

На правах рукописи

ШАРОНОВ АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ

**ПЛАНИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ
АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Управление инновациями)

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Ярославль – 2012

Диссертационная работа выполнена на кафедре финансов и кредита Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова».

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Парфенова Людмила Борисовна

Официальные оппоненты: **Королев Олег Геннадьевич**
доктор экономических наук, доцент,
Финансовый университет при Правительстве
РФ, заведующий кафедрой инновационного
менеджмента

Андреев Вячеслав Егорович
кандидат экономических наук, доцент,
Ярославский государственный университет им.
П.Г. Демидова, доцент кафедры управления и
предпринимательства

Ведущая организация - **Костромской государственный
технологический университет**

Защита состоится «29» мая 2012 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 212.002.06 при Ярославском государственном университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150000, г. Ярославль, ул. Комсомольская, д. 3, ауд. № 308.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

Автореферат разослан « » _____ 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Курочкина И.П.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях инновационная деятельность приобретает все большее значение для успешной финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций, становится важным инструментом конкурентной борьбы и одним из основных составляющих эффективной стратегии. Многие исследователи отмечают значительное повышение роли «технологического» фактора для экономического развития. Уровень развития науки, новых технологий, наукоемких отраслей, инновационная активность компаний, участие в международной научно-технической кооперации формируют основу устойчивого экономического роста, являются необходимым условием успешного участия страны в мировом разделении труда, определяют перспективы и влияют на темп развития экономической сферы.

Ускоряющийся научно-технический прогресс, дифференциация рынков, требовательность потребителей товаров и услуг, появление новых конкурентов, особенно в условиях глобализации мировой экономики, вынуждает фирмы быстро реагировать и приспосабливаться к меняющейся внешней среде, разрабатывать инновационную стратегию. Й. Шумпетер указал, что источником прибылей могут быть не только манипуляции с ценами и снижение себестоимости, но и смена выпускаемой продукции. Инновационная деятельность фирм – гораздо более эффективное средство в конкурентной борьбе, чем все традиционные способы. При ней другие способы уже не могут играть существенной роли¹. Поэтому эффективная деятельность любой организации в нестабильных условиях зависит от многих факторов и, прежде всего, от управления и планирования инновационной активностью. Причем сферой применения последней являются не только технические и технологические составляющие производства, но и управленческие, финансовые, маркетинговые, организационные и др.

В России сегодня наблюдается существенное отставание в развитии инновационной активности, как в целом в экономике, так и в отдельных отраслях и на отдельных предприятиях, в том числе высокотехнологичных и среднетехнологичных. Поэтому, особенно важным является вопрос повышения инновационной активности российских предприятий, что подразумевает проведение работы по ее планированию.

¹ Шумпетер, Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982. - 456с.

Степень разработанности и изученности темы. Проблемы управления и планирования инновационной активности были и остаются предметом исследования многих ведущих зарубежных и отечественных ученых. Особенности управления и планирования инновационной активности исследовались в работах российских ученых: Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, А.А. Алексеева, В.М. Аньшина, В.П. Варфоломеева А.И. Гаврилова, С.Ю. Глазьева, М.В. Егоровой, А.П. Егоршина, П.Н. Завлина, Н.Д. Кондратьева, Б.Т. Кузнецова, Н.А. Окатьева, А.И. Пригожина, Д.В. Соколова и др. и зарубежных ученых: Л. Волдачека, П. Дракера, М. Кастельса, Г. Менша, Б. Санто, Б. Твисса, М. Хучека, Й. Шумпетера и др.

Особенности интенсификации инновационной деятельности на предприятии рассматриваются в трудах отечественных ученых И.Э. Агкацевой, И.В. Бойко, А.Е. Варшавского, Л.М. Гохберга, А.А. Дагаева, В.В. Ивантера, С.В. Кортова, Б.Н. Кузыки, Д.С. Львова, В.Г. Медынского, Ю.В. Мишина, Г.В. Овчаренко, А.Г. Поршнева, О.С. Сухарева, А.А. Трифиловой, Р.А. Фатхутдинова, Ю.В. Яковца и др.

Среди ведущих отечественных и западных исследователей общих проблем эффективности инновационной деятельности можно выделить таких как: В. Беренс, О.В. Бургонов, С.В. Валдайцев, Ф. Валента, Л.П. Гончаренко, А.Г. Ивасенко, В.И. Кнорринг, В.В. Ковалев, Дж. Пикфорд, С.Ю. Ягудин и ряд других.

Необходимо признать, что несмотря на значительное количество работ, посвященных решению проблем управления и планирования инновационной активности, некоторые ее аспекты не получили достаточного освещения в научных исследованиях. Необходимость дальнейшего теоретического обоснования и методического обеспечения планирования инновационной активности на российских предприятиях определила выбор темы диссертационной работы.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретического обоснования и разработка методического обеспечения планирования инновационной активности как бизнес-процесса на российских предприятиях.

Для достижения цели в диссертации поставлены следующие основные задачи:

1. Систематизировать основные понятия инноватики, а также выявить их связь между собой;
2. Сформировать понятийный аппарат инновационной активности предприятия и позиционировать ее место в системе управления инновационной деятельностью;
3. Обосновать теоретические положения планирования инновационной активности предприятия как бизнес-процесса;
4. Разработать методические аспекты планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия;
5. Раскрыть основные этапы планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия, организацию его внедрения;

6. Проанализировать инновационную активность российских предприятий отрасли производства электрических машин и электрооборудования;

7. Обосновать реализуемость планирования бизнес-процесса «инновационная активность» на предприятии (на примере ОАО «ЭЛДИН», как одном из ведущих представителей электротехнической отрасли России).

Объектом исследования в данной работе является планирование бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия.

Предметом диссертационного исследования являются экономико-управленческие отношения и решения по планированию бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия.

Теоретическую и методологическую основу работы составляют основные положения теории инноваций, управления инновациями, инновационной политики и инновационной стратегии предприятия, теории стратегического управления, теории принятия решений, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления инновациями, диссертации, монографии, научные статьи, материалы международных научных конференций. В работе автором были использованы следующие общенаучные методы познания: ретроспективный анализ и синтез, сравнение, моделирование, статистика, экономико-математическое моделирование и методы экспертных оценок, используемые при принятии альтернативных управленческих решений.

Работа выполнена в соответствии с п.п. 2.1. «Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах», 2.10. «Оценка инновационной активности хозяйствующих субъектов в целях обеспечения их устойчивого экономического развития и роста стоимости» Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Управление инновациями).

Информационная база работы. В процессе выполнения исследовательской работы автором проанализированы законодательные акты РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, имеющих отношение к теме диссертации, данные Федеральной службы государственной статистики России, материалы, опубликованные в периодической печати, ресурсы Интернета, информация ОАО «ЭЛДИН», а также большой объем источников экономической литературы и первичная информация, собранная автором на предприятии.

В диссертации выдвинуты и обоснованы следующие положения и результаты, обладающие **научной новизной** и выносимые на защиту:

1. Обоснована диалектическая сущность инновационной активности предприятия на основе системного видения этого феномена, которая заключается в том, что с одной стороны инновационная активность предстает в качестве самостоятельной категории в инноватике и бизнес-процесса в деятельности предприятия, а с другой – взаимосвязана с категориями

внутренней и внешней инновационной среды и определяет их интенсивность и эффективность, в том числе остальных внутренних бизнес-процессов.

2. Выделены три основных этапа планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия (исследование рынка инноваций и выбор внутренних бизнес-процессов для их осуществления, оценка инновационной активности внутренних бизнес-процессов предприятия, организация внедрения бизнес-процесса инновационной активности предприятия), последовательное выполнение которых способствует интенсификации и повышению эффективности инновационной деятельности в целом.

3. Предложена процедура выбора внутренних бизнес-процессов с учетом состояния внешней среды, основанная на формализации представлений экспертов о мере соответствия необходимости повышения их инновационной активности критическим факторам успеха предприятия, что дает возможность повысить эффективность планирование бизнес-процесса «инновационная активность».

4. Систематизированы существующие показатели количественной и качественной оценки бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия по признаку отражения интенсивности инновационных характеристик большей части внутренних бизнес-процессов, в том числе НИОКР, производства, системы управления, маркетинга, снабжения, финансов, управления персоналом, и упорядочены способы их расчета.

5. Разработана процедура организации внедрения планирования бизнес-процесса «инновационная активность», в отличие от известных, объединяющая в себе плановое обеспечение интенсификации инновационной деятельности, сопровождаемая графиком оперативного регулирования его осуществления.

Теоретическое значение и практическая значимость работы.

Содержащиеся в диссертационной работе заключения и рекомендации позволяют решать актуальные задачи эффективного функционирования на основе повышения инновационной активности хозяйствующего субъекта. Результаты диссертационной работы могут быть использованы при оценке и планировании инновационной активности компании, для разработки эффективной стратегии ее инновационного развития. Теоретические положения и выводы проведенного диссертационного исследования могут быть использованы в научно-исследовательской работе и педагогической практике, в преподавании учебных курсов по актуальным проблемам научно-технологического развития, инновационной экономики, инновационного менеджмента.

Апробация и внедрение результатов исследования. Разработанные автором научно-методические положения прошли апробацию на ярославском предприятии ОАО «ЭЛДИН», производящим электротехническое оборудование.

Теоретические и практические результаты исследования получили положительную оценку на V Международной научной конференции

«Человек в пространстве культуры» (Ярославль, 2011), XII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов с международным участием «Молодежь. Образование. Экономика» (Ярославль, 2011), Международной научно-практической конференции "Инновационная экономика: теория и практика" (Балашиха, 2011), Международной научно-практической конференции «Молодая наука: проблемы, решения и перспективы» (Волгоград, 2011), VII Международной научно-практической конференции "Наука: теория и практика-2011" (Чехия, г. Прага, 2011), VII Международной научно-практической конференции "Новые достижения в европейской науке-2011" (Болгария, г. София, 2011), XVI Международной научно-практической конференции "Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей" (Санкт-Петербург, 2011).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 12 научных работ общим объемом 3,3 п.л., в т.ч. 3 статьи в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России (1,5 п.л.).

Структура диссертации и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав с выводами по каждой главе, заключения и библиографического списка, включающего 187 наименований. Объем диссертации составляет 158 страниц машинописного текста. Иллюстративно-справочный материал представлен 23 рисунками, 35 таблицами, 8 приложениями.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. В рамках первого пункта научной новизны автором сформулированы основные теоретические положения сущности инновационной активности предприятия, с одной стороны как самостоятельной категории, с другой – взаимосвязанной с другими категориями инноватики и определяющей интенсивность всего инновационного процесса.

Инновационная активность в данной работе трактуется как качественная характеристика интенсивности инновационной деятельности, которая определяет возможность получения намеченного положительного инновационного результата. На основе проведенного теоретического анализа установлено, что инновационная активность предприятия взаимосвязана не только с его внутренней инновационной средой и соответствующими ее характеристиками, такими как инновационная стратегия, инновационная политика, инновационный потенциал, но и с внешней средой через такие категории как инновационная среда, инновационный климат, инновационный механизм (см.рис.2).

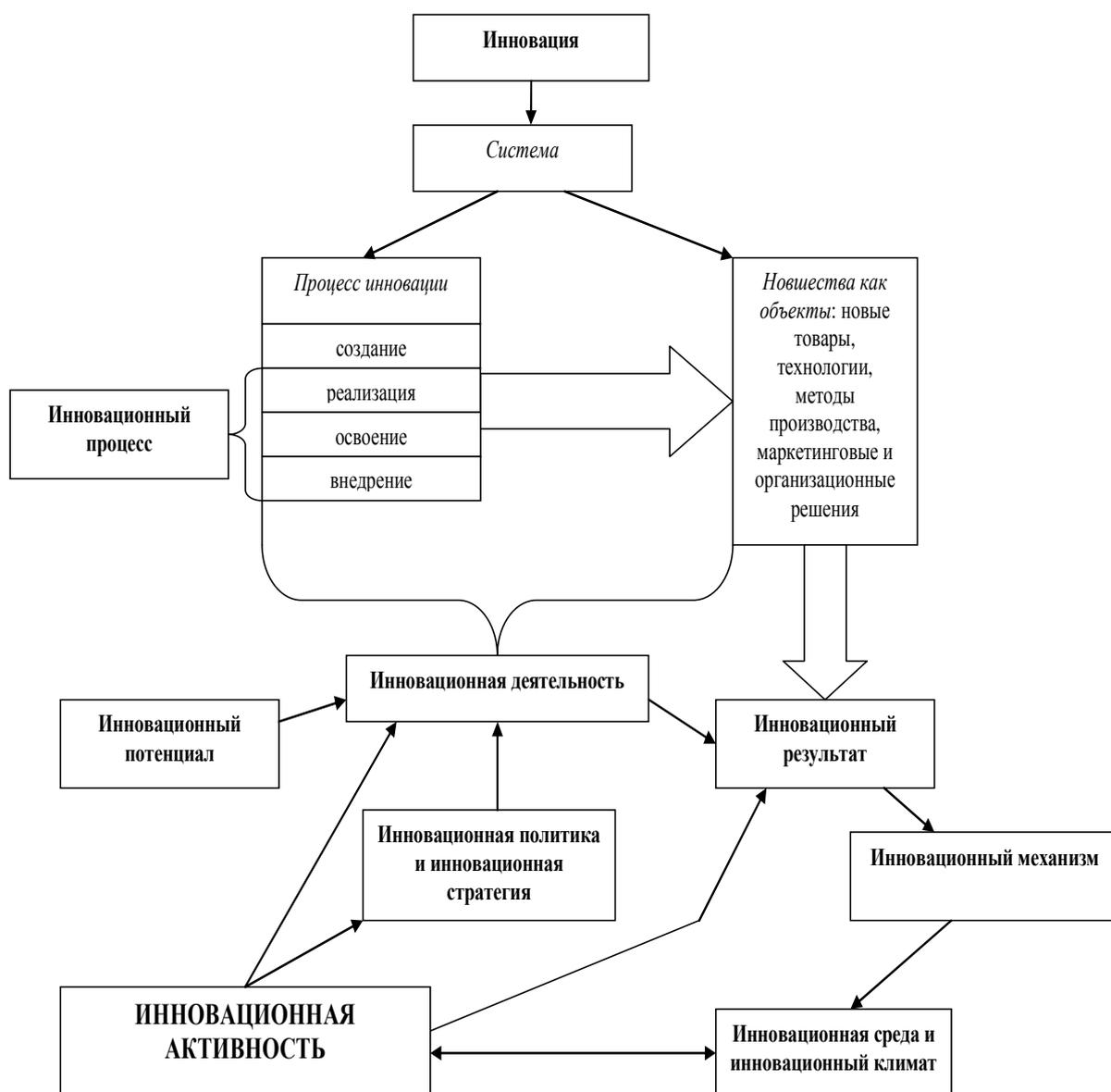


Рис. 2. Взаимосвязь инновационной активности с другими категориями инноватики внешней и внутренней среды предприятия.

На основе анализа взаимосвязи, можно сделать вывод, что категория «инновационной активности» является ключевой в инноватике, так как определяет интенсивность инновационной деятельности и инновационного процесса, связана с «превращением» инновационного потенциала в инновационный результат в виде новшеств (соответственно определяет интенсивность трансформации инновационного потенциала и характер инновационного результата – положительный или отрицательный), и осуществляется на основе формирования и реализации инновационной стратегии и инновационной политики (то есть определяет интенсивность реализации и той и другой), что проявляется в интенсивности

функционирования инновационного механизма и влияет на скорость изменения инновационной среды и инновационного климата.

Таким образом, системное видение инновационной активности позволяет установить исключительную важность этой категории в инноватике и в практической деятельности предприятия, так как она влияет на интенсивность инновационного развития как внутренней среды предприятия, так и внешней. Все это свидетельствует в пользу того, что компания в процессе инновационной деятельности должна сосредоточить часть своих усилий на управлении инновационной активностью.

Следует отметить, что начальным этапом управления любым процессом является его планирование. Однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Поэтому планирование является одной из основных функций при осуществлении управления инновационной активностью. Исходя из сущности инновационной активности, ее планирование на предприятии можно определить как комплекс работ по выработке кратко- и среднесрочных плановых заданий, связанных с проведением системы экономических расчетов, направленных на интенсификацию выбора типа инноваций во внешней среде, их обоснования, оценке инновационной активности внутренней сферы, подготовку соответствующих решений, с целью достижения положительного инновационного результата.

Сравнение различных типов внутрфирменного планирования и сущности инновационной активности позволило сделать вывод, что планирование инновационной активности является по сути бизнес-планированием. Доказательством этого служат следующие его отличительные особенности:

1) Внешняя направленность, связанная с превращением новаций в инновации (их коммерциализацией), учитывая состояние не только внутренней, но и внешней инновационной среды для достижения положительного инновационного результата;

2) Основным инструментом является план инновационной активности, как документ, отражающий основные шаги по повышению степени коммерциализации новшеств;

3) Целью планирования является достижение положительного инновационного эффекта;

4) Временной горизонт планирования – не более 1 года;

5) Равноправное значение при осуществлении планирования всех внутренних и внешних составляющих, определяющих бизнес-процессы предприятия.

Можно сделать вывод, что методика планирования инновационной активности должна соответствовать методике планирования бизнес-процесса, а сама инновационная активность может рассматриваться как самостоятельный бизнес-процесс предприятия, в то же время определяющий интенсивность осуществления инновационных преобразований во всех остальных внутренних бизнес-процессах предприятия.

2. В рамках второго пункта научной новизны исходя из установленных ранее положений, что инновационная активность есть бизнес-процесс предприятия, а методика ее планирования должна соответствовать методике бизнес-планирования автором был разработан ее алгоритм.

В методическом плане существует два фундаментальных различия между традиционным подходом к планированию и бизнес-планированием:

1) при традиционном подходе делается попытка планировать существующие процессы, причем этот подход может даже включать качественные и временные критерии. Бизнес-планирование предполагает формулировку абсолютно новых процессов, с помощью которых компания должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей. Как раз их и способно выявить планирование инновационной активности;

2) в бизнес-планировании инновации, инновационная деятельность, а соответственно, и инновационная активность являются неотъемлемой частью остальных внутренних бизнес-процессов.

В связи с этим за основу алгоритма планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия была взята модель цепочки формирования стоимости и взаимосвязи внутренних бизнес-процессов Нортон-Каплана, включающая три основных бизнес-процесса: инновации, операции и послепродажное обслуживание (см. рис. 2).



Рис. 2. Модель цепочки формирования стоимости и взаимосвязи внутренних бизнес-процессов Нортон-Каплана².

Алгоритм планирования бизнес-процесса «инновационная активность» должен соответствовать общему алгоритму бизнес-процесса «инновации», как соответствует subprocess to the business process (in accordance with the interrelationship of these categories). Therefore, taking into account the features of planning innovative activity, the features of the business process «innovation», the algorithm (block-scheme) of planning the business process «innovation» of the enterprise can be presented in the following way (see fig. 3).

² Составлен по: Norton, D., Kaplan, R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February, 1996.

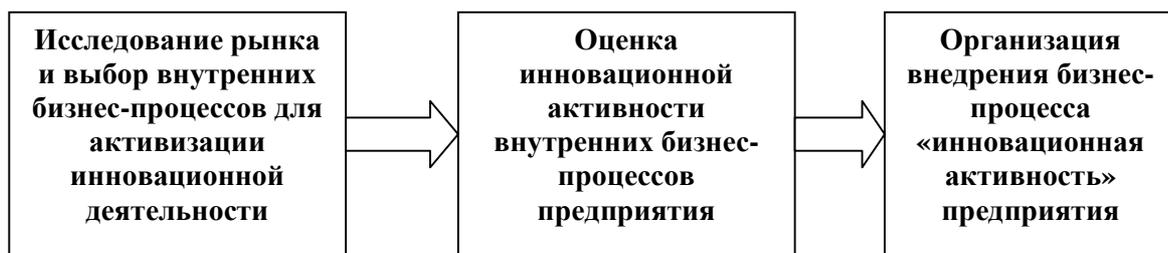


Рис. 3. Алгоритм (блок-схема) планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия.

Внедрение планирования инновационной активности позволит организовать деятельность предприятия в соответствии с современными подходами к управлению, когда инновации рассматриваются как одна из главных составляющих внутренних бизнес-процессов, а последовательное выполнение каждого из этапов планирования, представленных на рис. 3, создает предпосылки для интенсификации и повышения эффективности деятельности предприятия, в том числе и инновационной.

3. В рамках третьего пункта научной новизны и выполнения 1-го этапа планирования бизнес-процесса «инновационная активность» предприятия автором предложена процедура выбора внутренних бизнес-процессов для повышения инновационной активности с учетом состояния внешней среды.

Эта процедура может осуществляться как с помощью экспертных методов, так и известных аналитических инструментов, используемых на сегодняшний день в менеджменте (например, SWOT-анализ, матрица BCG, модель «Калейдоскоп» и др.). На наш взгляд, для сравнения, целесообразно использовать и те и другие. Последние являются на сегодняшний день достаточно изученными и разработанными, а экспертные опросы необходимо адаптировать к каждому конкретному случаю. Кроме этого, они имеют еще один недостаток - субъективность. С целью минимизации влияния этих негативных факторов автором в процессе выбора внутренних бизнес-процессов предприятия для активизации инновационных процессов предлагается формализация мнений экспертов о мере соответствия необходимости в этом критическим факторам успеха (КФУ) компании. В соответствии с поставленной задачей изучение мнений экспертов предлагается проводить в следующей последовательности:

1) Проведение открытого опроса экспертов (процедура выбора экспертов является стандартной, изложена во многих исследованиях, поэтому на ней мы не останавливаемся) относительно направлений деятельности, которые требуют интенсификации инновационного процесса;

2) Формирование словаря мнений экспертов по 1 этапу;

3) Формирование матрицы ранжирования направлений деятельности, требующих нововведений по значимости и по трудности осуществления на основе расчета радиуса размытости и выявление согласованности мнений экспертов;

4) Формирование матрицы привязки направлений деятельности, которые требуют интенсификации инновационной деятельности и ключевых факторов успеха компании.

Осуществление экспертного опроса в такой последовательности позволяет объективизировать мнения экспертов относительно внутренних бизнес-процессов, требующих интенсификации инновационной деятельности, то есть максимально устранить выявленный недостаток данного метода исследования.

Апробирование результатов работы, а, соответственно, и методики планирования бизнес-процесса «инновационная активность» было проведено на одном из предприятий электротехнической отрасли России – ОАО «ЭЛДИН». Словарь направлений деятельности предприятия, требующий интенсификации инновационной деятельности, сформированный согласно 1-му и 2-му этапам вышеописанной процедуры, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Словарь направлений деятельности, требующих активизации инновационной деятельности, ОАО «ЭЛДИН»

Направления деятельности, требующие осуществления инноваций	Значимость направления по мнению экспертов (в баллах)
1. Техническое перевооружение производства	5,381
2. Маркетинг и продвижение продукции	3,153
3. Менеджмент и организация управления	1,17
4. Стратегическое управление	0,333
5. Исследования и разработки	1,183
6. Качество выпускаемой продукции	1,483
7. Управление персоналом	1,22
8. Логистика	1,207

В итоге на данном предприятии были выделены 5 основных направлений деятельности, которые требуют активизации инновационной деятельности с учетом состояния внешней среды: техническое перевооружение производства, маркетинг и продвижение продукции, качество выпускаемой продукции, управление персоналом и логистика (см. табл. 1). На следующем этапе эти направления были проранжированы по значимости и трудности для выявления согласованности мнений экспертов. Результаты этого этапа для исследуемого предприятия представлены в таблице 2.

Результаты обработки мнений экспертов показали, что выявлены 2 направления деятельности, требующие активизации инновационной деятельности (техническое перевооружение производства и управление персоналом), по которым у экспертов имеются согласованные позиции.

Остальные 3 направления получили значение выше 1, что свидетельствует о низкой согласованности мнений по этому поводу. Наконец, на последнем этапе для объективизации мнений экспертов осуществляется привязка полученных результатов к КФУ компании³. Результаты такой привязки для ОАО «ЭЛДИН» в виде матрицы представлены на рисунке 4.

Таблица 2

Ранжирование направлений деятельности ОАО «ЭЛДИН», требующих активизации инновационной активности, на основе расчета радиуса размытости мнений экспертов

Область деятельности	Средневзвешенное значение значимости направления деятельности	Средневзвешенное значение трудности внедрения инновационного проекта в этом направлении	Значение радиуса размытости
1. Техническое перевооружение производства	3,0	2,3	0,56
2. Маркетинг и продвижение продукции	2,4	2,3	1,036
3. Качество выпускаемой продукции	2,2	2,3	1,038
4. Управление персоналом	2,6	2,2	0,79
5. Логистика	2,2	1,5	1,129

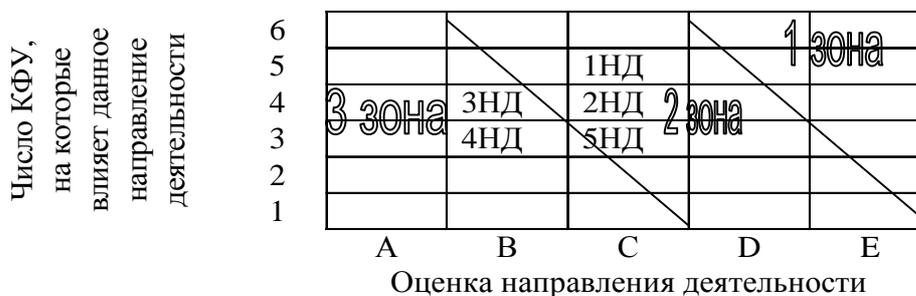


Рис. 4. Матрица привязки основных направлений деятельности ОАО «ЭЛДИН», требующих активизации внедрения нововведений, к КФУ (где 1НД – техническое перевооружение производства; 2НД - маркетинг и

³ Ключевые факторы успеха для ОАО «ЭЛДИН» были выявлены на основе анализа стратегических целей предприятия: 1. Разработка, подготовка, освоение и наращивание объемов производства новых изделий; 2. Расширение внешнеэкономических связей; 3. Совершенствование системы управления качеством продукции; 4. Модернизация и замена устаревшего оборудования; 5. Снижение затрат; 6. Автоматизация учетного процесса.

продвижение продукции; 3НД - качество выпускаемой продукции; 4НД - управление персоналом; 5НД - логистика).

По результатам опроса экспертов у исследуемого предприятия отсутствуют направления, которые требуют срочной активизации инновационной деятельности. В то же время в зоне 2 оказались техническое перевооружение производства, маркетинг, продвижение продукции и логистика, именно на этих направлениях предприятию следует сконцентрировать усилия для повышения инновационной активности. Наконец, в 3-ей зоне оказались - качество выпускаемой продукции и управление персоналом. Эти направления оказывают минимальное влияние на инновационное развитие организации или работают относительно успешно по сравнению с остальными. Таким образом, с помощью проведенного экспертного опроса удалось определить наиболее уязвимые бизнес-процессы ОАО «ЭЛДИН» с позиций необходимости интенсификации инновационного развития.

4. В рамках четвертого пункта научной новизны и выполнения 2-го этапа планирования инновационной активности предприятия автором были систематизированы имеющиеся в литературе основные показатели ее оценки. Систематизация была осуществлена по следующим направлениям: 1) показатели, характеризующие инновационную активность 8 основных внутренних бизнес-процессов предприятия (НИКОР, технология, производство, система управления, маркетинг, снабжение, финансы, управление персоналом); 2) количественные и качественные показатели инновационной активности; 3) затратные, временные, структурные и показатели обновляемости. Эти же показатели рассчитываются в прогнозном варианте на 1 год вперед для составления планов их корректировки на следующем этапе планирования. Перечень показателей инновационной активности, а также их значение для исследуемого предприятия (ОАО «ЭЛДИН») в динамике за 2008 – 2010 гг. и прогнозное значение за 2012 год представлены в таблице 3.

Внутренние бизнес-процессы	Показатели					
	Количественные				Качественные	
	Затратные	Временные	Обновляемости	Структурные	Обновляемости	Структурные
НИОКР	Доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат предприятия	Изменение длительности процесса разработки нового продукта	Доля внедренных нововведений-продуктов и нововведений-процессов в общем количестве разработок			
Технологии	Доля затрат на обновление технологий в общем объеме затрат					
Производство	Доля затрат на производство новой продукции в общем объеме затрат	Изменение длительности производственного цикла новых продуктов	Коэффициент обновления оборудования			
Система управления				Доля исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений в общем количестве структурных подразделений предприятия	Степень способности руководства мобилизовать и эффективно использовать инновационный потенциал, Степень внедрения современных методов управления на основе новых информационных технологий, Степень внедрения новых или значительное изменение организационных структур, Степень применения современных систем контроля качества, сертификации товаров, работ, услуг	Степень соответствия инновационной стратегии миссии, целям, инновационному потенциалу и другим стратегиям
Маркетинг	Доля затрат на реализацию новой продукции в общем объеме затрат, Доля затрат на новый дизайн товаров и услуг, упаковку в общем объеме затрат предприятия		Доля реализации новой продукции в общем объеме продаж, Доля экспорта инновационной продукции в общем объеме экспорта, Изменение длительности инновационности ТАГ, Доля новых каналов продажи товаров к общему количеству каналов продажи		Реализация новой маркетинговой стратегии предприятия, новых приемов по продвижению товаров, новой ценовой стратегии	

Внутренние бизнес-процессы	Показатели					
	Количественные				Качественные	
	Затратные	Временные	Обновляемости	Структурные	Обновляемости	Структурные
Снабжение	Доля затрат на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау в общем объеме затрат, Доля затрат на приобретение инновационных фирм в общем объеме затрат				Степень внедрения современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих	
Финансы	Доля фондов на развитие инициативных разработок в общем объеме фондов		Доля чистой прибыли от реализации инноваций в общем объеме чистой прибыли, Доля нематериальных активов в общей величине активов, Доля основных и оборотных материальных активов, обеспечивающих инновационную деятельность предприятия в общей сумме основных и оборотных материальных активов			
Управление персоналом	Доля расходов на подготовку кадров в общем объеме затрат предприятия			Доля лиц, занятых НИОКР, в среднесписочной численности работников, Доля творческих работников, Доля работников с учеными степенями		

Рис. 5. Матрица системы показателей оценки инновационной активности внутренних бизнес-процессов предприятия.

Для наглядности и получения общей картины оценки инновационной активности предприятия итоговую динамику значений показателей лучше представить в матричном виде (как это сделано на рис. 5). При этом интерпретация полученных значений будет следующая: 1) высокие значения количественных затратных, структурных показателей и показателей обновляемости в статике (например, по сравнению с другими предприятиями, или со среднеотраслевыми показателями) и их рост в динамике свидетельствуют о высоком уровне инновационной активности предприятия в целом и отдельных его внутренних бизнес-процессов; 2) низкие значения количественных временных показателей в статике (также, по сравнению с другими предприятиями, или со среднеотраслевыми показателями) и их снижение в динамике свидетельствуют о высоком уровне инновационной активности предприятия в целом и отдельных его внутренних бизнес-процессов; 3) чем выше доля экспертов, ответивших утвердительно при расчете качественных показателей обновляемости и структурных в статике и увеличение этой доли в динамике также свидетельствуют о высоком уровне инновационной активности предприятия в целом и отдельных его внутренних бизнес-процессов.

Рассчитанные для ОАО «ЭЛДИН» вышеприведенные показатели позволили сделать следующие выводы: снижение оценки инновационной активности бизнес-процесса «НИОКР», снижение оценки бизнес-процесса «система управления» и оценки бизнес-процесса «управление персоналом». Оценка инновационной активности остальных бизнес-процессов либо повысилась, либо не изменилась. В основном снизились такие показатели инновационной активности ОАО «ЭЛДИН» как показатели обновляемости и структурные. Полученные прогнозные значения показателей инновационной активности внутренних бизнес-процессов позволяют сделать вывод, что к концу 2012 года в целом ситуация в этом бизнес-процессе («инновационная активность») улучшится. Если проанализировать факторы роста инновационной активности ОАО «ЭЛДИН», то можно прийти к выводу, что это возможно за счет привлечения дополнительных источников финансирования инновационной деятельности предприятия, а также за счет модернизации системы управления. Решение этой проблемы вызывает серьезные опасения, виду того, что до сегодняшнего дня основными источниками финансирования инновационной деятельности электротехнической отрасли в целом и этого предприятия в частности являются собственные средства. Также необходимо добавить, что система управления персоналом также требует внедрения соответствующих мер по интенсификации инновационной деятельности (судя по прогнозу, этот бизнес-процесс не изменится вообще).

В связи с этим (положительной тенденцией развития инновационной активности по всем внутренним бизнес-процессам в условиях отсутствия внешних и внутренних источников соответствующего финансирования, а также неадекватной позицией руководства в отношении этого процесса)

необходима корректировка существующей инновационной деятельности, а следовательно, ее планирование. При этом планы должны также опираться на прогнозы развития не только внутренней среды, но и внешней, мнения по развитию которой были получены экспертами на 1-м этапе процедуры планирования.

5. В рамках пятого пункта научной новизны и выполнения 3-го этапа планирования бизнес-процесса «инновационная активность» автором разработана процедура организации его внедрения на предприятии. Она предусматривает, что по выбранным на предыдущем этапе бизнес-процессам предприятия (из 8-ми основных) с учетом состояния внешней инновационной среды составляются следующие виды планов:

1) бизнес-план инновационной активности с разбивкой по планам внутренних бизнес-процессов предприятия;

2) объемно-календарный план инновационной активности для выполнения и оперативного регулирования этого процесса.

Структура бизнес-плана процесса «инновационная активность» следующая:

1) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «НИОКР»;

2) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «технология»;

3) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «производство»;

4) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «система управления»;

5) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «маркетинг»;

6) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «снабжение»;

7) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «финансы»;

8) План повышения инновационной активности бизнес-процесса «управление персоналом».

Следующий вид плана – это объемно-календарный план инновационной активности. Он строится на основе ленточного графика в соответствии с основными пунктами бизнес-плана. Основное назначение данного плана – оперативный контроль выполнения бизнес-процесса «инновационная активность» и регулирование отклонений.

Итак, в результате выполнения диссертационной работы поставленные цель и задачи достигнуты и получены следующие результаты:

1. Уточнен и доработан понятийный аппарат инновационной активности предприятия, обоснована ее диалектическая сущность и позиционировано место в системе управления инновационной деятельностью;

2. Разработана, теоретически и методически обоснована процедура планирования инновационной активности предприятия как бизнес-процесса;
3. Раскрыты основные этапы осуществления планирования бизнес-процесса «инновационная активность», их содержание и методическое обеспечение;
4. Разработанная процедура планирования инновационной активности апробирована на одном из ведущих российских предприятий электротехнической отрасли России – ОАО «ЭЛДИН» и дала положительные результаты.

Публикации автора по теме диссертационного исследования, в изданиях, рекомендованных ВАК министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Шаронов А.Н. Управление инновационной активностью предприятия как ключевое направление повышения интенсивности инновационной деятельности// Вопросы новой экономики. – 2011. - № 4. - С. 46-50 (0,4 п.л.)
2. Шаронов А.Н. Оценка уровня развития инновационной активности российской экономики // Ярославский педагогический вестник: Гуманитарные науки. – 2012. - № 1. - С. 78-82 (0,6 п.л.)
3. Шаронов А.Н. Теоретико-методические аспекты планирования инновационной активности на предприятии // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки . – 2012. - № 2. - С. 139-143 (0,5 п.л.)

Статьи в других периодических изданиях:

1. Шаронов А.Н. Методологические проблемы способов оценки эффективности и выбора инноваций// V Международная научная конференция «Человек в пространстве культуры». - Ярославль, 2012. (0,2 п.л.)
2. Шаронов А.Н. Процесс выбора инноваций как основа инновационной деятельности предприятия // «Молодая наука: проблемы, решения и перспективы» Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции - Волгоград, изд. «Волгоградское научное издательство», 2011. (0,12 п.л.)
3. Шаронов А.Н. Обоснование применения процессно-системного подхода в выборе и внедрении инноваций на предприятии// VII Международной научно-практической конференции "Новые достижения в европейской науке-2011" - Болгария, София, изд. «БелГРАД БГ», 2011. (0,25 п.л.)
4. Шаронов А.Н. Анализ возможности применения экономико-математических моделей при принятии решений по выбору инноваций // Модернизация современного общества: пути созидания и развития". Материалы международной научно-практической конференции - Саратов, изд. «КУБиК», 2011. (0,25 п.л.)

5. Шаронов А.Н. Основные подходы к трактовке сущности инноваций // Международная научно-практической конференции "Перспективы и тенденции развития современного инновационного общества в эпоху перемен" - Саратов, изд. «КУБиК», 2011. (0,25 п.л.)
6. Шаронов А.Н. Методика использования модели платежной матрицы для выбора инноваций на предприятии // 16-я Международная научно-практическая конференция "Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей" -, Санкт-Петербург, изд. «СПбГПУ», 2011. (0,18 п.л.)
7. Шаронов А.Н. Анализ инновационной деятельности промышленных предприятия России // «Материалы международной научно-практической конференции "Инновационная экономика: теория и практика" - Балашиха, изд. «Де-По», 2011. (0,12 п.л.)
8. Шаронов А.Н. Методика определения необходимости внедрения инноваций на предприятии // VII Международная научно-практическая конференция "Наука: теория и практика-2011" - Чехия, Прага, изд. «Nauka I studia», 2011. (0,25 п.л.)
9. Шаронов А.Н. Особенности применения метода экспертных оценок при определении области внедрения инноваций на предприятии // XII Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов с международным участием «Молодежь. Образование. Экономика» / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики - Ярославль, изд. «Еще не поздно», 2011. (0,18 п.л.)