Шелюбская // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 3. – С. 15–22.
71. Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике. Учебное пособие. – М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2017. – 144 с.
72. Электронное периодическое издание «Научная Россия» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://scientificrussia.ru/interviews> (Дата обращения 22.06.2019)
73. Янковский, К. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. Янковский, И. Мухарь. – М.: Питер, 2017. – 448 с.

74. Янчевский, В.Г. Инновационный менеджмент. Понятия и категории / В.Г. Янчевский. – М.: Тетралит, 2018. – 144 с.
75. The World Bank [Electronic resource]: site. – URL: <http://www.worldbank.org/> (Дата обращения 11.05.2019)
76. Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/sovremennye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala> (Дата обращения 17.05.2019)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. Кафедрой ЭУБП

 З. А. Васильева

«11» 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

Совершенствование процесса управления инновациями в организации (на примере АО Научно-Внедренческий Инженерный Центр «Радиус»)

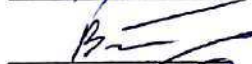
Руководитель



к.э.н., доцент

Н.В. Разнова

Выпускник



В.Э. Веккессер

Нормоконтролер



Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019