

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики

УДК 332.871.3

Инв. № _____

Директор Высшей школы
промышленного менеджмента
и экономики, к.э.н., доц.

_____ В.А. Левенцов
« ____ » _____ 2017 г

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
на тему:

Формирование инновационной стратегии предприятия

Направление: 38.03.02 – «Менеджмент»

Выполнил студент
гр. 3437332/0238

_____ Д.И. Пьянков

Руководитель,
к.э.н., доцент

_____ М.Г. Ливинцова

Нормоконтролер

_____ Е.В. Нечаева

Санкт-Петербург 2017

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education
«Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University»
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Industrial Management and Economics

UDC 332.871.3

Inv. № _____

Director of the Higher School
Industrial Management and Economics,
c.e.s., Associate Professor.

_____ V.A. Leventsov
« ____ » _____ 2017r.

BACHELOR FINAL WORK

topic:

Formation of innovation enterprise strategy

Direction: 38.03.02 – «Management»

Finished by student
of group 3437332/0238

_____ D.I. Pyankov

Aadviser,
candidate of Economic Sciences, docent

_____ M.G. Livintsova

Normcontroler

_____ E.V.Nechaeva

Saint-Petersburg 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение
высшего образования
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШПМиЭ

_____ В.А. Левенцов
_____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту Пьянкову Денису Исраиловичу

1. Тема выпускной квалификационной работы «Формирование инновационной стратегии предприятия (на примере ООО «Мегаполис»)
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «15» мая 2017 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, регулирующие инновационную деятельность, отчетность исследуемого предприятия.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):
 1. Теоретические основы формирования инновационной стратегии на предприятии
 2. Анализ инновационной стратегии на предприятии ООО «Мегаполис»
 3. Пути улучшения инновационной деятельности предприятия ООО «Мегаполис»

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций)

ВКР содержит 8 таблиц, 5 рисунков, приложения А-Д.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе
Кандидат экономических наук, доцент кафедры Ливинцова М.Г.

7. Дата выдачи задания «20» февраля 2017 г.

Руководитель (научный руководитель)

учёная степень, должность _____ (Ливинцова М.Г.)

подпись

расшифровка

Задание принял к исполнению « _____ » _____ 20 ____ г.

Студент

_____ (Пьянков Д.И.)

подпись

расшифровка

РЕФЕРАТ

С.65, рис.5, табл.8, прил.5

ИННОВАЦИЯ, ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ,
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ИНВЕСТИЦИИ,
СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, МОДЕРНИЗАЦИЯ

Выполнен анализ текущего состояния стратегии ООО «Мегаполис» и готовности его к реализации инновационной стратегии, изучены направления инновационной деятельности предприятия, проведен анализ возможностей и выбор направления развития инновационной деятельности в организации, предложены варианты модернизации и инновационной стратегии организации, предложены пути улучшения инновационной деятельности организации и произведена оценка эффективности предлагаемых мер.

Abstract

P.65, draw.5, tabl.8, apps 5

**INNOVATION, INNOVATION STRATEGY, INNOVATIVE ACTIVITY,
INVESTMENTS, ENTERPRISE STRATEGY, MODERNIZATION**

The analysis of the current state of the strategy of Megapolis LLC and its readiness for the implementation of the innovation strategy has been made, the directions of the company's innovation activity have been studied, the opportunities and the direction of innovation activity in the organization have been analyzed, options for modernization and innovative strategy of the organization have been proposed, ways of improving the innovation activity of the organization and the effectiveness of the proposed measures was evaluated.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	11
1.1 Инновационная стратегия в системе стратегии предприятия ..	11
1.2 Инновационная деятельность на предприятии, как	21
стратегия развития компании	21
1.3 Формирование инновационной стратегии	26
на предприятии и методы оценки ее эффективности	26
2 ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕГАПОЛИС»)	37
2.1 Общая характеристика и виды деятельности	37
организации	37
2.2 Анализ внутренней среды как начальный этап в	42
формировании стратегии предприятия	42
3 ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕГАПОЛИС»	45
3.1 Создание и реализация инновационной стратегии	45
предприятия. Анализ возможностей и выбор направления развития инновационной деятельности в организации	45
3.2 Рекомендуемые направления модернизации и	50
инновационной стратегии предприятия	50
3.3 Разработка мероприятий по реализации и оценка инновационной деятельности в организации	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективная инновационная деятельность – залог успешного развития предприятия. Однако для того, чтобы обеспечить переход от новации к приносящей экономический эффект инновации, предприятию необходимо придерживаться определенного плана действий, учитывающего краткосрочные и долгосрочные цели организации, а также изменчивость факторов внешней среды. Иными словами, необходима разработка инновационной стратегии развития.

Важность разработки инновационной стратегии обуславливается целым рядом факторов:

- определяющей ролью инноваций как источника конкурентных преимуществ;
- сложностью, неопределенностью и высокой стоимостью процессов НИОКР;
- глобализацией, обуславливающей необходимость стратегического подхода к инвестициям в технологии;
- необходимостью соответствия стратегии фирмы в сфере НИОКР общей корпоративной стратегии.

В условиях нестабильности национальной экономики и жесткой конкурентной среды проблема моделирования инновационной стратегии организации актуальна и исследуется многими учеными-экономистами. Процесс перехода предприятия к новой инновационной модели и разработки инновационной стратегии предполагает учет ряда факторов: анализ текущего положения компании в отрасли (размер организации), определение объемов финансового обеспечения инновационного проекта в соответствии с приемлемым уровнем риска и выявление рынков сбыта инновационной продукции. С учетом данных факторов в исследовании раскрываются модели инновационных стратегий

Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. Несомненно, любая компания может получить краткосрочный экономический эффект за счет оптимизации издержек или успешно принятых управленческих решений. Но для долгосрочных лидерских позиций в отрасли необходимо непрерывно вести работу над совершенствованием выпускаемого товара (оказываемой услуги), улучшением технологических процессов и

разработкой новых маркетинговых приемов. Рынок не стоит на месте – вкусы и интересы потребителей постоянно меняются. Как показывает практика, лидерами в отраслях являются те компании, которые способны производить инновационную продукцию (Apple, Facebook, Google, Microsoft, SAP).

Но далеко не всегда инновации дают конкурентное преимущество. Причиной тому являются проблемы, с которыми сталкиваются организации: успех исключительно начального продукта, отсутствие господдержки, недостаток финансовых ресурсов, неподготовленность менеджмента к быстрому росту бизнеса, отсутствие интереса со стороны потребителей, долгий период реализации инновации. В целях нивелирования такого рода проблем компании необходимо разработать инновационную стратегию организации, которая бы определила дальнейший вектор развития. В соответствии с ней топ-менеджмент организации также составляет дорожную карту, которая предопределяет будущие целенаправленные действия бизнес-единиц компании.

Данные аргументы обусловили необходимость развития теоретической и разработки методической базы формирования инновационной политики и стратегии промышленного предприятия и их оценки в рамках конкретно взятого предприятия.

Степень разработанности проблемы. В области создания фундаментальных основ формирования и реализации инновационной политики предприятия известны труды таких зарубежных и отечественных ученых как Б. Санто, Б. Твисс, Й. Шумпетер, М. Портер, Ф. Котлер, И. Ансофф, И.Т. Балабанов, В.Г. Беломестнов, Ю.А. Горская, А.А. Дагаев, О.Ю. Ефимова, М.В. Карлей, Д.В. Котов, С.А. Кузнецова, А.П. Плотников, К.В. Порецкова, Р.А. Фатхутдинов, О.М. Хотяшева, Е.Ю. Шутилина.

Теоретические основы политики государства и корпораций по формированию инновационной стратегии промышленного предприятия представлены в трудах таких зарубежных экономистов, как И. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, Б. Твисс. Эта политика рассматривается ими как неотъемлемая часть конкурентных рыночных отношений.

Однако в вышеперечисленных работах отсутствуют целостные методические рекомендации по оценке инновационной стратегии промышленного предприятия, что обусловило выбор темы данного исследования. В настоящее время также не в полной мере решены вопросы понимания сущности инновационной политики промышленного предприятия, не определены отраслевые особенности

инновационных стратегий. Вопросы формирования и реализации инновационной стратегии промышленных предприятий рассматриваются в литературе в ряду общих вопросов.

Представленная работа направлена на решение обозначенных проблем.

Цель исследования – разработка методических рекомендаций по формированию инновационной стратегии промышленного предприятия ООО «Мегаполис».

Осуществление поставленной цели потребовало решения следующих **основных задач**:

- исследование теоретических подходов к определению сущности понятий: «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный процесс» и «инновационная стратегия»;
- анализ видов инновационных стратегий;
- исследование механизма формирования инновационной стратегии предприятия;
- исследование инновационного потенциала предприятия;
- анализ внешних факторов, влияющих на формирование инновационной стратегии предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Мегаполис».

Предметом исследования выступает процесс разработки стратегии инновационного развития промышленного предприятия ООО «Мегаполис».

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемым проблемам, законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, регулирующие инновационную деятельность, публикации в периодических источниках, материалы научно-практических конференций, отчетность исследуемого предприятия.

В дипломном исследовании использовались общенаучные методы познания: системный анализ, статистические методы.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Инновационная стратегия в системе стратегии предприятия

В условиях глобализации экономики и открытого рынка необходимо использовать все конкурентные преимущества для повышения эффективности деятельности инновационных предприятий. Инновационный путь развития является важным конкурентным преимуществом хозяйствующего субъекта.

Для формирования комплексного представления о сущности понятия «инновация» и связанного с ним понятием «инновационная стратегия компании» (ввиду отсутствия общепринятых определений) целесообразно рассмотреть современную классификацию инноваций. В качестве базовых критериев классифицирования инноваций выступают область применения (отражает внутреннее содержание инноваций и, соответственно, основные направления инновационной деятельности) и уровень новизны (определяет критерии рассмотрения деятельности как инновационной) (Таблица 1.1).

Согласно приведенной классификации, инновация представляет собой внедренное новшество (любого характера), которое позволяет повысить эффективность деятельности организации, вне зависимости от степени его новизны в абсолютном значении. Следовательно, инновационная деятельность охватывает всю деятельность компании в сфере преобразований.

Такое понимание инновационной деятельности позволяет утверждать, что инновационная стратегия как многосторонний план достижения целей предприятия посредством инновационных преобразований в той или иной степени присуща каждому предприятию, функционирующему в условиях рынка. Обращаясь к теории жизненных циклов, можно резюмировать, что организация, исключившая инновационную составляющую деятельности, не может отвечать рыночным требованиям и, следовательно, обречена на гибель вне зависимости от этапа жизненного цикла, на котором она находится. Исключением можно считать некоторые естественные монополии, которые могут в определенный период времени использовать стратегию, не включающую элементы инновационной деятельности.

В настоящее время не существует общепринятой классификации инновационных стратегий, отвечающей научно-исследовательским потребностям, ввиду многоплановости

исследуемого понятия и, соответственно, большого количества используемых классификационных признаков.

Таблица 1.1 - Обзор классификаций инноваций

Признак классификации	Виды инноваций	Характеристика инноваций
по области применения	Технологические инновации	конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового/усовершенствованного продукта/услуги, внедренного на рынок, и/или нового/усовершенствованного процесса/способа производства, используемого в практической деятельности
	Организационные инновации	реализованные новые методы организации бизнеса, организации рабочих мест, внешних связей
	Маркетинговые инновации	реализованные новые или значительно улучшенные маркетинговые методы
по уровню новизны	Абсолютные инновации	инновации на уровне мирового рынка (создание принципиально нового продукта/услуги/технологии/ организационного метода и т.д.)
	Отраслевые инновации	продукт/услуга/метод/технология, новые для отрасли (расширение границ отрасли; внедрение достижений научно-технического прогресса и т.д.)
	Рыночные инновации	продукт/услуга/метод/технология, новые для рынка функционирования организации
	Инновации предприятия	продукт/услуга/метод/технология, которые являются новыми для предприятия, но практикуемые на рынке

Обзор основных типов классификации инновационных стратегий приведен в Таблице 1.2.

Все приведенные классификации базируются либо на видах инноваций (например, деление на активные и пассивные инновационные стратегии в зависимости от того маркетинговые или технологические инновации реализуются в рамках стратегии), либо на типе инновационного поведения, которого придерживается компания.

Традиционно выделяют два типа поведения в области инноваций: оборонительный (адаптационный, пассивный) и наступательный (творческий, активный). Сущность оборонительного инновационного поведения состоит в проведении частичных изменений товаров/услуг/технологий в соответствии с изменяющимися условиями рынка. Компании, реализующие данный тип поведения «следуют за рынком», адаптируясь к изменениям внешней среды, но не получают при этом уникального конкурентного преимущества за счет внедрения и/или реализации инноваций. Согласно приведенным классификациям можно говорить о следующих стратегиях в рамках данного типа поведения: стратегии внедрения и адаптации нововведений, оборонительная, имитационная и поглощающая стратегии.

Наступательный тип поведения предполагает ориентацию всей деятельности предприятия на создание и внедрение инноваций. Данная стратегия является высоко рискованной, но в то же время наиболее перспективной, так как успешная реализация позволяет получить трудновоспроизводимое конкурентное преимущество и занять лидирующую позицию. Согласно приведенным классификациям можно говорить о следующих стратегиях в рамках данного типа поведения: стратегия НИОКР, наступательная, стратегия лидерства, агрессивно-нападательная и боевая стратегии.

Однако в практической деятельности нередко инструменты оборонительного и наступательного типов инновационного поведения комбинируются для формирования наиболее выгодного конкурентного положения за счет минимизации недостатков и интегрирования достоинств каждого отдельно взятого типа инновационного поведения.

Критерии классификации инновационных стратегий, приведенные выше, не отвечают целям и задачам исследования, так как характеризуют в большей степени инструменты стратегий, а не их общую направленность. Исходя из того, что инновационная стратегия представляет собой план достижения целей посредством инновационных преобразований, целесообразно рассмотреть классификацию на основе целей, которые преследует компания (в

зависимости от наличия ресурсов, условий среды и других факторов набор инструментов может претерпевать изменения в отличие от целей инновационной деятельности, определяющих специфику инновационной стратегии).

Таблица 1.2 - Обзор классификаций инновационных стратегий

Признак классификации	Виды стратегий	Характеристика стратегий
характер инноваций	стратегии НИОКР	проведение предприятием исследований и научно-технических разработок с целью получения конкурентного преимущества
	стратегии внедрения и адаптации нововведений	внедрение технологических, организационных и маркетинговых инноваций, преимущественно на уровнях «новшество для рынка» и «новшество для предприятия» с целью достижения соответствия требованиям рынка
модель поведения компании	наступательная	ориентация инновационной деятельности на создание конкурентных преимуществ
	оборонительная	ориентация на удержание конкурентных позиций предприятия на уже имеющихся рынках
	имитационная	ориентация на достижение соответствия требованиям рынка путем копирования достижений компаний-лидеров в инновационной сфере
характер реализации	Агрессивно-нападательная	стремление к лидерству при внедрении инноваций в определенном рыночном сегменте
	боевая	ориентация на выпуск большого количества инновационных продуктов с ориентацией на широкий круг потребителя
инновационной стратегии	оборонительная	ориентация на сохранение позиций на рынке (характерна для предприятия более сильного в маркетинге, чем в НИОКР)

	стратегия заимствования	стратегия, при которой новая технология или продукт приобретаются у других предприятий, например, путем закупки лицензии
--	-------------------------	--

Продолжение таблицы 1.2

характер конкурентной стратегии и компании	наступательная	инновационная стратегия с высоким уровнем риска и эффективностью, которая ориентируется на передовые исследования и разработки.
	защитная (оборонительная)	инновационная стратегия с невысоким уровнем риска и достаточно высоким уровнем технических разработок и определенной завоеванной долей рынка.
	промежуточная	ориентация на специализацию в наименее конкурентных сегментах на существующих рынках.
	поглощающая	использование разработок, выполненных другими организациями.
	имитационная	использование нескольких усовершенствованных и модернизированных чужих новшеств.

С позиций преследуемых целей инновационные стратегии можно подразделить на реформационные и адаптационные (авторская классификация). Реформационные инновационные стратегии предполагают существенные изменения в продукте, услуге, методах, технологиях и ориентированы на получение конкурентных преимуществ. Адаптационные инновационные стратегии предполагают, в основном, проведение модернизации товаров, услуг, методов и технологий и ориентированы на адаптацию к условиям конкурентного рынка. При этом набор инструментов формируется индивидуально для каждой отдельно взятой стратегии, исходя из условий внешней и внутренней среды организации и типа инновационного поведения.

Переход от сырьевой к инновационной экономической модели страны возможен исключительно на основе реализации

инновационных стратегий. Обоснованная стратегия позволяет эффективно использовать имеющийся инновационный потенциал предприятия и дает возможность предприятиям определить четкие ориентиры своего инновационного развития.

Для обоснования и развития инновационных стратегий организации рассмотрим иерархию стратегий, сформированную, исходя из уровня принятия стратегических решений (Табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Система стратегий предприятия, сформированная, исходя из уровня принятия стратегических решений

Уровень стратегии	Примеры стратегий / стратегические альтернативы	Характеристика уровня стратегий
1. Генеральная (базовая) стратегия	Интенсивный рост, интегрированный рост, ограниченный рост, сокращение деятельности	Стратегия является базовым планом управления предприятием, распространяется на всю организацию, охватывает все направления деятельности предприятия
2. Деловая (конкурентная) стратегия	Дифференциация, диверсификация, лидерство в издержках, фокусирование деятельности на конкретной стратегической зоне хозяйствования	Стратегия обосновывает действия и способы обеспечения конкурентных преимуществ в конкретной стратегической зоне хозяйствования
3. Функциональная стратегия	Производственная, финансовая, маркетинговая, инновационная и т.д.	Стратегия формирует план текущей деятельности отдельно взятого подразделения или функционального направления внутри предприятия
4. Операционная стратегия	Конкретные разработки в области товарного микса,	Стратегия определяет содержание мероприятий при реализации

	осуществления инноваций, ценообразования и т.д.	конкурентных функциональных мероприятий
--	---	---

В стратегическом менеджменте используются несколько признаков, по которым можно классифицировать стратегии, в качестве основных критериев классификации исследователи используют следующие: уровень принятия решений; базовую концепцию достижения конкурентных преимуществ; стадию жизненного цикла спроса; состояние среды, в которой действует предприятие; положение фирмы в бизнесе; направленность действий фирмы; степень риска в действиях; степень активности действий; принимаемые организацией производственные решения и стратегические аспекты внутрифирменного управления.

Одними из наименее изученных в теории и практике стратегического управления являются вопросы, связанные с обоснованием функциональных (частных) стратегий, к которым мы относим и инновационные стратегии. В условиях возрастания конкуренции и появления новых технологий практический интерес со стороны коммерческих организаций к инновационным стратегиям усиливается, следовательно, в настоящее время проблемы, связанные с разработкой и реализацией инновационных стратегий, являются актуальными.

В научной литературе рассматриваются различные подходы к классификации инновационных стратегий, так, например, исследователи предлагают классифицировать инновационные стратегии в зависимости:

- от стадии инновационного процесса, с выделением стратегий стадии НИОКР, стратегий стадии производственного освоения, стратегий стадии диффузии, стратегий стадии коммерции;

- от объекта инновационного управления: продуктовые, технологические, маркетинговые, организационные, экологические;

- от горизонта освоения: краткосрочные (срок освоения до 1 года), среднесрочные (1-3 года), долгосрочные (свыше 3 лет);

- от места реализации: на уровне всего предприятия, в конкретной функциональной области, в конкретной стратегической зоне хозяйствования;

- от метода разработки стратегий и их принятия: запланированные стратегии и эмерджентные стратегии;

- от модели поведения компании в новых рыночных условиях: активные и пассивные стратегии;

– от реакции на внешнюю и внутреннюю среду предприятия: стратегии технологического лидера, стратегии следования за лидером;

– от используемой предприятием маркетинговой стратегии: наступательная инновационная стратегия, защитная, лицензионная промежуточная, стратегия создания нового рынка;

– от характера реализации инновационных стратегий: агрессивно-наступательная боевая, оборонительная стратегия заимствования и др.

По нашему мнению, инновационные стратегии необходимо разрабатывать в тесной взаимосвязи с конкурентными (деловыми) стратегиями предприятия. Инновационное развитие является одним из основных способов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия, за исключением тех случаев, когда организация находится на стадии реорганизации и ликвидации. Инновационные стратегии должны быть направлены на развитие стратегического инновационного потенциала предприятия и рассматриваться как реакция на изменение внешних условий функционирования хозяйствующего субъекта, в том числе и в области конкуренции.

Процесс разработки и реализации инновационных стратегий должен включать в себя несколько основных этапов (Рис. 1.1).

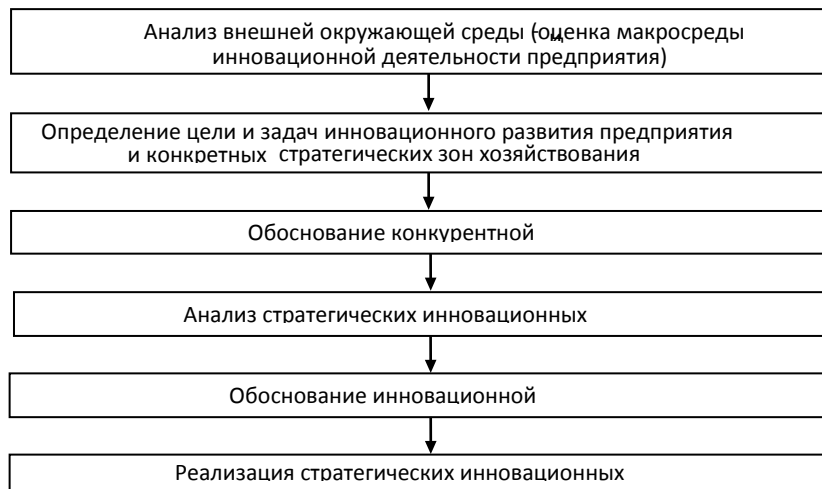


Рис. 1.1 - Алгоритм разработки инновационных стратегий промышленного предприятия

Каждый этап имеет самостоятельное значение и требует применения специфических, с точки зрения разработки и реализации инновационных стратегий, процедур и методик. Одним из обязательных условий разработки и реализации инновационных стратегий является выбор и реализация стратегии в обязательной взаимосвязи с конкурентными стратегиями.

При выделении базовых конкурентных стратегий, на наш взгляд, целесообразно использовать подход таких ученых-экономистов как М. Портер и А. Ю. Юданов. М. Портер предлагает выделять три базовые конкурентные стратегии: стратегию низких издержек, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования. Подход к выделению базовых конкурентных стратегий, предложенный А. Ю. Юдановым, основан на инновационном направлении стратегических решений конкурентного развития, отечественный ученый выделяет четыре базовые конкурентные стратегии: виолентные, патентные, коммутантные, эксплерентные. Нами была проведена типология конкурентных стратегий по сочетанию указанных двух признаков, мы предлагаем выделять пять типов конкурентных стратегий (стратегических конкурентных альтернатив), которые могут быть применены на практике российскими предприятиями:

- стратегия достижения лидерства на рынке за счет низких издержек;

- стратегия диверсификации производства;

- стратегия дифференциации на локальном рынке сбыта;

- стратегия обслуживания малых сегментов рынка;

- стратегия участия в продукте крупных фирм (стратегия интеграции).

В зависимости от содержания конкурентных стратегий должны формулироваться и обосновываться конкретные инновационные стратегии. Рассмотрим более подробно содержание конкурентных стратегий и их взаимосвязь с инновационными стратегиями.

Стратегия достижения лидерства на рынке за счет низких издержек может быть использована в деятельности, в первую очередь, крупными организациями, осуществляющими массовое производство продукции и имеющими возможность опережать конкурентов за счет эффекта масштаба. Соответственно, в практической деятельности данную стратегию целесообразно использовать организациям, имеющим высокий уровень конкурентоспособности и обладающим значительным ресурсным и финансовым потенциалом как в целом по предприятию, так и в конкретной стратегической зоне хозяйствования. Хозяйствующие субъекты, планирующие использовать данную

стратегию, должны быть либо лидерами регионального рынка, либо предприятиями с сильной конкурентной позицией. Стратегия имеет ярко выраженный инновационный аспект, что связано с применением новых эффективных технологий, материалов, методов управления и организации производства. Основой при проектировании инновационной составляющей деятельности предприятия должно стать использование долгосрочных и среднесрочных запланированных технологических и организационных инноваций.

Стратегия диверсификации производства носит инновационный характер и предполагает распространение хозяйственной деятельности на новые сферы, связанные с данной стратегической зоной хозяйствования, примером может являться расширение ассортимента производимой продукции за счет освоения новых видов производств, предоставление новых видов услуг и т.д. Производственная диверсификация предполагает расширение ассортимента производимой продукции или оказываемых производственных услуг, а также использование новых форм и методов работы на рынке. У экономически устойчивых промышленных предприятий основными направлениями инновационной деятельности при использовании данной стратегии могут быть разработка и внедрение организационных и маркетинговых инноваций, носящих краткосрочный и среднесрочный характер, также может быть использована стратегия создания нового рынка.

Стратегия дифференциации на локальном рынке сбыта предполагает производство продукции, отличной от продукции конкурентов, в качестве отличительных особенностей могут выступать как показатели качества продукции, так и создание продукции с новыми потребительскими свойствами. Основой при проектировании инновационной составляющей деятельности хозяйствующих субъектов, придерживающихся данной конкурентной стратегии, будет использование долгосрочных и среднесрочных запланированных (в некоторых случаях и эмерджентных) продуктовых и маркетинговых инноваций. Примером маркетинговых инноваций может являться использование мобильной рекламы и технических инноваций в наружной рекламе, а также промо-игр; предоставление абонементов на посещение заведений; использование интернет-торговли; применение мобильных приложений по выбору продукции на сайте предприятия с системой искусственного интеллекта, развитие торговли с использованием торговых автоматов (вендинга) и т.д.

Стратегия обслуживания малых сегментов рынка основывается на стратегии фокусирования. Эта стратегия может опираться на

дифференциацию (основное, исторически сложившееся первоначальное направление), либо на лидерство по издержкам, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка. Стратегии фокусирования обычно придерживаются предприятия малого бизнеса, занимающиеся производством продукции уникального вида и обслуживающие малый сегмент рынка. Осуществление инновационной деятельности для данной стратегии предполагает реализацию инновационных решений в конкретной стратегической зоне хозяйствования с помощью освоения и внедрения продуктовых либо организационных инноваций.

Стратегия кооперации и интеграции может быть реализована в следующих формах: посредством создания вертикально интегрированных структур; посредством кооперации товаропроизводителей с поставщиками и покупателями-посредниками через участие в союзах и ассоциациях; участия в формировании франчайзинговых сетей. Стратегия кооперации и интеграции также носит инновационный характер и связана с применением новых эффективных организационных структур в процессе ее реализации, следовательно, для данной стратегии актуально использование организационных и процессных инноваций, имеющих долгосрочный запланированный характер.

В заключение следует отметить, что инновационные стратегии в силу своей специфики должны составлять основу реализации конкурентных стратегий. Хозяйствующие субъекты должны четко осознавать, что без непрерывных инноваций и изменений в своей деятельности, вызванных постоянно меняющимся внешним окружением, эффективное функционирование предприятий в современной конкурентной среде невозможно.

1.2 Инновационная деятельность на предприятии, как стратегия развития компании

Сегодня во всем мире в условиях глобализации и обострения конкуренции формирование и реализация четкой и, желательно, долгосрочной стратегии становятся актуальной потребностью существования компаний, признаком современной и эффективной модели создания и развития бизнеса.

Успешная работа предприятия зависит от множества факторов, в том числе, таких как объем и качественные параметры основного капитала, уровень технологии, восприимчивость к введению новых

технологических систем, эффективное использование основных фондов, наличие квалификационного персонала, спрос на производимую продукцию.

Проблема формирования инновационной стратегии является актуальной, особенно в современных условиях, т.к. усложнение производственных процессов, повышение наукоемкости выпускаемой продукции, изменение внешней среды организации обуславливают повышение требований к содержанию политики предприятия, ее стратегии и тактики. В такой ситуации основным условием эффективности деятельности любого предприятия является уровень его реальной и потенциальной инновационности. Поэтому инновационная стратегия является ключевым звеном в организационной стратегии.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Содержание инновационной стратегии обуславливается ее характером, особенностями инновационной деятельности организации и взаимосвязями между основными элементами единой организационной стратегии.

Инновационная стратегия отличается от других стратегий тем, что является новой – для данного предприятия или рынка, для потребителя или, возможно, для отрасли. И, кроме того, инновационная стратегия включает принципиально новые управленческие решения, принимаемые с учетом специфики отрасли, в которой функционирует предприятие, а также с учетом специфики самого предприятия.

Очевидно, что любая стратегия не содержит готовых решений и инструкций, а всего лишь задает направление, в котором должно двигаться предприятие для реализации своих целей.

Значение инновационной деятельности для экономики страны на современном этапе трудно переоценить. Стало очевидно, что только инновации, основанные на знаниях и тенденциях научно – технического прогресса, способны внести существенный вклад в развитие экономики и послужить локомотивом ее выхода из кризиса.

На сегодняшний день, инновации являются главной предпосылкой повышения конкурентоспособности предприятия.

Экономический кризис вынудил большинство предприятий экономить во всех сферах бизнеса. С другой стороны, следует отметить, что экономический кризис когда-нибудь закончится, и снова наступит возрождение экономики и перераспределение рынков.

Успешными станут те компании, которые примут инновационную стратегию развития, будут инвестировать в исследования, развитие и инновации. Инновации рассматриваются как ключевой бизнес-процесс, с их помощью компании пытаются достигнуть конкурентного преимущества. Основным условием создания и применения инноваций на предприятии является их четкая формулировка и реализация инновационных стратегий.

Инновационная стратегия в научной литературе часто перекликается с научно-техническим развитием, инновационными или научными исследованиями, и стратегией развития. Есть несколько определений инновационной стратегии в литературе, но каждое из них охватывает лишь какой-нибудь аспект инновационной стратегии.

В общем смысле, инновационная стратегия определяется как: «Комплексный инновационный подход компании к выбору целей, методов и путей полноценного использования и развития потенциала предприятия». Инновационный потенциал стратегии может быть определен как показатель инновационной стратегии, который достигается путем оптимального использования всех ресурсов инновационной стратегии. Уровень инновационного потенциала стратегии зависит от уровня и качества отдельных составляющих инновационных ресурсов. Инновационные ресурсы стратегии, мы понимаем, как возможности, навыки, знания, опыт, изобретения и инновации, которые доступны бизнесу.

Разнообразие подходов по созданию инновационной стратегии обусловлено тем, что инновационная стратегия как система работы с инновациями на предприятии развивается. При создании модели инновационной стратегии соответствующим образом были выбраны её структурные элементы, показана значимость инновационной деятельности на предприятии.

Процесс формирования инновационной стратегии сложен и состоит из шести основных частей: определение видения и миссии предприятия, стратегических целей, детальный анализ бизнес-среды (внутренней и внешней), формирование стратегии, ее реализация, последующая оценка и контроль.

Достаточное внимание, также, должно быть уделено анализу текущего состояния инновационных процессов. В качестве полезного

инструмента в процессе такого анализа может стать создание собственной модели инновационного менеджмента отношений.

Представленная модель на рисунке 1.2, сформирована исходя из стратегических целей инновационной стратегии и ее связи с корпоративной стратегией компании, внутренним анализом предприятия и формированием стратегии, где также выдвинуты идеи по разработке системы поддержки инноваций.

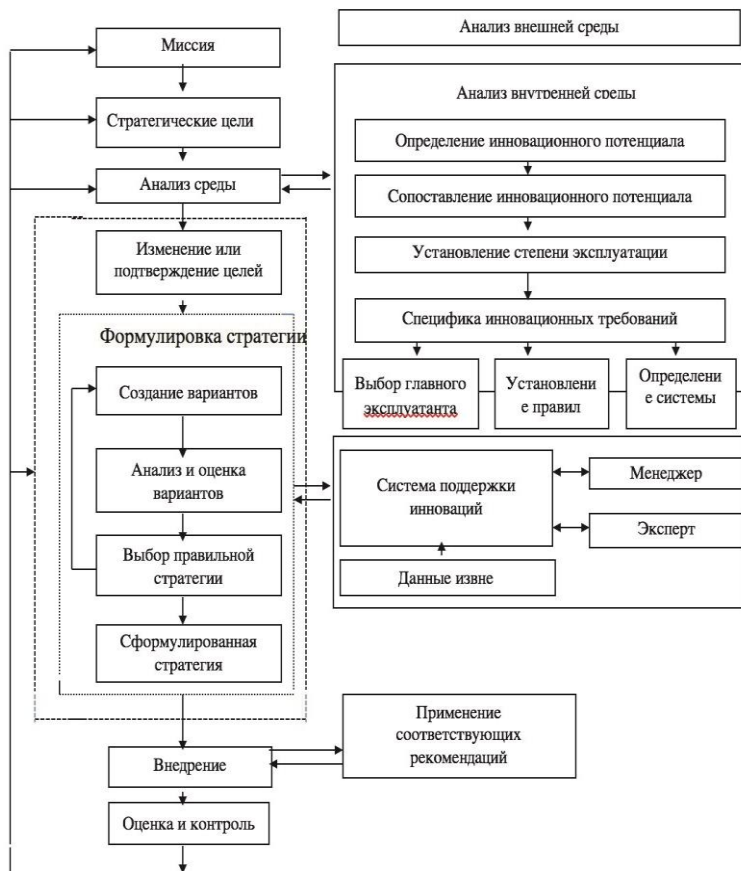


Рисунок 1.2 - Модель формирования и реализации инновационной стратегии

Среди профессионалов в настоящее время ведутся дискуссии по определению инновационной стратегии. Можно рассматривать инновации в качестве стратегии для определения долгосрочных фундаментальных бизнес-целей, и исходя из них уже определять мероприятия и ресурсы для достижения этих целей. Реализация целей в то же время позволит своевременно отреагировать на сигналы о необходимости реализации инноваций. Из чего следует, что, инновационная стратегия должна быть основана на вариативности, долгосрочности, систематизации, а также, должна учитывать фактор времени и концентрацию ресурсов и деятельности.

Следует обратить внимание, что инновационные источники стратегии состоят из четырех основных, взаимосвязанных модулей, которые можно назвать: банк изобретений, банк инновационных возможностей, база знаний, банк инноваций.

Недостаточное развитие инновационной программы является общей проблемой в реализации инновационных стратегий на предприятии. Менеджеры слишком полагаются на современные технологии. Предприятию же, для успешного осуществления инновационной стратегии необходимо иметь крепкую основу для инновационных процессов, а именно: инновационный потенциал, инновационные ресурсы и информационные потоки. Менеджерам стоит сосредоточиться на детальном анализе текущей ситуации в бизнесе и понимать роль технологий в реализации инновационной стратегии. Необходимо также сопоставлять инновационный потенциал и правильно определять инновационные требования, чтобы установить грамотную систему оценки стратегии.

Еще одной проблемой зоны риска, является, нечеткое определение стратегических задач, которые компания желает достичь в будущем, путем внедрения инноваций в свой бизнес-процесс. Часто компании поверхностно понимают, чего хотят достичь, соответственно, каковы реальные возможности использования их инновационного потенциала.

Наиболее часто встречающейся проблемой, является игнорирование человеческого фактора в процессе реализации инновационной стратегии. Персонал, который не участвует в создании инновационной стратегии, не получают достаточной информации о конечном результате инновационной стратегии, не ознакомлен с намерениями инновационной деятельности фирмы, и становится пассивен в некоторых видах деятельности.

В настоящее время компании стараются обеспечить свою конкурентоспособность за счет инноваций. Предложенная модель

инновационной стратегии предлагает новый угол зрения, прежде всего, на анализ внутренней среды и процесс разработки стратегии. Основные усилия бизнеса должны быть направлены на инновационную корпоративную культуру. Следует отметить, что корпоративная культура существенно влияет на развитие инновационной стратегии и на процесс её реализации. Формирование инновационной стратегии потребует изменений и в организационной структуре компании.

С другой стороны, следует отметить, что инновационная стратегия сама по себе имеет символическое значение. Это то, что обеспечивает сотрудников информацией о том, чего компания собирается достичь благодаря инновациям, что мотивирует настоящих профессионалов и придаёт значимость их деятельности. А это, в свою очередь, и составляет смысл инновационной стратегии в определенной культуре.

Итак, инновационная стратегия должна разрабатываться предприятиями, руководством для того, чтобы вносить что-то новое в производство товаров, в целом в отрасли. Также необходимо решать проблему инноваций в России, стимулировать предпринимателей и бизнесменов для того, чтобы они вкладывали денежные средства в инновации, и как следствие в России развивалось свое производство.

1.3 Формирование инновационной стратегии на предприятии и методы оценки ее эффективности

Инновационная стратегия организации – долгосрочный план мероприятий компании, направленный на достижение качественно новых целей, связанных с фундаментальным изменением существующего состояния управляемого объекта, а, следовательно, систем управления, ее структуры, сложившихся отношений, корпоративной культуры и содержания деятельности сотрудников. Реализация инновационной стратегии предприятия ориентирована на:

- обеспечение конкурентной позиции предприятия в своем сегменте;
- создание собственной позиции в новой рыночной нише;
- возможность увеличить объемы производства продукции;
- повышение качества выпускаемой продукции либо разработку и внедрение абсолютно нового продукта;
- формирование политики «постоянного совершенствования».

Инновационная стратегия как разновидность стратегий управления, накопления и использования финансовых ресурсов,

организации маркетинговой деятельности отличается от остальных тем, что включает в себя целый комплекс новых технологий и методов. Выделяют следующие основные виды (модели) инновационных стратегий (ИС):

Наступательная ИС – данной стратегии, как правило, придерживаются крупные игроки на рынке, поскольку она предполагает большие финансовые вложения на изобретение инновационной продукции, подбор высококвалифицированного персонала. Данная модель поведения на рынке является высокорискованной.

Оборонительная ИС – стратегия характерна для средних и крупных организаций, которые разработали инновационный продукт, получили экономический эффект и всячески пытаются поддерживать его реализацию на протяжении долгого периода времени, постоянно совершенствуя его. Риски данной модели невелики, поскольку компании не гонятся за объемами инноваций, но финансовое обеспечение стратегии должно быть на высоком уровне. Уровень риска – средний.

Промежуточная ИС – стратегия разработки инновационных проектов в пустующих, неконкурентных отраслях. Модель привлекательна для малых организаций. Основной риск – возможен слабый экономический эффект от новшества.

Поглощающая ИС – в разрезе данной стратегии крупные и средние предприятия выкупают инновационные идеи других компаний (или вовсе поглощают научно-технические организации) с целью последующей более выгодной коммерциализацией нововведений.

Имитационная ИС – стратегия присуща малым и средним организациям, повторяющим и модернизирующим инновационную продукцию лидера в отрасли. Существует вероятность, что компании-имитаторы не только не будут отставать от разработчика инновации, но и смогут завладеть большей долей рынка за счет собственных улучшений продукции. Модель подразумевает инвестиции в развитие научной базы.

Разбойничья ИС – в ходе реализации данной стратегии организация использует существующий продукт и совершенствует его за счет собственной инновации. Такой продукт зачастую опережает оригинальный. Организация должна обладать значительной научно-технической базой. Модель подходит для малых и средних организаций.

Алгоритм процесса выбора и реализации инновационных стратегий развития в соответствии с этапом жизненного цикла предприятия

Эффективная реализация инновационной стратегии развития требует построения алгоритма, под которым понимается последовательность определенных взаимосвязанных действий (шагов) для конкретного предприятия с целью его перевода из одного состояния в другое.

Основополагающими элементами разработки алгоритма процесса выбора и реализации инновационных стратегий развития предприятия являются концептуальные основы инновационной деятельности, сущность которых заключается в достижении соответствия между основными показателями предприятия, влияющими на его инновационную деятельность. Такими показателями являются жизненный цикл и инновационный потенциал предприятия.

В связи с этим, за основу разрабатываемого алгоритма принимается влияние на инновационный потенциал предприятия этапа жизненного цикла, на котором оно находится. Таким образом, основной особенностью предлагаемого алгоритма станет возможность учитывать при выборе инновационной стратегии тот факт, что для разных этапов развития предприятия ключевыми будут являться разные составляющие инновационного потенциала.

Разработанный алгоритм выбора и реализации инновационной стратегии развития предприятия в силу комплексности рассматриваемой проблемы представлен в совокупности следующих элементов: жизненный цикл предприятия, ресурсная составляющая и интеллектуальная составляющая инновационного потенциала.

Рассмотрение предприятия как целостного объекта финансовой, кадровой, организационной, материально-технической, научной и творческой систем, а также параметров жизненного цикла предприятия позволяет дать общую схему формирования параметров его деятельности.

С учетом цикличности развития предприятий первоначально в алгоритме необходимо определить этап жизненного цикла, на котором находится организация в настоящее время:

- формирование и ранний рост;
- активный рост;
- зрелость;
- спад.

Кроме того, в борьбе за повышение эффективности инновационной деятельности предприятие должно учитывать свои инновационные возможности, которые выражаются в показателях инновационного потенциала.

Весь процесс выбора и реализации инновационных стратегий развития предприятия состоит из следующих последовательных действий (рис. 1.3):

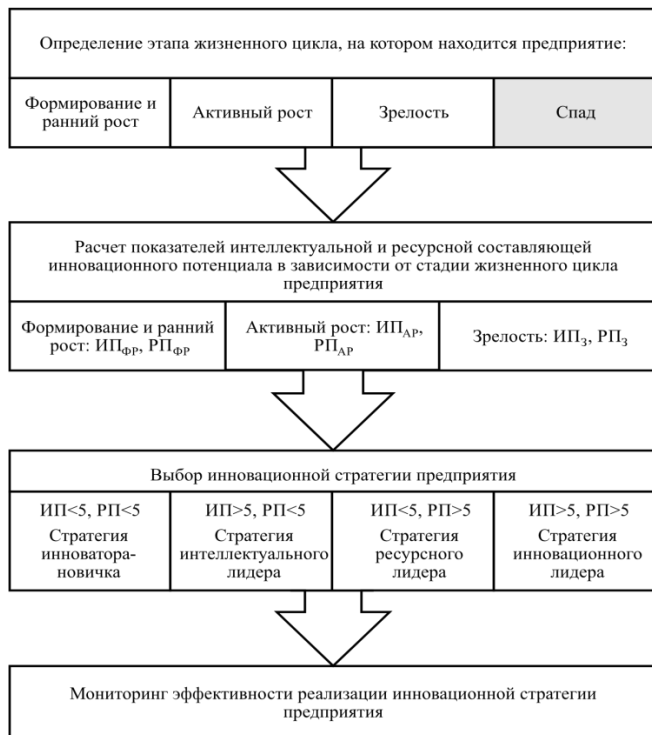


Рис. 1.3 - Алгоритм выбора и реализации инновационных стратегий развития в соответствии с этапом жизненного цикла предприятия

Шаг 1. Определение этапа жизненного цикла, на котором находится предприятие: формирование и ранний рост, активный рост, зрелость, спад.

Не будем рассматривать такой этап жизненного цикла, как спад, поскольку на данном этапе предприятие не может вести полноценную инновационную деятельность. На этапе спада организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему

обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Если организация откатывается назад, то вновь начинается борьба за ее выживание и возрождение.

Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Шаг 2. Расчет показателей интеллектуальной и ресурсной составляющей инновационного потенциала в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия.

Инновационный потенциал предприятия в значительной мере определяется стадией жизненного цикла, на котором оно находится. При этом немаловажным является факт, что на разных стадиях жизненного цикла отдельные показатели инновационного потенциала приобретают различную значимость.

Для того, чтобы доказать сделанные предположения математически, а также определить, какие конкретно показатели значимы на различных этапах жизненного цикла предприятия и в какой мере, целесообразно проведение корреляционно-регрессионного анализа.

Целью анализа является построение уравнений регрессии, отражающих зависимость инновационного потенциала от конкретных экономических показателей деятельности предприятия. Для каждого из ключевых этапов жизненного цикла уравнения будут иметь значимые отличия, обусловленные особенностями соответствующего этапа. Стадия упадка, как было отмечено выше, не рассматривается в качестве ключевого этапа как наименее продуктивная в аспекте инновационной деятельности предприятия.

Инновационный потенциал рассматривается на всех выделенных этапах жизненного цикла с подразделением на две составляющие: ресурсную и интеллектуальную. Такое разделение представляется вполне логичным, поскольку инновационная деятельность является результатом не только эффективного использования материально-технических и финансовых ресурсов. Важную роль в разработке инновационной стратегии развития предприятия приобретают научные и творческие идеи, воплощенные в виде инновационного продукта.

При этом, высоким уровнем инновационного потенциала в обоих случаях (ресурсной и интеллектуальной составляющей) считается его значение больше 5, а низким, соответственно, значение меньше 5 (по десятибалльной шкале).

Шаг 3. Выбор инновационной стратегии предприятия.

Зная весомость значений всех значимых переменных на каждом этапе жизненного цикла, можно перейти к технологии выбора инновационной стратегии предприятия, подставив значения коэффициентов ресурсной и интеллектуальной составляющих инновационного потенциала в те уравнения, соответствующие тому этапу жизненного цикла, на котором находится предприятие.

Поскольку показатель инновационного потенциала разделен на ресурсную составляющую (РП) и интеллектуальную составляющую (ИП), возникает четыре возможных ситуации для выбора дальнейшей стратегии развития:

- стратегия инноватора-новичка ($ИП < 5, РП < 5$);
- стратегия интеллектуального лидера ($ИП > 5, РП < 5$);
- стратегия ресурсного лидера ($ИП < 5, РП > 5$);
- стратегия инновационного лидера ($ИП > 5, РП > 5$).

Стратегия инноватора-новичка предполагает следующие методы для реализации:

псевдоинновации, расширяющие рынки сбыта и сферу применения инновационных продуктов и технологий;

улучшающие инновации в пределах уникальных компетенций предприятия.

Стратегия интеллектуального лидера предполагает такие действия, как:

- 1) примыкание к крупному производителю;
- 2) продажа инновационных идей.

Стратегия ресурсного лидера включает такие мероприятия, как:

- 1) покупка инновационных технологий, продуктов, брендов;
- 2) псевдоинновации, основанные на расширенном использовании маркетинга в целях имитации потребительских свойств инновационных продуктов.

Стратегия инновационного лидера предполагает такие методы, как:

- 1) создание базисных продуктовых и технологических инноваций;
- 2) создание новых рынков сбыта инновационной продукции.

Шаг 4. Мониторинг эффективности реализации инновационной стратегии развития предприятия.

Предложенные стратегии инновационного развития предприятий направлены на структурно-качественные преобразования ресурсной и интеллектуальной составляющей инновационного потенциала. Поэтому реализацию этих стратегий целесообразно оценивать по критерию степени достижения поставленных целей в

вышеуказанных направлениях. Это позволит проводить мониторинг реализации стратегии и осуществлять ее коррекцию.

Предложенные стратегии инновационного развития предприятий направлены на структурно-качественные преобразования ресурсной и интеллектуальной составляющей инновационного потенциала. Поэтому реализацию этих стратегий целесообразно оценивать по критерию степени достижения поставленных целей в вышеуказанных направлениях (таблица 1.4). Это позволит проводить мониторинг реализации стратегии и осуществлять ее коррекцию.

Таблица 1.4 - Показатели мониторинга реализации инновационной стратегии предприятия

Показатели	Формула расчета индекса
1. Уровень развития ресурсного потенциала предприятия	
Уровень развития финансового потенциала в результате реализации стратегии	(1) $I_{\text{ФП}} = \frac{\text{ФП}_{\text{факт.}}}{\text{ФП}_{\text{план.}}}$
Уровень развития материально-технического потенциала в результате реализации стратегии	(2) $I_{\text{МТП}} = \frac{\text{МТП}_{\text{факт.}}}{\text{МТП}_{\text{план.}}}$
Уровень развития кадрово-организационного потенциала в результате реализации стратегии	(3) $I_{\text{КОП}} = \frac{\text{КОП}_{\text{факт.}}}{\text{КОП}_{\text{план.}}}$
Уровень развития маркетингового потенциала в результате реализации стратегии	(4) $I_{\text{МП}} = \frac{\text{МП}_{\text{факт.}}}{\text{МП}_{\text{план.}}}$
2. Уровень развития интеллектуального потенциала предприятия	
Уровень развития творческого потенциала в результате реализации стратегии	(5) $I_{\text{ТП}} = \frac{\text{ТП}_{\text{факт.}}}{\text{ТП}_{\text{план.}}}$

<p>Уровень развития кадрово-квалификационного потенциала в результате реализации стратегии</p>	$I_{\text{ККП}} = \frac{\text{ККП}_{\text{факт.}}}{\text{ККП}_{\text{план.}}} \quad (6)$
<p>Уровень развития научного потенциала в результате реализации стратегии</p>	$I_{\text{НП}} = \frac{\text{НП}_{\text{факт.}}}{\text{НП}_{\text{план.}}} \quad (7)$

Мониторинг реализации стратегий инновационного развития предприятия. В рамках процедуры мониторинга реализации стратегий в теории стратегического управления основное внимание уделяется формированию системы показателей как важной предпосылке формирования информационной базы для принятия управленческих решений и обеспечения результативности достижения стратегических целей предприятия.

Поскольку инновационная деятельность затрагивает почти все стороны предприятия, то при процедуре мониторинга будут учитываться показатели из разных функциональных областей организации, но в своей совокупности составляющие инновационный потенциал предприятия.

Данный подход в отличие от подхода, основанного на расчете экономического эффекта, базируется на оценке ресурсной и инновационной составляющей потенциала, т. е. учитывает также качественные показатели, что позволяет проводить более детальную оценку степени достижения поставленных целей инновационного развития предприятия.

При использовании предложенных показателей мониторинга, представляется возможным построить диаграмму инновационного развития предприятия (рис. 1.4).

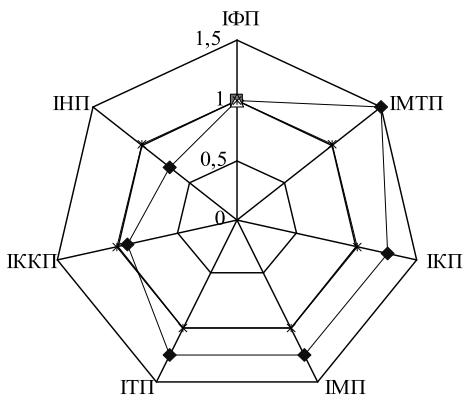


Рис. 1.4 - Диаграмма уровня достижения целей инновационного развития предприятия

Данная диаграмма позволяет: оценить уровень достижения цели предприятий; оперативно выявить возникающие отклонения достигнутых результатов от запланированных; определить направления корректировки стратегии.

Таким образом, предложенный алгоритм выбора и реализации инновационных стратегий развития позволяет в отличие от существующих инструментов учитывать влияние жизненного цикла на инновационный потенциал предприятия и, соответственно, на инновационную стратегию.

Проектирование инновационных преобразований предусматривает определенную последовательность в выборе и реализации инновационной стратегии: от постановки цели до ее практической реализации. Процесс формирования инновационной стратегии состоит из 4 характерных фаз.

1 фаза: направление инноваций

Важным фактором формирования инновационной стратегии является определение направления инноваций. Стратегические решения по инновационной деятельности необходимо принимать только в соответствии с решениями в области генеральной стратегии предприятия и стратегической программы компании. Так, инновации могут затрагивать пять различных сфер возможных изменений: производство, технологии, продукт, маркетинг и управление. В данной фазе следует определить направление инноваций их интенсивность. Определяющими решениями для направления инноваций могут быть стратегические решения:

исследование влияния окружающей среды на деятельность компании;

оценка текущего положения компании на рынке;

анализ ресурсного обеспечения предприятия.

Также важной составляющей является оценка инновационного потенциала предприятия, которая проводится с целью определения достаточности финансово-экономических ресурсов для обеспечения не только стратегической, но и текущей производственной деятельности.

2 фаза: поиск и разработка инноваций

В фазе поиска и разработки инноваций происходит генерирование идей, построение гипотез, прогнозирование технических и экономических показателей. Вовлечение наибольшего числа рядовых сотрудников позволит выбрать наилучшую стратегию и повысить творческую активность работников. Поиск творческих идей подразумевает следующие действия:

анализ рынка инноваций;

создание собственных ноу-хау;

поиск уже существующих общих или частных идей (использование известного научно-технического опыта и знания, приобретение лицензий);

проверка концепции нового продукта/услуги или процесса;

планирование экономических показателей.

3 фаза: освоение инновации

Разработку инновационного решения можно считать законченной, когда происходит акцентирование на новом продукте или процессе. В этой фазе руководству необходимо адаптировать производство, либо процесс, в отношении которого будут применяться инновации. Следует отметить, что важным аспектом удачного освоения инновации является обеспечение соответствующего уровня человеческого капитала предприятия. Инновационную стратегию возможно реализовать только при наличии в компании сотрудников, подготовленных должным образом. Необходимо комплексное ознакомление сотрудников с внедряемыми процессами и методами в целях избегания сопротивления инновациям.

Зачастую фазе освоения уделяется недостаточное внимание, в результате чего происходят существенные убытки и потеря времени для компании.

4 фаза: внедрение

Результатом осуществления инновационной стратегии является внедрение новинки на рынок, либо запуск инновационного процесса в какой-либо сфере деятельности организации. Стоит подчеркнуть, что

внедряемая инновация должна соответствовать уровню инновационного потенциала компании. Под внедрением необходимо понимать не только превращение в жизнь разработанной инновации, но тщательный анализ положения компании. Необходим мониторинг экономических, финансовых, научно-технических, ресурсных и социальных показателей.

Выбор подходящей инновационной стратегии зависит от располагаемых ресурсов (финансовых, трудовых), компетентности менеджмента, уровня инновационного потенциала организации. Реализация инновационной стратегии всегда характеризуется определенным уровнем риска. Инновационные компании зачастую используют симбиоз инновационных стратегий нивелируя тем самым значительную долю рисков.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что реализация инноваций обуславливает конкурентное преимущество компании. Для его достижения организации необходимо выбрать определенную модель инновационной стратегии либо использовать их комбинацию. Практически в каждой отрасли имеются сегменты, реализующие инновационные проекты. Инновационная стратегия, в свою очередь, поможет координировать дорожную карту, которую необходимо соблюдать в целях достижения наиболее значимых результатов.

Таким образом, процесс формирования инновационной стратегии является эффективным механизмом стратегического управления. В задачи стратегического менеджмента входит управление процессом формирования инноваций таким образом, чтобы оптимально использовать необходимые ресурсы. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности. Основываясь на принципах инновационной деятельности, организация позиционирует себя как новаторский бизнес, что ассоциируется с развитием и успехом.

2 ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕГАПОЛИС»)

2.1 Общая характеристика и виды деятельности организации

Предприятие, исследуемое в данной выпускной квалификационной работе - ООО «Мегаполис».

Фирменное наименование общества на русском языке: общество с ограниченной ответственностью «Мегаполис», сокращенное наименование ООО «Мегаполис». Наименование общества на английском языке: Co. Ltd. «Megapolis». Местонахождение общества: Российская Федерация, г. Мурманск, ул. Три Ручья.

Изначально организация была создана в форме ЗАО, 20.12.04 Закрытое акционерное общество «Мегаполис», зарегистрированное Инспекцией МНС России по г. Мурманску Мурманской области за ОГРН 1045100164779 от 12.05.2014 г. реорганизуется в форме преобразования в Общество с ограниченной ответственностью «Мегаполис» в соответствии с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации, федерального закона «Об акционерных обществах», Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими законодательными актами, регулирующими данные правоотношения и Решением Общего Собрания Акционеров (Протокол № 3 от 20.12.2014 г.).

Рыбоперерабатывающий комплекс «Мегаполис» создан в 2013 году и в настоящее время является наиболее динамично развивающимся предприятием береговой рыбной переработки на Северном бассейне.

Общество с ограниченной ответственностью РПК «Мегаполис» - расположено по адресу: г. Мурманск, ул. Книповича, д. 33, корп. 1, пом. 48; зарегистрировано Инспекцией МНС России по г. Мурманску Мурманской области 14.08.2013 г. ОГРН 1035100183546; ИНН/КПП 5190118688/519001001.

Рыбоперерабатывающий комплекс расположен в экологически чистой местности на западном берегу Кольского залива в поселке Три Ручья напротив Южных причалов Мурманского морского рыбного порта.

В состав комплекса входят:

1. Рыбоперерабатывающая фабрика площадью 1100 кв. метров по глубокой переработке донных пород рыб (треска, пикша, сайда) и производству свежемороженого рыбного филе и полуфабриката клипфиска;

2. Перегрузочный терминал с причальной линией длиной 300 метров с минимальными глубинами до 9,0 метров, пригодной для постановки и обработки всех типов рыбопромысловых судов и транспортных рефрижераторов;

3. Склад-холодильник емкостью 1000 тонн для хранения рыбопродукции при температуре до - 25°С;

4. Закрытые складские помещения площадью более 1500 кв. метров для хранения тары, тарных материалов и судового снабжения;

5. Административно-бытовой корпус.

ООО «Мегаполис» является самостоятельным подразделением группы компаний «Мегаполис».

Основными документами, регулирующими деятельность ООО «Мегаполис» являются:

1. Устав ООО «Мегаполис».

2. Лицензии и разрешения на деятельность.

3. Свидетельства, подтверждающие деятельность.

4. Документы регулирующие деятельность предприятия (Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «Мегаполис», «Положение о предоставлении отпусков работникам ООО «Мегаполис» и т.д.).

5. Нормативно-правовые акты и законы (федеральные и региональные).

Основной вид деятельности ООО «Мегаполис», определенный уставом предприятия: оптовая торговля свежемороженой рыбой и рыбопродукцией российского производства. В ассортименте: пелагические и столовые породы рыб.

Рыбная промышленность – наиболее развитая отрасль пищевой промышленности в Мурманской области, занимающаяся добычей и переработкой рыбы, морского зверя, китов, морских беспозвоночных и водорослей в разнообразные виды пищевой, медицинской, кормовой и технической продукции.

ООО «Мегаполис» работает на рынке оптовой торговли свежемороженой и охлажденной рыбы и морепродуктов. С организацией успешно сотрудничают предприятия, занимающиеся переработкой рыбы и морепродуктов на территории России и стран ближнего зарубежья. ООО «Мегаполис» обеспечивает высочайший уровень сервиса при работе с клиентами. Осуществляет весь комплекс операций от контроля качества продукции до ее отправки конечному грузополучателю. В настоящее время организация планирует расширять свое влияние на региональном рынке.

ООО «Мегаполис» предоставляет ассортимент рыбопродукции:

1. свежемороженая рыба (зубатка, камбала, ерш, окунь, палтус, пикша, путассу, сайда, сайка, сельдь, скумбрия, треска и пр.);
2. копченая и вяленая рыбопродукция;
3. рыбная мука, КПЗ;
4. рыбные консервы;
5. медицинский, пищевой, ветеринарный и технический рыбий жир.

Основные виды услуг, предоставляемые ООО «Мегаполис»:

1. Добыча, переработка, заморозка, транспортировка и реализация рыбы, морзверя и морепродуктов.
 2. Промышленное рыболовство и искусственное воспроизводство морепродуктов.
 3. Обеспечение рыбной продукцией населения, предприятий.
 4. Торгово-закупочная деятельность (в т.ч. оптовая, розничная).
 5. Агентирование судов.
 6. Снабжение и сбыт.
 7. Морские перевозки.
 8. Погрузочно-разгрузочные работы.
 9. Транспортно-экспедиционное обслуживание и перевозка грузов автомобильным, железнодорожным, морским, речным и трубопроводным транспортом внутри РФ и на международных направлениях, в том числе перевозка опасных грузов.
 10. Фрахтовые операции с морским и речным транспортом.
 11. Прием, хранение, реализация, транспортировка нефтепродуктов.
 12. Научно-производственная, опытно-конструкторская и проектно-изыскательская деятельность.
 13. Производство рыболовных снастей, орудий лова, судового оборудования.
 14. Оперативный поиск рыбы и морепродуктов в районах промысла и обеспечение добывающих судов оперативной промысловой информацией.
 15. Разработка и реализация рыбопромысловых пособий и рекомендаций.
 16. Судоремонт (с предъявлением Регистру).
 17. Посредническая деятельность.
- Дополнительные услуги, предоставляемые ООО «Мегаполис»:
1. Резервирование продукции.
 2. Хранение продукции на собственном холодильном оборудовании.

3. Отгрузка и доставка продукции авто, ж/д и морским транспортом.

4. Оформление полного пакета отгрузочных и санитарных документов.

5. Таможенное оформление.

В таблице 2.1 представлены основные данные и цены по продаже продукции ООО «Мегаполис».

Таблица 2.1 - Основные данные и цены по продаже продукции ООО «Мегаполис»

Наименование продукции/Item	Вид разделки	Навеска	Вид обработки	Цена, руб.	дополнительная информация
Мойва	н/р		с/м	50.00	40-45 шт. Исландия, февраль
Окунь	н/р	600+ гр	с/м	125.00	
Окунь	н/р	700+ гр	с/м	130.00	золотистый, Норвегия
Палтус	потр, б/г	1,0+ кг	с/м	200.00	
Пугассу	н/р		с/м	65.00	
Сельдь атлант.	н/р	200-300 гр	с/м	60.50	

Клиентами ООО «Мегаполис» являются:

1. Рыбодобывающие предприятия.
2. Крупные и средние торговые фирмы.
3. Партнеры в городах России: Казань, Москва, Тверь, Кострома и др.
4. Рыбоперерабатывающие предприятия.
5. Розничные торговые сети.
6. Поставщики рыбопродукции в государственные учреждения.
7. Зверохозяйства и животноводческие предприятия.

Кроме рассмотренных организаций компания сотрудничает со следующими компаниями Мурманска:

1. ОАО «Рыбопромышленных предприятий Северного бассейна – СЕВРЫБА». Рыбодобывающая компания, владеющая новейшим высокоэффективным судном «Севрыба – 1», которое позволяет вести

лов рыбы в любых районах мирового океана. Новейшее технологическое оборудование позволяет производить филе из трески, пикши и сельди уникального качества, отвечающего всем требованиям мировых стандартов.

2. ОАО «Полярис». Предприятие-производитель высококачественного медицинского, пищевого, ветеринарного и технического рыбного жира. ОАО «Полярис» производит лечебно-профилактический препарат «Полиен» – натуральный продукт с высоким содержанием Омега-3 жирных кислот в желатиновых капсулах, вырабатываемый из высококачественного натурального рыбьего жира.

3. ООО «Рыбница». Перерабатывающее предприятие, выпускающее рыбопродукцию широкого ассортимента ряда (вяленую, горячую и холодного копчения).

4. ООО «МЕДИАНА». Рекламно-информационное агентство. Является учредителем отраслевого журнала «Рыбные ресурсы» и владельцем сервера www.murfish.ru, созданного в рамках проекта «Мурманские рыбные ресурсы».

5. ООО «Севрыба ЭКО». Предприятие, осуществляющее эксплуатацию и сдачу в аренду офисных и производственных помещений.

Основными преимуществами работы ООО «Мегаполис» на рынке являются:

1. Гарантия качества продукции.
2. Гибкая ценовая политика.
3. Высококвалифицированный персонал.
4. Известность и положительный имидж компании.
5. Современные коммуникации: возможность получения on-line консультаций.
6. Высокий уровень обслуживания клиентов.
7. Скидки, отсрочки и прочие льготы для постоянных клиентов.
8. Качество товара подтверждено сертификатами «СОЭКС - ТЕСТ» ТПП РФ.
9. Комплексность и широкий спектр оказываемых дополнительных услуг.

2.2 Анализ внутренней среды как начальный этап в формировании стратегии предприятия

Организационная структура ООО «Мегаполис» представлена в Приложении А. Данная структура является линейно-функциональной. Организационная структура ООО «Мегаполис» - это административно-иерархическая система его менеджмента. Распределение прав и обязанностей в организации регулируется должностными инструкциями.

В структуре каждого предприятия имеются основные службы (приема и размещения, оказания услуг, инженерно-технические, коммерческая и административная), вспомогательные и дополнительные.

В структуре управления ООО «Мегаполис» можно выделить следующие отделы и службы:

1. Аппарат управления. Обеспечивает руководство организацией. Занимается вопросами перспективного и оперативного финансового планирования, анализом результатов хозяйственной и финансовой деятельности для достижения основной цели - обеспечения рентабельности предприятия в целом.

2. Цех рыбообработки. Осуществляет непосредственную обработку, подготовку и охлаждение рыбопродукции.

3. Торговый отдел. Осуществляет коммерческие функции организации, осуществляет торговые функции.

4. Отдел подготовки производства. Вспомогательный отдел организации обеспечивает обслуживание производства, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние в цехе обработки.

Коммуникационные процессы в ООО «Мегаполис» подразделяются на коммуникации внутри организации и вне ее. Входящая информация из внешней среды включает в себя: письма от вышестоящих организаций (администрации г. Мурманска, от Государственной Налоговой Инспекции), от организаций, предоставляющих услуги и с которыми заключены договора, Законы РФ, периодические издания, поступающие по подписке на адрес предприятия.

Внутренняя информация или коммуникации внутри ООО «Мегаполис» представляют собой документы, циркулирующие внутри организации и имеющие непосредственное отношение к ее деятельности. Это устав предприятия, приказы директора, распоряжения, трудовые договоры, заявления, документы

бухгалтерской отчетности.

Штатное расписание ООО «Мегаполис» на 2017 год представлено в Приложении Б. Персонал ООО «Мегаполис» в основном работает в данной сфере более 10 лет. Более 70 процентов работников имеют общий стаж работы свыше 20 лет.

Среднесписочная численность работников за 2016 год составила 38 человек. Их них: 7 человек в системе управления; цех рыбообработки 12 человек; торговый отдел 10 человек; отдел подготовки производства 9 человек.

Квалификация рабочего персонала:

- специалисты 5 разряда составляют 48 % от рабочего персонала;

- специалисты 4 разряда составляют 24 %;

- специалисты 3 разряда составляют 4,7 %.

Соотношение управленческого, торгового и производственного персонала равно 18,4%, 26,3%, 55,2% соответственно. Данное соотношение можно назвать оптимальным с учетом специфики деятельности ООО «Мегаполис».

Сущность работы системы управления персоналом ООО «Мегаполис» заключается в обеспечении высококвалифицированным персоналом, как на уровне управления, так и на уровне рабочего персонала.

В ООО «Мегаполис» применяются следующие группы методов:

1) Административные методы управления:

Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2) Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3) Социально-психологические методы управления:

Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Основные цели управления персоналом ООО «Мегаполис»,

реализуемые управлением трудовыми ресурсами:

1. Формирование во всех службах и подразделениях компании высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно ради процветания ООО «Мегаполис».

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищённости.

3. Сопровождение трудовой и социальной жизни персонала в строгом соответствии с ТК РФ, государственными законодательными актами, ведомственными и внутренними приказами и инструкциями, Коллективным договором между ООО «Мегаполис» и трудовым коллективом.

4. Развитие профессиональных и личностных ресурсов работников в соответствии с интересами ООО «Мегаполис».

5. Использование средств и методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности актуальной организационно-штатной структуры, предложения по ее оптимизации.

Политика управления персоналом строится на следующих принципах:

- плановости и комплексности;
- оперативности, эффективности;
- гибкости системы управления;
- равных возможностей;
- справедливого вознаграждения за труд;
- социальной защищённости;
- корпоративности;
- открытости;
- информированности;
- обеспечение обратной связи.

ООО «Мегаполис» предъявляет персоналу следующие требования: профессионализм, обязательность, порядочность и лояльность.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы управления трудовыми ресурсами по повышению профессионального, личностного, управленческого уровня и достойного материального благосостояния.

3 ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕГАПОЛИС»

3.1 Создание и реализация инновационной стратегии предприятия. Анализ возможностей и выбор направления развития инновационной деятельности в организации

Итак, основная деятельность предприятия ООО «Мегаполис» - переработка и реализация рыбных продуктов.

В рамках стратегического плана развития ООО «Мегаполис» до 2023 года планируется произвести реконструкцию имеющихся капитальных строений и планируется вводить в строй новые производственные мощности.

Ввод новых мощностей предусматривается в три этапа:

Первым этапом в декабре 2017 г. должна быть закончена реконструкция фабрики по комплексной переработке донных видов рыб.

Вторым этапом планируется создание нового производства на промышленной площадке с законченным нулевым циклом, в сроки до 2018 года.

Третьим этапом, до 2019 года, планируется строительство малотоннажных судов для прибрежного рыболовства. Параллельно, с 2019 до 2013 года, планируется развитие разведения и промысла других биоресурсов.

В настоящее время проводится оценка альтернативных вариантов развития. В качестве одной из альтернатив рассматривается проект строительства специализированной фабрики по переработке краба. В рамках реализации данного проекта ООО «Мегаполис» приглашает заинтересованных партнеров-инвесторов к диалогу о сотрудничестве.

Местоположение РПК «Мегаполис» дает целый ряд преимуществ в развитии рыбоперерабатывающего комплекса по сравнению с другими действующими предприятиями и подобными площадками, которые могут быть использованы для указанных целей в будущем:

Территория ООО «Мегаполис» расположена вблизи городской инфраструктуры и городских транспортных коммуникаций. В ходе развития мурманского транспортного узла построен автомобильный мост через Кольский залив, поэтому скорость сообщения между восточным и западным берегами залива увеличилась вдвое. В настоящее время предполагается строительство железнодорожной ветки по западному берегу Кольского залива, которая пройдет в

непосредственной близости от территории ООО «Мегаполис».

Наличие собственной причальной линии и перегрузочного комплекса, собственных систем энерго-, тепло- и водоснабжения обуславливает автономность ООО «Мегаполис» в своей деятельности и позволяет эффективно контролировать затраты.

Наличие собственной линии электропередачи позволяет обеспечить рыбоперерабатывающий комплекс электроэнергией по более низким тарифам по сравнению с другими предприятиями, а также дает возможность покрывать до 50% стоимости потребляемой электроэнергии и затрат на техническое обслуживание электросети за счет услуг по передаче ее другим потребителям.

Организация рыбной переработки в едином комплексе дает возможность направлять доставляемое сырье на производство в кратчайшие сроки без ущерба качеству и без дополнительных затрат.

Территория ООО «Мегаполис» является местом таможенного оформления и пограничного контроля грузов, а также является подведомственной Государственной администрации рыбного порта. Соответственно, упрощаются и удешевляются процедуры оформления грузов и транспортных средств ООО «Мегаполис» и смежных предприятий. ООО «Мегаполис» будет стремиться к организации на своей базе специализированного терминала по обработке охлажденного рыбного сырья, добываемого в прибрежной зоне, что упростит процесс обработки судов и грузов для судовладельцев, сократит их время и затраты на данные работы.

Южнее территории ООО «Мегаполис» имеется земельный участок площадью около 18 000 кв. метров, который можно использовать впоследствии для строительства дополнительных производственных мощностей.

Другой альтернативой и инновационного направления развития ООО «Мегаполис» является создание рыбоперерабатывающей базы по переработке свежего и охлажденного рыбного сырья, доставляемого из районов Северной Норвегии.

Сырьем для переработки будут являться атлантический лосось, форель, сайда, треска и пикша. Предусматриваемые для данного направления производственные и морозильные мощности будут позволять перерабатывать до 150 тонн рыбного сырья в сутки. Номенклатура вырабатываемой рыбопродукции будет включать в себя выработку рыбного филе семги, форели и донных пород рыбы индивидуальной заморозки и в вакуумной упаковке.

Переработка сырья может вестись в режимах «Переработка товаров на таможенной территории РФ» и «Переработка товаров под

таможенным контролем», что позволит минимизировать финансовые затраты при экспорте рыбного сырья и последующем вывозе продуктов переработки. Близость источников рыбного сырья и высокая производительность перерабатывающего комплекса позволят выработывать готовую продукцию высокого качества.

В течение последних трех лет администрация Мурманской области ведет активную политику развития мурманского рыбоперерабатывающего комплекса. Заинтересованность в развитии и поддержка региональных властей береговой рыбной переработки и прибрежных промыслов, в свете понимания того, что без этих составляющих рыбохозяйственного комплекса региону жить невозможно, сохранится на длительную перспективу. Администрацией Мурманской области разработана комплексная программа развития прибрежного рыболовства. В рамках данной программы предусматривается выделение квот на добычу рыбы и морепродуктов традиционным пользователям, предприятиям, осуществляющим обновление прибрежного флота путем строительства судов на российских верфях.

ООО «Мегаполис» необходимо рассматривать в будущем как комплексное предприятие по переработке грузов рыбной продукции: выгрузка рыбопродукции с судов, комплексное обслуживание судов, переработка рыбного сырья, хранение рыбного сырья и продуктов переработки, отгрузка рыбных продуктов в адреса потребителей, а также добыча рыбы и морепродуктов в прибрежных и прилегающих водах.

Таким образом, альтернативами инновационной деятельности ООО «Мегаполис» на данный момент являются:

1. Развитие рыбоперерабатывающей базы по переработке свежего и охлажденного рыбного сырья, доставляемого из районов Северной Норвегии.

2. Разработка и реализация проекта строительства специализированной фабрики по переработке краба.

Руководством ООО «Мегаполис» были проанализированы основные данные по выявленным альтернативам и определено базовое направление инноваций - разработка и реализация проекта специализированной фабрики по переработке краба.

Данный выбор аргументируется следующими положениями:

1. Наличие возможности для поставок крабов высоко качества в ООО «Мегаполис».

2. Собственная линия переработки краба позволит значительно повысить стоимость реализуемой продукции.

3. Наличие у организации потенциала развития инновационной деятельности и опыта в сфере переработки морепродуктов.

4. Наличие необходимой земли для размещения фабрики.

5. Наличие собственных складов и холодильных установок.

Обоснуем более подробно выбор исследуемого инновационного проекта. В последние годы заметно возрос интерес рыбопромышленности к крабам как объекту промысла, продукция из которого имеет великолепный деликатесный вкус, особую пищевую ценность и, как следствие, высокие рыночные цены. В связи с резким ростом в 90-х годах двадцатого столетия количества и технической оснащенности российских судов, занимающихся промыслом крабов, среди этих судовладельцев появилась жесткая конкуренция. Как следствие возникла и необходимость переработки краба.

Общеизвестны многие виды продукции, получаемой в результате переработки крабов. Деликатесное мясо крабов, традиционно используемое для приготовления изысканных блюд, способно удовлетворить вкусовые потребности любого гурмана.

Мясо краба в сыром виде имеет студнеобразную консистенцию, а вареное становится волокнистым и белым, обладая приятным вкусом, ароматным специфическим запахом, нежной сочной консистенцией. Выход сырого мяса из крабов II и III личочных стадий, в среднем, составляет 32%, а из крабов I и IV стадий — около 25%. Наиболее ценными по содержанию белка являются крабы II и III личочных стадий, которых и направляют в обработку. При изготовлении консервов требуются краб высокого качества и особые условия хранения сырца.

Поставщиками продукции на оптовый рынок живых крабов являются краболовные предприятия. В Мурманской области официально зарегистрировано 15 предприятий, занимающихся добычей краба.

Добыча крабов осуществляется специально оборудованными судами. Краболовные суда оснащаются ловушками трех различных типов (японские конические, большие американские прямоугольные ловушки, американские пирамидальные ловушки), которые позволяют вести промысел на разных глубинах и при различных размерах крабов.

Для России крабы являются одной из постоянных статей экспорта – на них приходится около 14% выручки от экспорта рыбных товаров (доля крабов в общем объеме вылова рыбы и морепродуктов составляет около 0,9%). Краболовные суда не задействуются для промысла других объектов. Крабы и продукция из них уникальны с точки зрения потребительских свойств. Это позволяет рассматривать

рынок крабов и продукции из них как достаточно самостоятельный.

Следует выделить следующие стадии производства продукции из крабов и этапам ее прохождения от производителя к потребителю:

1. оптовый рынок выловленного (живого) краба,
2. оптовый рынок полуфабрикатов из краба (крабы мороженые и варено-мороженые)
3. розничный рынок полуфабрикатов из краба,
4. оптовый и розничный рынки готовой продукции из крабов – крабового мяса и крабовых консервов.

Наряду с выявленными положительными моментами развития крабового промысла и переработки - совершенствованием техники лова и технологии обработки, повышением качества и ассортимента продукции на основе безотходного производства - имеют место и отрицательные моменты. Наиболее существенные это несовершенная система распределения квот на право лова, отсутствие согласованных действий предприятий для поддержания закупочных цен на крабовую продукцию на оптимально высоком уровне, а также относительно высокий уровень браконьерства. Однако перечисленные негативные моменты непосредственно на процесс переработки краба на предприятии влияют минимально.

Переработка крабов (варка, замораживание, разделывание и т.д.) может осуществляться как на судне, так и на береговых предприятиях. В зависимости от глубины переработки основными видами готовой продукции из крабов являются: мороженые неразделанные крабы, морожено-вареные неразделанные или разделанные крабы, крабовое мясо, консервы из крабов.

Далее рассмотрим инновационный потенциал предприятия ООО «Мегаполис» по разработке комплекса переработки краба.

В предлагаемой таблице оценки состояния инновационного потенциала ООО «Мегаполис» (Приложение В) необходимо проставить оценки по 5-балльной шкале следующим образом:

5 — очень хорошее состояние, полностью удовлетворяющее поставленной инновационной цели, характеризуется как очень сильная сторона инновационного потенциала;

4 — хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения — сильная сторона.

3 — среднее состояние, требует ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 — плохое состояние, требует серьезных изменений, классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;

1 — очень плохое состояние, требует радикальных

преобразований, очень слабая сторона.

Оценка состояния инновационного потенциала ООО «Мегаполис» по разработке комплекса переработки краба представлена в Приложении В.

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что инновационный потенциал ООО «Мегаполис» по разработке комплекса переработки краба находится в хорошем состоянии. Однако по некоторым компонентам блоков оценка находится на среднем уровне. В частности, это блок трудовых ресурсов и организационный блок, оценка которых равна 3. Это говорит о необходимости изменений в организационной структуре ООО «Мегаполис» для максимальной эффективности реализации проекта.

В следующем пункте работы будут выбраны и обоснованы приоритетные направления развития инновационной деятельности в ООО «Мегаполис».

3.2 Рекомендуемые направления модернизации и инновационной стратегии предприятия

В предлагаемом проекте необходимо выделить два направления:

1. Непосредственное внедрение инновационного направления.
2. Создание специализированного отдела по работе данного направления.

Рассмотрим направления:

1. Внедрение инновационного направления – развитие фабрики по переработке краба в ООО «Мегаполис».

Для ООО «Мегаполис» предлагается закупка и внедрение фабрики для обработки камчатского краба и выпуска вареных конечностей краба и мяса краба на базе двух 40 футовых контейнеров HQ.

Предлагаемая фабрика имеет следующие четыре технологические линии:

- 1) Линия переработки живого краба в морожено-варёные конечности.

При обработке крабов для выпуска «варено-мороженых конечностей» требования следующие. Крабовые конечности варят в морской воде в течение 25–26 минут, затем охлаждают в проточной воде, расфасовывают и укладывают в картонные коробки по сортам в зависимости от размеров конечностей и их веса. Обычно выделяют следующие сорта «варено-мороженых конечностей», изготавливаемых

из камчатского краба (синего и равношипого):

- X — нестандартные;
- H — разноросница;
- S — маленькие (до 300 г.);
- M — средние (300–500 г.);
- L — большие (500–700 г.);
- 2L — первый сорт (700–900 г.);
- 3L — высший сорт (900–1100 г.);
- 4L — экстра (больше 1100 г.).

Подобная сортность применяется также и для продукции, изготавливаемой из краба-стригуна, однако весовые градации используются иные.

Далее полуфабрикат замораживают, как правило, в насыщенном растворе поваренной соли (рассольная заморозка). Замороженные крабовые конечности глазируют путем кратковременного погружения в холодную пресную воду, после чего конечности покрываются тонкой ледяной корочкой. Затем следует упаковка в полиэтилен и плотную картонную коробку с фирменным знаком производителя. Такая высококачественная продукция пользуется большим спросом на международном рынке, особенно в Японии и США.

Некоторые виды крабов традиционно заготавливаются варено-морожеными неразделанными. Такая продукция имеет ограниченный спрос, поскольку только японцы употребляют в пищу крабов вместе с внутренностями (печень и гонады). По «спецаказам» может заготавливаться отдельными экземплярами целый камчатский краб.

2) Линия переработки крабовых конечностей в крабовые консервы.

Важнейшим условием производства консервов является выпуск продукции высокого качества: ЭКСТРА, ФЕНСИ и АГРЕЙД. В условиях береговой фабрики переработки краба ООО «Мегаполис» можно гарантировать стабильный выпуск высококачественного продукта за счет жесткого соблюдения норм транспортировки (и хранения) краба-сырца от мест лова до обработки. Это позволит гарантировать качество консервированного краба.

Для приготовления консервов «крабы в собственном соку» используется мясо конечностей только живых или снулых крабов не более четырех часов хранения. Мясо конечностей здорового и неповрежденного краба практически стерильно. Однако на жабрах и на поверхности панциря присутствуют многочисленные, преимущественно микроорганизмы, которые при повреждении панциря попадают в мясо и вызывают его порчу. Портится мясо также

при попадании в него пищеварительных соков.

При производстве продукции у пойманных крабов удаляют головогрудный панцирь вместе с внутренностями, специальными вращающимися щетками удаляют жабры. Очищенные конечности укладывают в специальные корзины, которые помещают в крабоварки. В зависимости от технологической схемы крабы варятся либо в морской воде, либо в растворе поваренной соли (3–4%). При выработке крабовых консервов конечности крабов варят в течение 10–15 минут, только для того, чтобы мясо легко отслаивалось от панциря при извлечении его из трубчатых члеников ног и было достаточно плотным для удобства укладки его в баночки. Полностью мясо проваривается при стерилизации консервов в автоклаве.

Очищенное от панциря мясо моется и взвешивается. Тщательно промытое мясо укладывается в корзины и поступает на сортировку и резку на определенные кусочки. Отсортированное мясо вторично моется и расфасовывается по банкам. Набор мяса и укладка его в банки производятся в соответствии с требованиями (техническими условиями, стандартами), принятыми для отдельных сортов консервов. Банки закатывают и загружают в автоклавы для стерилизации. Затем охлажденные консервные банки соответствующим образом оформляют этикетками, укладывают в ящики и отправляют на склад ООО «Мегаполис» для хранения и дальнейшей реализации.

3) Линия заморозки крабового мяса рассоле.

Уникальной в ООО «Мегаполис» является северо-американская технология «заморозка в рассоле». Для внешнего рынка - это уже ставшая стандартной технология. Замораживание и кристаллизация конечностей краба проходят быстро, при температурном режиме до -20 градусов. И на стол потребителя в виде полуфабриката (если технологический процесс полностью выдержан) поступает вареное крабовое мясо, причем оставаясь сочным и без просаливания.

4) Линия по выработке крабовой муки.

Наиболее распространенным продуктом переработки отходов крабового производства является крабовая мука. Она применяется в сельском хозяйстве как удобрение, повышающее плодородие почвы, и как пищевая добавка в корм домашним животным.

При выработке крабовой муки на фабрике ООО «Мегаполис» измельченная масса высушивается во вращающихся цилиндрических сушилках, обогреваемых паром или топочными газами. Сушка проводится при температуре 107–110°C, более высокая температура приводит к снижению качества продукта. Высушенный до содержания влаги 7–10% полуфабрикат перемалывают на дезинтеграторе.

Крабовая мука по своему химическому составу отличается от рыбной пониженным содержанием общего азота и жира и более высоким содержанием минеральных веществ.

Предлагаемая для ООО «Мегаполис» фабрика по переработке оснащена бойлером, работающим на соляре (включая автоматическую горелку). Производительность фабрики: 5-8 тон / сутки готовой продукции (конечности краба).

Продукция мясо краба: фаланга, битая фаланга, роза, лапша, флейк. Фабрика полностью укомплектована и готова к работе (требует подключения воды и электричества).

Основным плюсом данной фабрики является комплексность и безотходность переработки. Однако ООО «Мегаполис» необходимо учитывать, что в процессе изготовления пищевой продукции из краба образуются отходы из крови, внутрисполостной жидкости и покровных тканей. Отходы производства измельчаются, возвращаются в море или утилизируются. Анализ данных, приведенных в научной литературе, свидетельствует, что отходы переработки крабов не содержат какого-либо заметного количества тяжелых металлов, хлорорганических соединений и других вредных веществ, относящихся к экологически опасным, загрязняющим окружающую среду. Вместе с тем, сброс отходов в большом количестве на одном и том же участке моря ведет к нарушению санитарно-гигиенических показателей такой акватории.

В этой связи для ООО «Мегаполис» необходимо организовать утилизацию отходов по переработки краба, это целесообразно как для сохранения естественного состояния среды обитания крабов, так и для повышения рентабельности промысла.

Вторым направлением в инновационном проекте ООО «Мегаполис» является создание специализированного отдела по работе данного направления. Название отдела – отдел по координации инновационного проекта.

Структурно данный отдел будет подчинен заместителю главного директора, при этом не нарушая линейно-функциональной структуры ООО «Мегаполис».

Деятельность отдела будет направлена на:

1. Организацию инновационной деятельности (фабрики по переработки краба).
2. Координацию деятельности производственного процесса.
3. Разработку инновационных направлений.
4. Подбор и обучение персонала для работы на функциональных линиях фабрики.
5. Контроль и оценку эффективности направления.

Планируемая численность отдела – 7 человек: начальник отдела, специалисты по инновационной деятельности, специалист по управлению персоналом, инженеры-техники, специалисты по техническому оснащению.

3.3 Разработка мероприятий по реализации и оценка инновационной деятельности в организации

Итак, допустим, что руководство ООО «Мегаполис» приняло решение о реализации инновационного проекта – внедрении фабрики по переработке краба.

В этом случае перед работниками отдела по координации инновационного проекта необходимо поставить задачи:

1. Обосновать идею данного проекта,
2. Разработать процесс внедрения и развития проекта,
3. Оформить в виде инновационного проекта, подкрепленного договором о покупке фабрики по переработке краба,
4. Представить руководству банка на рассмотрение и утверждение.

Для реализации поставленных задач руководству ООО «Мегаполис» необходимо провести семинар со своими работниками.

Руководство ООО «Мегаполис» разработало план мероприятий, который включает в себя перечень работ по инновационному проекту, продолжительность каждой работы по времени и перечень лиц, ответственных за исполнение определенной работы, Приложение Г.

Далее разработаем сетевой график реализации проекта.

Сначала определим минимально допустимое время выполнения всех работ, т.е. продолжительность критического пути. Для этого составим матрицу 13×14 , где строки соответствуют начальным событиям i , а столбцы — завершающим событиям j .

Заполняем матрицу последовательно, по строкам, начиная с первой, проставляя продолжительность работ, которые выходят из i -го события и входят в j -тое событие. Первая работа не имеет начального события и продолжительности, поэтому в матрицу ее не заносим, а начинаем заполнять матрицу со 2 работы. Рассмотрим подробно 2 работу, таблица 3.1.

Таблица 3.1 - Процесс этапа работы

Код работы		Содержание работы	Продолжительность работы (дни)	Исполнитель
Начальное	Завершающее событие,			
о	ее событие,			

событие, i	j			
1	2	Поиск идеи депозитно го вклада	30	

Здесь $i=1$ $j=2$, а продолжительность равна 30 дням. Следовательно, заносим число 30 в 1 строку 2 столбец.

Далее аналогичным образом заполняем всю матрицу, таблица 3.2.

Таблица 3.2 - Матрица реализации проекта

	j=1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
i=1		30	21											
2				2										
3				2										
4					2									
5						5								
6							7							
7								20	14	7				
8											1			
9												2		
10												2		
11													1	
12													1	
13														0
Итого		30	21	4	2	5	7	20	14	7	1	4	2	117

Сравним все получившиеся пути и выберем тот, на котором продолжительность всех содержащихся работ наибольшая. Этот и будет критический путь.

И именно от работ, лежащих на критическом пути, и их продолжительности зависит конечный срок выполнения плана проекта ООО «Мегаполис». Поэтому именно критический путь является основой оптимизации плана.

Из матрицы видно, что самыми продолжительными работами являются: 1-2, 2-4, 4-5, 5-6, 6-7, 7-8, 8-11, 11-13.

Отсюда продолжительность критического пути составляет:

$$T_k = 30 + 2 + 2 + 5 + 7 + 20 + 1 + 1 = 68 \text{ дней.}$$

То есть время, необходимое для выполнения данного плана,

на который составлен сетевой график, составляет 68 дней.

Сетевой график по созданию и реализации инновации ООО «Мегаполис» построенный по приведенным в таблице и матрице данным, представлен на рисунке 3.1.

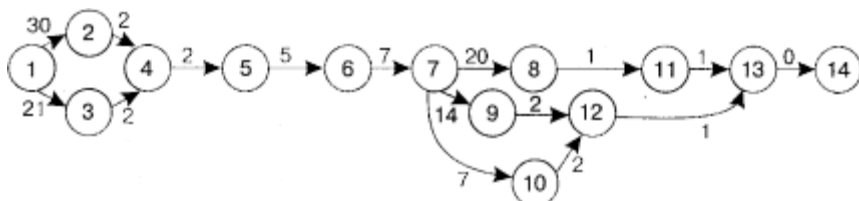


Рис 3.1. - Сетевой график по созданию и реализации инновации ООО «Мегаполис»

Если продолжительность критического пути не соответствует директивному сроку, то необходимо проанализировать сетевой график и оптимизировать его по критерию времени. В случае если требуется более короткий срок выполнения плана, то чтобы сократить срок выполнения всего плана, необходимо уменьшить продолжительность работ, лежащих на критическом пути.

Однако следует помнить, что в процессе анализа графика ООО «Мегаполис» нужно обратить внимание на напряженность выполнения отдельных работ по срокам. Напряженность выполнения работ характеризуется коэффициентом напряженности, который определяют по формуле:

$$K_n = (T - t_k) / (T_k - t_k)$$

Где T — максимальный путь в днях, проходящий через данную работу, от исходного до завершающего события; t_k — продолжительность части критических работ в днях, расположенных на рассматриваемом пути; T_k — продолжительность критического пути в днях.

Чем выше значение коэффициента напряженности, тем более жесткими являются временные оценки отдельных работ, а резервы времени на рассматриваемом пути в меньшей степени можно использовать для оптимизации сетевого графика ООО «Мегаполис».

Можно определить, что для работ:

$$K_n = (6-7-9-12-13-14) = (24 - 7) / (117 - 7) = 0,15,$$

$$K_n = (6-7-10-12-13-14) = (17 - 7) / (117 - 7) = 0,09.$$

Сравнивая эти значения коэффициентов между собой, можно сделать вывод, что путь Т для работ 6-7-9-12-13-14 напряженнее, чем путь для работ 6-7-10-12-13-14.

В случае если длина критического пути окажется меньше директивной продолжительности и сокращение времени работ экономически нецелесообразно, то можно привести график в соответствие с установленным сроком путем уменьшения ресурсов на ряде работ критического пути и прилегающей к нему околोकритической зоны.

Однако необходимо помнить, что при анализе и оптимизации сетевых графиков ООО «Мегаполис» по времени следует учитывать то, что концентрация ресурсов на любых работах имеет определенные технологические ограничения — по фронту работ, технологии, технике безопасности и другим факторам. Кроме того, не следует допускать, чтобы в результате перераспределения ресурсов полностью исчерпались резервы времени, так как в этом случае возникает большое количество критических путей, график становится напряженным и трудновыполнимым.

Далее произведем критериальную оценку инновационного проекта ООО «Мегаполис».

Существует множество различных систем критериев для оценки инновационного проекта, в данной работе рассмотрена одна из наиболее удачных.

В соответствии с этой методикой можно произвести оценку инновационного проекта ООО «Мегаполис» по девяти группам критериев, охватывающих все ключевые аспекты его эффективности.

Каждый из критериев количественно может быть определен посредством одной из пяти оценок:

«-2» — очень низкая оценка;

«-1» — низкая оценка;

«0» — средняя оценка, либо ее отсутствие;

«+1» — высокая оценка;

«+2» — очень высокая оценка.

Кроме того, для каждого из критериев определяется относительная его значимость посредством назначения весовых коэффициентов.

Рассмотрим рекомендуемый данной методикой перечень критериев для ООО «Мегаполис», Приложение Д.

После оценки всех критериев необходимо рассчитать общий рейтинг проекта. Для этого необходимо перемножить весовые коэффициенты критериев на значения их оценок и затем полученные

произведения сложить. Полученный результат представлен в таблице и составляет общую оценку (рейтинг) инновационного проекта ООО «Мегаполис». Рейтинг данного проекта является высоким, так показатель рейтинга выше 200 баллов, что является подтверждением эффективности инновационного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, можно отметить, что на сегодняшний день, инновации являются главной предпосылкой повышения конкурентоспособности предприятия. Экономический кризис вынудил большинство предприятий экономить во всех сферах бизнеса. С другой стороны, следует отметить, что экономический кризис когда-нибудь закончится, и снова наступит возрождение экономики и перераспределение рынков [2 с.14].

Успешными станут те компании, которые примут инновационную стратегию развития, будут инвестировать в исследования, развитие и инновации. Инновации рассматриваются как ключевой бизнес-процесс, с их помощью компании пытаются достигнуть конкурентного преимущества. Основным условием создания и применения инноваций на предприятии является их четкая формулировка и реализация инновационных стратегий.

Процесс формирования инновационной стратегии сложен и состоит из шести основных частей: определение видения и миссии предприятия, стратегических целей, детальный анализ бизнес-среды (внутренней и внешней), формирование стратегии, ее реализация, последующая оценка и контроль. [4 с. 90].

Достаточное внимание, также, должно быть уделено анализу текущего состояния инновационных процессов. В качестве полезного инструмента в процессе такого анализа может стать создание собственной модели инновационного менеджмента отношений.

В ходе исследования были проанализированы теоретические подходы отечественных и зарубежных исследователей к толкованию терминов «инновации», «инновационная деятельность», «инновационный процесс» и «инновационная стратегия». Рассмотрены различные авторские классификации видов инновационных стратегий.

Был проведен анализ деятельности предприятия ООО «Мегаполис». Определены внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии предприятия. На основе полученных исследований были описаны этапы формирования и реализации инновационной стратегии.

В ходе исследования были предложены методические рекомендации по дальнейшим этапам реализации инновационного развития предприятия. Таким образом, на примере промышленного предприятия (ООО «Мегаполис») были рассмотрены процессы, связанные с организацией инновационной деятельности на предприятии и сделаны следующие основные выводы:

- что для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия, который характеризуется как совокупность факторов (внешних и внутренних);

- предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, то есть главной целью стратегического плана ставят освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли;

- для формулирования инновационной стратегии существуют три основных подхода: прогнозы факторов окружающей обстановки, анализ внутреннего потенциала предприятия и его корпоративная стратегия;

- одним из источников конкурентных преимуществ могут стать инновации, создаваемые в результате научно-технической деятельности подразделений НИОКР на предприятии. Сфера НИОКР является реальным потенциалом, который предприятие может использовать для удержания и создания новых конкурентных преимуществ;

- формирование инновационной стратегии промышленного предприятия должно включать реализацию продуктовых и процессных инноваций.

Для ООО «Мегаполис» целесообразным будет внедрение инновационного проекта по организации высокотехнологичной фабрики по переработке краба. Рейтинг данного проекта является высоким, так показатель рейтинга выше 200 баллов, что является подтверждением эффективности инновационного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авилова В.В. Управление инновационным предпринимательством в современных условиях // Социальное управление и регулирование в трансформирующемся обществе. – Казань : Методика, 2013. – 511 с.
2. Агурбаш Н.Г. Система государственной поддержки малого предпринимательства в России. - М. : Бегта, 2012. - 48 с.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М. : Финансы и статистика, 2015. – 411 с.
4. Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Под общ.ред. Г.Л.Багиева. - СПб. : Питер, 2015. - 736 с.
5. Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / под общей ред. проф. Г.Л. Багиева. - СПб. : СПбГУЭФ, 2013. - 231 с.
6. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) / А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 4. – С.3-8.
7. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб. пособие для ВУЗов / Л.П. Белых, М.А. Федотова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 316 с.
8. Блинов А.О. Малое предпринимательство. Теория и практика : учебник. - М. : Экспресс, 2013. - 356 с.
9. Богачев В.Ф. Введение в предпринимательство : учебное пособие. – СПб. : БГТУ, 2013. - 80 с.
10. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко – Новосибирск : ЭКО, 2015. – 89 с.
11. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. - М. : Юнити, 2014. – 199 с.
12. Був В.В. Исследование эффективности системы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации: состояние, направления развития. - М. : Литра, 2013. - 160 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для вузов / О.С. Виханский. - М. : Гардарика, 2012. - 528с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. - М. : Гардарики, 2015. - 293с.
15. Виханский, О.С. Менеджмент : человек, стратегия, процесс / Виханский О.С. – М. : Литра, 2016. – 167 с.
16. Ганнушкин С.В. Малый бизнес : системный подход. – М. : Наука, 2013. – 126 с.

17. Герчикова И.Н. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное : учебное пособие. - М. : Косалтбанкир, 2014. – 450 с.

18. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - М. : МГУ, 2016. – 204 с.

19. Гуляев Ю.В. Инновационный менеджмент в России : вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. – М. : Наука, 2014. – 300 с.

20. Гущина Л. Б. Экономика (организация производства и управление промышленным предприятием): Учеб. пособие / Л. Б. Гущина, М. Г. Ливинцова. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 270 с.

21. Девиатайкин А.Г. Управление инновациями в научной организации // Актуальные проблемы управления – 2014: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. (10-11 нояб. 2014 г.). – М. : МГТУ, 2014. – Вып. 4. – С. 11 – 13.

22. Зинов В.Г. Взаимодействие малого предприятия и НИИ в инновационных проектах // Инновации. – 2013. - № 2/3. –С. 39-41.

23. Игнатьев А.М. Малый бизнес в экономической стратегии и политике реформируемой России // Известия СПбГУЭФ. – 2016. - № 2. - С. 12-19.

24. Ильдеменов С.В. Инновационный менеджмент. – М. : ИНФРА – М, 2014. – 208 с.

25. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. – М. : ЮНИТИ – 2013. - 343 с.

26. Инновации в бизнесе. Антология. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2017. - 190 с.

27. Клейнера Г.Б. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики. - М. : Наука, 2014. - 448 с.

28. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М. : Экзамен. - 2015. – 400 с.

29. Колокнева М.В. Теория организации : учебное пособие / М.В. Колокнева. - М. : ТК Велби, 2014. - 428 с.

30. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М. : ИД «ИНФРА-М», 2014. – 123 с.

31. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2016. – 271 с.

32. Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 340 с.

33. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор

- компания / Е.А. Кургин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1.- С.3-14.
34. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин // Управление персоналом. - 2014. - № 2. - С. 69-72.
35. Латфуллин Г.Р. Теория организации : учебник для ВУЗов. – СПб. : Питер, 2014. – 465 с.
36. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие / К. Лафта Дж. - М. : Русская деловая литература, 2015. – 250 с.
37. Макрушин М.А. Об определении основных направлений развития инфраструктуры малого предпринимательства в научно-технической сфере // Экономика. Управление. Культура. – 2013. – Вып. 10, ч. 1. – С. 187 – 188.
38. Маренков Н. Инноватика. – М. : КомКнига, 2015. – 304 с.
39. Масленникова Н.П. Менеджмент в инновационной сфере. – М. : ФБК-Пресс, 2015. – 240 с.
40. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – М. : Слово, 2015. – 608 с.
41. Молодова Е.В. Управление торговыми предприятиями в условиях кризиса / Е.В. Молодова // Вестник СамГУПС. – 2015. – Т. 2. – № 6. – С. 66а-69.
42. Оценка бизнеса / под. ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 309 с.
43. Первушин В.А. Проблемы управления инновационным развитием предприятия // Интеллектуальная собственность. - № 2. – 2015. – С. 45-49.
44. Пилипенко А. В. Инновационная активность российских предприятий: условия роста. – СПб. : Маркет ДС, 2013. - 432 с.
45. Поздняков С. Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / С. Н. Поздняков // Молодой ученый. – 2015. – № 11. – С. 147-153.
46. Попков В.П. Стратегия развития и целевой поддержки малого предпринимательства. - СПб. : Нестор, 2014. - 267 с.
47. Поршнева А.Г. Управление организацией : учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. – М. : ЭКСМО, 2014. – 305 с.
48. Саркисов П. Системный анализ предпринимательской среды при стратегическом планировании на предприятиях / П. Саркисов // РИСК : Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 1. – С. 444-448.

49. Спирина А.М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии / А.М. Спирина // Молодой ученый. – 2012. – № 1-1. – С. 144-150.

50. Сухов В.Д. Основы менеджмента : учебное пособие для начального профессионального образования / В.Д. Сухов. – М. : Академия, 2016. – 192 с.

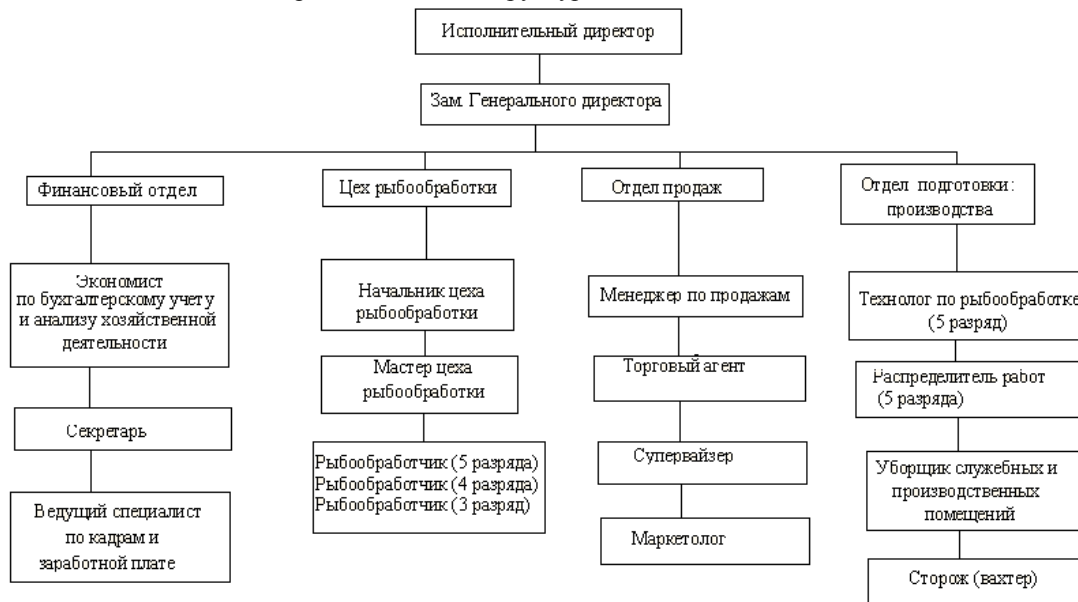
51. Фостер Р. Обновление производства / Р. Фостер. – М. : Прогресс, 2014. – 95 с.

52. Экономическая стратегия фирмы / под ред. проф. А.П. Градова - СПб. : Специальная литература, 2017. – 218 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Организационная структура ООО «Мегаполис»



Приложение Б

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ООО «Мегаполис»

на период _____ с 1 Июля 2016 г.

		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
наименование	код		
1	2	3	4
Аппарат управления	1	Исполнительный директор	1
Аппарат управления	1	Экономист по бухгалтерскому учету и анализу хозяйственной деятельности	1
Аппарат управления	1	Секретарь	1
Аппарат управления	1	Мастер цеха рыбообработки	1
Аппарат управления	1	Начальник цеха рыбообработки	1
Аппарат управления	1	Ведущий специалист по кадрам и заработной плате	1
Аппарат управления	1	Зам. Генерального директора	1
Цех рыбообработки	2	Рыбообработчик (5 разряда)	6
Цех рыбообработки	2	Рыбообработчик (4 разряда)	5
Цех рыбообработки	2	Рыбообработчик (3 разряд)	1
Отдел продаж	2	Менеджер по продажам	1
Отдел продаж	2	Торговый агент	6
Отдел продаж	3	Супервайзер	1
Отдел продаж	3	Маркетолог	2
Отдел подготовки производства	3	Технолог по рыбообработке (5 разряд)	1
Отдел подготовки	3	Распределитель работ	1

производства			
Отдел подготовки производства	3	(5 разряда)	3
Отдел подготовки производства	3	Уборщик служебных и производственных помещений	2
Отдел подготовки производства	3	Сторож (вахтер)	2
Итого по листу			38
Итого			38

Приложение В

Оценка состояния инновационного потенциала ООО «Мегаполис» по разработке комплекса переработки краба

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов		
		Слабые стороны		Сильные стороны
1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЛОК (компоненты функционального блока — стадии жизненного цикла изделий)				
1.1	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы	1 2	3	<u>4 5</u>
1.2	Производство: основное и вспомогательное	1 2	3	<u>4 5</u>
1.3	Маркетинг и сбыт (продажи)	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния функционального блока		1 2	3	<u>4 5</u>
2. РЕСУРСНЫЙ БЛОК				
2.1 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ				
1)	Сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие	1 2	3	<u>4 5</u>
2)	Площади и рабочие места, связь и транспорт	1 2	3	<u>4 5</u>
3)	Оборудование и инструменты	1 2	<u>3</u>	4 5
Итоговая оценка состояния материально-технических ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
2.2 ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ				
1)	Состав и компетентность руководителей	1 2	3	<u>4 5</u>
1)	Состав и квалификация специалистов	1 2	<u>3</u>	4 5
1)	Состав и квалификация рабочих	1 2	<u>3</u>	4 5
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	<u>3</u>	4 5
2.3 ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ .				
1)	Научно-технический задел; патенты и ноу-хау	1 2	3	<u>4 5</u>
2)	Экономическая информация	1 2	3	<u>4 5</u>
3)	Коммерческая информация	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния информационных ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>

2.4	ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ			
1)	Возможности финансирования из собственных средств	1 2	3	<u>4 5</u>
2)	Обеспеченность оборотными средствами	1 2	3	<u>4 5</u>
3)	Обеспеченность средствами на зарплату	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
ИТОГО ПО ВИДАМ РЕСУРСОВ				
2.1	Состояние материально-технических ресурсов	1 2	3	<u>4 5</u>
2.2	Состояние трудовых ресурсов	1 2	<u>3</u>	4 5
2.3	Состояние информационных ресурсов	1 2	3	<u>4 5</u>
2.3	Состояние финансовых ресурсов	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК				
3.1	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА			
1)	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления	1 2	<u>3</u>	4 5
2)	Функции: состав и качество разделения труда	1 2	<u>3</u>	4 5
3)	Качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	1 2	3	<u>4 5</u>
4)	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям	1 2	<u>3</u>	4 5
Итоговая оценка организационного блока		1 2	<u>3</u>	4 5
3.2	ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ ПО ВСЕМ ФУНКЦИЯМ И ПРОЕКТАМ			
1)	Прогрессивность используемых технологий и методов	1 2	3	<u>4 5</u>
2)	Уровень автоматизации	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
3.3	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА			
1)	Коммуникационная система и язык общения	1 2	3	<u>4 5</u>
2)	Традиции, опыт и вера в возможности организации	1 2	3	<u>4 5</u>

3)	Трудовая этика и мотивирование	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
ИТОГО ПО КОМПОНЕНТАМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО БЛОКА				
3.1	Организационная структура	1 2	<u>3</u>	4 5
3.2	Технология процессов	1 2	3	<u>4 5</u>
3.3	Организационная культура	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК				
4.1	Общее, функциональное и проектное руководство	1 2	3	<u>4 5</u>
4.2	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация	1 2	3	<u>4 5</u>
4.3	Стиль управления (сочетание автономности и централизации)	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>
ИТОГО ПО БЛОКАМ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА				
1	Состояние функционального блока	1 2	3	<u>4 5</u>
2	Состояние ресурсного блока	1 2	3	<u>4 5</u>
3	Состояние организационного блока	1 2	3	<u>4 5</u>
4	Состояние управленческого блока	1 2	3	<u>4 5</u>
Итоговая оценка состояния ресурсов		1 2	3	<u>4 5</u>

План мероприятий по инновационному проекту ООО «Мегаполис»

Код работы		Содержание работы	Продолжительность работы (дни)	Исполнитель
Начальное событие, i	Завершающее событие, j			
—	1	Разработка плана мероприятий	—	
1	2	Поиск оборудования с необходимыми перерабатываемыми линиями	30	
1	3	Экономический расчет эффективности проекта	21	
2; 3	4	Заключение договоров с поставщиками и подрядчиками	2	
4	5	Технико-экономическое обоснование проекта	2	
5	6	Составление проекта фабрики	5	
6	7	Представление проекта руководству, его рассмотрение и утверждение	7	
7	8	Заказ на сборку оборудования, его поставка	20	
7	9	Заказ на	14	

		монтажные и сборочные работы		
7	10	Заказ на изготовление производственной схемы	7	
8	11	Заказ на получение сырья для переработки	1	
9; 10	12	Оформление необходимой документации	2	
11; 12	13	Семинар с работниками	1	
13	14	Начало работы с клиентами	0	

Перечень критериев

Критерий	Весовой коэффициент	Оценка	Итого
Аспекты, характеризующие ООО «Мегаполис» в целом			
квалификация административно-управленческого персонала	3,0	+1	3
квалификация специалистов по маркетингу	3,0	0	0
организационно-управленческая структура фирмы	3,0	+1	3
система сбыта товаров (услуг)	3,0	+2	6
финансовое и экономическое положение фирмы	3,0	+2	6
репутация (имидж) фирмы и ее товаров (услуг)	2,0	+1	2
квалификация научного и инженерного персонала	2,0	+1	2
квалификация производственная персонала	2,0	+1	2
технологический уровень производства	2,0	+2	4
доступность источников сырья, материалов, комплектующих	2,0	+2	4
доступность источников энергии и топлива	2,0	+2	4
уровень развития транспортной сети	2,0	+2	4
доступность рынка	2,0	+2	4
культура производства	2,0	+1	2
безопасность производства	2,0	0	0
экология производства	2,0	+1	2
Итого			48
Аспекты, характеризующие отрасль и отраслевой рынок. С помощью данных аспектов можно оценить перспективы развития отрасли и ее рынка, в которой планируется реализовывать свой проект.			
перспективы развития отрасли и отраслевого рынка	3,0	+1	3
уровень конкуренции	3,0	-1	-3
стабильность спроса	3,0	+2	6

тенденции изменения спроса	3,0	-1	-3
затраты на продвижение товаров (услуг) на рынок	3,0	0	0
емкость рынка	2,0	+1	2
способность рынка к принятию товаров или услуг	2,0	+2	4
влияние проекта на развитие смежных отраслей	1,0	+2	2
Итого			11
Аспекты, характеризующие товары. При проведении оценки необходимо оценить качество продукции (услуг), полученных в результате реализации проекта по сравнению с аналогами.			
функциональные и потребительские свойства товаров	3,0	+2	6
надежность и долговечность	3,0	0	0
экологичность	3,0	0	0
безопасность для потребителя	3,0	0	0
цена	3,0	+2	6
себестоимость товаров (услуг)	3,0	+2	6
Дизайн	2,0	0	0
возможность развития товаров (услуг)	2,0	0	0
соответствие стандартам	2,0	+2	4
технологичность	2,0	+2	4
подготовка клиента к использованию товаров (услуг)	1,0	0	0
Итого			26
Аспекты, характеризующие маркетинг. Здесь можно оценить реалистичность разработанной программы маркетинга и ее эффективность при реализации целей проекта.			
исследование рынка	3,0	+1	3
реклама	3,0	+1	3
каналы сбыта товаров (услуг)	3,0	+2	6
методы стимулирования сбыта	3,0	+1	3
предпродажное и послепродажное обслуживание	2,0	0	0
Итого			15
Производственные аспекты. Данные аспекты позволят оценить производственный план фирмы с точки зрения рациональности использования ее технологического потенциала.			
система обеспечения и контроля качества	3,0	+2	6

товаров (услуг)			
накладные расходы	3,0	+1	3
использование технологического потенциала	2,0	+2	4
затраты на сырье, материалы и комплектующие	2,0	+1	2
затраты на топливо и энергоносители	2,0	+1	2
производственная кооперация	2,0	0	0
Итого			17
Финансовые аспекты. Следующий шаг — оценка стратегии обеспечения финансирования проекта.			
возможность привлечения средств из госбюджета	4,0	+0	0
возможность привлечения средств населения	4,0	-1	4
обеспечение финансовых гарантий	4,0	+1	0
участие фирмы, представляющей проект, в его финансировании	3,0	+1	3
возможность привлечения российских инвесторов	3,0	+2	0
возможность привлечения зарубежных инвесторов	3,0	-1	3
возможность получения кредитов в российских банках	3,0	-1	6
возможность получения кредитов в зарубежных банках	3,0	0	-3
общий объем финансирования проекта	2,0	+1	2
Итого			15
Социально-экономические аспекты. Необходимо оценить проект с социальной точки зрения.			
обеспечение занятости населения	3,0	+1	3
экспортный потенциал	3,0	-1	-3
экология региона	3,0	+1	3
рост деловой активности	3,0	+2	6
использование научно-технического потенциала	2,0	+2	4
рост личных доходов населения региона	2,0	+1	2
развитие отрасли	2,0	+2	4

развитие производств, косвенно связанных с проектом	2,0	+2	4
развитие объектов социальной сферы в регионе	2,0	0	0
решение демографических проблем	2,0	0	0
разработка новых рынков	2,0	0	0
рациональное использование природных ресурсов	2,0	+1	2
безопасность населения	2,0	0	0
развитие региональной инфраструктуры	2,0	0	0
Итого			25
<p>Коммерческая (финансовая) эффективность проекта. Один из важнейших этапов оценки проекта — оценка его эффективности. Здесь необходимо проанализировать уровень финансовых показателей эффективности проекта.</p>			
прибыльность проекта	4,0	+2	8
время окупаемости инвестиций	3,0	+2	6
ликвидность и платежеспособность	3,0	+2	6
Итого			20
<p>Риск проекта. Последним шагом оценки Вашего проекта является оценка риска потери вложенных в проект средств в результате влияния различных факторов.</p>			
экономический риск	3,0	+2	0
риск сбыта	3,0	+2	6
социально-политический риск	3,0	+1	3
риск качества	2,0	+2	4
риск обеспечения производства	2,0	+2	4
бюджетный риск	2,0	-1	2
природный риск	2,0	+2	4
экологический риск	2,0	+2	4
криминальный риск	2,0	-1	2
Итого			29
Всего	-	-	206