**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………..………………….3

**1. Теоретические основы выбора инновационной стратегии**……….……..5

* 1. Понятие и сущность инноваций……………………...…………………...5
	2. Характеристика инновационных стратегий…..………………………….8
	3. Метод выбора инновационных стратегий в организации….…..………13
	4. Классификация и виды инновационных стратегий…...….……….……18

**2. Инновационные стратегии компании «Фарм»**……....…...….………….25

2.1. Анализ рынка фармацевтической промышленности………......………25

2.2. Характеристика объекта исследовании – ЗАО «Фарм»…………….....28

2.3. Инновационные стратегии компании «Фарм»………………..………..31

Заключение………………………………………………………………...….…36

Список литературы………………………………………………………...……39

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Роль и значение инноваций в повышении эффективности общественного производства общеизвестны. Более 70% роста эффективности общественного производства обеспечивается за счет новшеств.

Однако для многих предприятий, инновации могут представлять определенную угрозу. Они могут разрабатывать и осваивать различные новшества, но одновременно проявлять неспособность предвидеть последствия новых научно технических достижений, удерживаться на необходимом уровне и направлениях инновационной деятельности. Это нередко приводит к ухудшению финансово-экономических показателей, потере занимаемой доли рынка и в конечном счете даже к банкротству.

Следовательно, тема моей курсовой работы является актуальной и важной, так как проблема заключается не только в самих инновациях как таковых, а так же прежде всего в эффективном управлении ими.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении теоретических и практических исследований и изучении методов выбора инновационной стратегии. Курсовая работа предусматривает решение следующих важнейших задач:

- изучение сущности инноваций и инновационных стратегий;

- исследования методов выбора инновационных стратегий в организации;

- исследование видов инновационных стратегий;

- анализ рынка фармацевтической промышленности;

-изучение инновационных стратегий используемых в компании «Фарм».

В данной работе объектом исследования является компания «Фарм». Предметом курсовой работы выступают управление инновационными стратегиями.

Российский рынок фармацевтики продолжает бурно развиваться, ситуация в фармацевтическом секторе свидетельствует об эволюционном переходе отрасли к рыночным механизмам.

Курсовая работа исследует теоретические вопросы и практические аспекты управления инновациями в современных условиях. В курсовой работе затрагивается важная проблема – методы выбора инновационной стратегии на примере ЗАО «Фарм»

В стратегическом управлении инновациями на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечивать себе успешное развитие в будущем.

Единой модели инновационной стратегии, как и единого стратегического управления для всех предприятий, не существует по одной простой причине – каждая фирма по своим характеристикам уникальна. Отсюда следует, что содержание стратегического управления инновационным процессом также уникально и для каждой фирмы существует своя специфическая фирма.

**1. Теоретические основы выбора инновационной стратегии**

1.1.Понятие и сущность инновации

Приступая к исследованию методов выбора инновационной стратегии на предприятии, первоочередным шагом является определение понятия инновация анализ экономической литературы, посвященной данной теме, показывает что:

«Нововведение (инновация) – объект, внедрения в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога; характеризуется более высоким технологическим уровнем, иными потребительскими качествами товара и услуги по сравнению с предшествующим аналогом.»[[1]](#footnote-1)

Понятие «нововведение» применяется ко всем новшествам как в производственной, так и организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающую экономию затрат или даже создающих условия такой экономии.

«Инновации способствуют развитию технологической и хозяйственной системы, достижению ею оптимального состояния. В то же время неожиданно появившееся новшество может негативно повлиять и на этот процесс или нарушить нормальный ход текущей работы.»[[2]](#footnote-2)

Потребность в инновациях возникает у фирмы под воздействие внешних (обострение конкурентной борьбы, задачи завоевания новых рынков, появления новых знаний и т.д.) и внутренних факторов (неблагоприятные условия труда, рост затрат, несоответствия между тем, что есть, и тем что должно быть, ит.п.).

«Инновации вызывают к жизни некоторое весьма серьезные проблемы (досрочное моральное устаревание элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния; необходимость осуществления нововведений в смежных областях нарушающих общую стабильность в них и вызывающих экономические потери.)»[[3]](#footnote-3)

Инновациям препятствуют: недостаток средств, патентные ограничения; сопротивления персонала, высокие налоги, отбирающие у организации необходимые финансовые средства; требования антимонопольного законодательства.

В то же время инновациями благоприятствуют: поддержка руководством новаторства; постоянный объем информацией; стимулирование научной деятельности; высокий творческий потенциал сотрудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использование рыночных возможностей.

Любые стратегические меры, предпринимаемые фирмой, носят инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в его экономическом, производственном или сбытовом потенциалах.

«Стратегия развития фирмы предусматривает обеспечение использования научно-технических достижений в области организации, техники и технологии, т.е. комплекса инноваций. Однако для целей организации управления и планирования инновационных процессов целесообразно их обособленное рассмотрение в рамках специально выделяемой стратегии нововведения.»[[4]](#footnote-4)

В следующем параграфе курсовой работы будет показа специфика инновационных стратегий как объекта управления и раскрыт механизм этого управления.

1.2.Характеристика инновационных стратегий

Инновационная стратегия предприятия должна повышать или поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции.

Необходимо отметить, что сущность современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий отражает такая категория, как «инновационное развитие», которая достаточно широко в последние годы освещалась в отечественной и зарубежной литературе.

Вместе с тем инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимые для его осуществления, т.е. инновационного потенциала.

До последнего времени в России на всех уровнях управлении инновациями (федеральном, региональном, отраслевом, институциональном) господствовала продуктовая ориентация инноваций, т.е. ориентация на производство новшеств. По этой концепции процесс инноваций отражает продуктовую ориентацию, когда позиции потребителя по отношению к производителю очень слабы. В этом случае все условия, связанные с созданием, освоением и распространением новшеств, диктует производитель (диктат производителя).

«Переход к рыночным отношениям, структурная перестройка производства и усложнение общественных потребностей привели к усилению позиций потребителя. Хотя в последние годы требования потребителя в известной мере отражаться в создаваемых новшествах, но тем не менее этот процесс (в целом положительный) не смог приблизить инноватора (инициатора новшества) к потребителю.»[[5]](#footnote-5)

Исследователь, конструктор и технолог остаются пока изолированными от рынка. Они еще не в состоянии оценить коммерческий потенциал инноваций и их способность удовлетворять известные личные и производственные потребности. Поэтому необходим альтернативный, новый концептуальный подход. Таким может быть подход, ориентированный на потребителя, на рынок.

При данном подходе инновационный процесс рассматривается как передача знаний (научных, технических) в сферу удовлетворения нужд потребителей. Продук-новшество при этом превращается лишь в носителя технологии, и форма, которую он принимает, определяется только после увязки технологии и удовлетворяемой потребности.

Также, следует отметить, что стратегическое управление инновациями – это значительно более широкое понятие, чем перспективное планирование крупно масштабных новшеств. Оно включает:

- ситуационный анализ и прогноз влияния всего диапазона производственных и предпринимательских факторов успеха, в том числе внешних (продукты, рынки, поставщики, патенты и лицензии) и внутренних (новые технологии, финансирование, сотрудники, технический уровень);

- потенциал сферы исследований и разработок; систему управления; ее организационные формы; этику и культуру предпринимательства (философия и предпринимательская политика).

«Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации (корпорации, фирмы), отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, потребителей.»[[6]](#footnote-6)

«Стратегическое управление инновациями является составной частью инновационного менеджмента и решает вопросы управления, планирования и реализации инновационных проектов, имеет дело с процессом предвидения изменений в экономической ситуации фирм, поиском и реализацией крупномасштабных решений, обеспечивающих ее выживание и устойчивое развитие за счет выявленных будущих факторов успеха.»[[7]](#footnote-7)

«Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.»[[8]](#footnote-8)

Фирмы, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах и получают возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным фирмам.

Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию инноваций характеризуется высоким уровнем риска. Кроме того, инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо наоборот, небольшим предприятиям.

Необходимость в стратегии возникает, и когда требования со стороны общества из-за, например, резких социально-политических изменений заставляют предприятия резко менять свои ориентиры. Именно это происходит в настоящее время в России.

«Разработка стратегии инноваций начинается с формулирования общей цели предприятия (корпорации, объединения). После формулирования общей цели определяются конкретные цели. Достижимость конкретных целей зависит от их реалистичности в экономической обстановке, складывающейся к моменту реализации стратегии.»[[9]](#footnote-9)

Реалистичность их можно обеспечить на основе прогноза экономической обстановки, изменений внешней среды. При этом анализируются политические, экономические, научно-технические , социальные и экологические факторы. Основной целью прогноза является выяснение того, что предприятие могло бы предпринять для использования благоприятных возможностей и как ответить на угрозы, обусловленные будущими изменениями экономической обстановки. Значимость прогнозирования изменений внешней среды, экономической обстановки при окончательной формулировке инновационной стратегии состоит: в выявлении будущих угроз и благоприятных возможностей; исключении неожиданностей; поиске новых конкурирующих технологий (изделий, продуктов).

«Стратегия нововведений предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых предприятие стремится содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологический возможностей.»[[10]](#footnote-10) пьнлнг

В этом смысле стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс (стадия исследований, ввод нововведений в производственное использование, ввод нового продукта в рыночную среду).

1.3.Методы выбора инновационной стратегии в организации

Выбор инновационной стратегии зависит от многих факторов: рыночной позиции фирмы и динамики ее изменения, производственного и технологического потенциала предприятия, вида производимого на фирме товара, а также внешних факторов.

Но существуют некоторые основополагающие подходы или принципы выработки инновационных стратегий и осуществления стратегического управления инновациями (рис. 1.).

«Стратегическое управление организацией – это основа современного менеджмента в условиях постоянных изменений окружающей среды, ужесточающейся конкуренции. При этом наиболее сложны в управлении инновационные стратегии развития организации.»[[11]](#footnote-11)

«Стратегическое управление – это такое управление инновационной фирмой (организацией), которое, опираясь на научный потенциал как основу, ориентирует ее инновационную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит современные изыскания, отвечающие требованиям конкуренции и позволяющие добиться преимуществ, что в совокупности дает возможность фирме выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.»[[12]](#footnote-12)

Другие авторы рассматривают стратегию как детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей. Различая понятия стратегии и тактики, они видят особенности второй в том, что она разрабатывается в процессе развития стратегии, часто формируется на уровне среднего звена, рассчитана на более короткий период времени и имеет быстро проявляющиеся результаты.

Ряд авторов исследует вопросы формирования непосредственно инновационных стратегий.

«Разработка инновационной политики предполагает определение целей и стратегий его развития ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его соответствующими ресурсами.»[[13]](#footnote-13)

Рассматривая цели как некое предвосхищение результата, на которые направлены усилия инновационного менеджмента, их разделяют на:

- функциональные (поддержание достигнутого состояния системы);

- новые (приобретение нового качественного состояния системы).

На каждой из стадий жизненного цикла инновационной фирмы происходит определенное сочетание тех и других.

Например, на стадии «текущая деятельность» ставятся в основном функциональные цели, направленные на поддержание баланса достигнутого ранее состояния системы, а на других – обычно только новые цели.

Они требуют выхода на новые ориентиры и критерии равновесия в системе, новые решения и организационные структуры, т.е. вызывают необходимость разработки и осуществления комплекса действий, которые определяются как стратегии.

В новых целях должны быть учтены научно-технический и производственный потенциал предприятия и его рыночно-сбытовые возможности.

«Важнейшими задачами управления инновационным процессом являются разработка и реализация инновационной стратегии данного хозяйственного образования, которые подчинены общей стратегии. Инновационная стратегия задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.»[[14]](#footnote-14)

В стратегическом управлении оперируют сложными целями, которые призваны решать следующие задачи:

-ознакомление с проблемой путем сопоставления существующего состояния с желаемым – функция инициативы;

-выработка руководящих требований к действиям – инструмент управления;

-определение критериев оценки информации и выбора альтернатив – принятие решений;

-обеспечение бесконфликтного сосуществования лиц, принимающих решения,- инструмент координирования;

-создание предпосылок для последующего контроля – инструмент контроля.

«Цели предприятия в целом – ожидаемое состояние совокупности стратегических хозяйственных единиц (продуктово-рыночных комбинаций) и соответствующие качественные и количественные показатели.»[[15]](#footnote-15)

Цели функциональных сфер деятельности – директивные задания для функциональных подразделений предприятия, которые закладываются в основу разработки стратегий, планов мероприятий и программ в этих сферах и подразделениях.

Стратегические цели фирмы характеризуют количественную или качественную сторону ожидаемого результата. К количественным относятся цели: рыночные (оборот, рост, доля рынка), экономические (прибыль, рентабельность), финансовые (структура капитала, ликвидность).

К качественным – стандарт качества продукции, независимость фирмы, стратегический облик фирмы (миссия), инновационное проведение, постановка сервисного обслуживания клиентов, уровень управления фирмой, политическое и общественное влияние.

Стратегические инновационные цели формируются в виде декларации о намерениях, на основе которых определяются предпринимательская концепция, базовые и функциональные стратегии, реализующие эту концепцию, а также разрабатывается система оперативных планов, обеспечивающих реализацию стратегий.

В общем виде технология разработки стратегии может быть представлена следующей схемой (рис.2.).

Стратегический диагноз – это распознание ситуации на ранней стадии, слежение за ситуацией.

Стратегический анализ – это определение стратегических зон, анализ окружающей среды.

Формулирование стратегии – выбор стратегии, разработка программ.

Оценка программ – каждая программа оценивается и встраивается в общую политику предприятия.

Реализация стратегии – функциональный, проектный, продуктовый менеджмент.

Стратегический контроль – контроль за реализацией стратегий.

«При окончательном выборе и формулировании стратегии инноваций важно выявить возможности предприятия (организации). Поэтому необходим анализ сильных и слабых сторон его деятельности. Сильной стороной предприятия может быть научный потенциал и уровень технических разработок, а слабой – уровень издержек производства и себестоимости продукции.»[[16]](#footnote-16)

В таких случаях стратегию инновационного развития целесообразно базировать на разработке и выпуске принципиальных новшеств. Если сильной стороной предприятия является изученность рынка, завоевание его определенной доли, то стратегия инновационного развития скорее всего будет базироваться на росте сдвигов, достигнутых созданием модификаций освоенной продукции, внесением функциональных изменений в конкуренции изделий и др.

Предварительно выявленные и обоснованные пути достижения целей и сопоставление прогнозов экономической обстановки, внешней среды с результатами анализа внутренней среды, внутренних возможностей дают основание для окончательного выбора инновационной стратегии.

Классификация инновационных стратегий представлена в следующем параграфе курсовой работы.

1.4.Классификация и виды инновационных стратегий

«Стратегии вообще и инновации в частности направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на измерение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий обуславливается составом компонентов внутренней среды предприятия.»[[17]](#footnote-17)

Таким образом, относительно внутренней среды инновационные стратегии подразделяются на несколько крупных групп:

- продуктовые (портфельные, предпринимательские, или бизнес-стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);

-функциональные (научно-техниические, производственные, маркетинговые, сервисные);

-ресурсные (финансовые, трудовые, информационные материально-технические);

-организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления). Это специальные инновационные стратегии.

Теория и практика стратегического и проектного управления выработала ряд универсальных стратегий, получивших широкую известность. Такие стратегии обычно называют базовыми или эталонными. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ фирмы, в силу чего их называют также стратегиями развития или стратегиями роста фирмы.

Базовые стратегии развития чаще всего делятся на следующие группы: стратегии интенсивного развития; стратегии интеграционного развития; стратегии диверсификации; стратегия сокращения.

В каждой из этих групп имеются непосредственно инновационные стратегии. Другие стратегии обладают тем или иным инновационным аспектом. Базовые стратегии отражают общепринятые направления развития конкурентных преимуществ фирмы. Их используют в качестве типовых каталогов при подборе альтернативных стратегий.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы. Многие из этих изменений новы и неожиданны для фирмы и ее контактной аудитории, т.е. стратегиям присущ инновационный характер.

«При стратегии интенсивного роста организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего применения своих внутренних сил и оптимального использования представляемых внешней средой возможностей.»[[18]](#footnote-18)

Известны три стратегии интенсивного роста. В первой из них, направленной на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в писке нового рынка для данного продукта и закреплении на нем. Она содержит в основном маркетинговую инновацию. Третья стратегия – развития товара – состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь мы имеем дело с продуктивной инновацией.

Стратегии интенсивного роста – это стратегии интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз), стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами(вертикальная интеграция вверх).

Стратегия интеграции с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями (горизонтальная интеграция). Все три стратегии интеграционного роста связанны с организационными инновациями.

В группу стратегии диверсификации входит стратегия конструкторской диверсификации (ее называют «центрированной», поскольку технология, отрасль и рынок не изменяются). Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем деле (бизнесе) дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов.

При этом имеющееся производство остается в центе дела, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены освоенном рынке, используемой технологии (технология должны быть «плодотворной»), опоре на другие сильные стороны предприятия. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.

Еще одна стратегия диверсификации – это конгломеративная («чистая», или полная) диверсификация. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни техническом, ни в коммерческом плане. Портфель продукции обновляется радикально. Возникает ситуация «новая продукция – новый рынок»: в наличии и продуктовая, и маркетинговая инновация; риск и сложность управления удваиваются.

«Стратегии сокращения заключается в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек, могут повлечь за собой инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур.»[[19]](#footnote-19)

Существует множество классификаций инновационных стратегий, например классификация стратегий, предложенная Б. Санто. По его мнению, стратегии делятся следующим образом:

Инновационные стратегии можно разделить на институциональные (на уровне предприятия) и центральные (на государственном уровне).

«Центральная инновационная стратегия означает реализацию запланированных на государственном уровне конкретных инновационных мероприятий (например, программа исследований и разработок, направленная на развитие какой-то промышленной отрасли), формирование внешних ифраструктурных условий, повышающих инновационных динамизм предприятий и способствующих их развитию, а также модернизации внутреннего механизма предприятия и системы связей.»[[20]](#footnote-20)

Следовательно, центральная инновационная стратегия – это способ содействия развитию народного хозяйства, когда на внешние условия функционирования предприятия(учреждения) и внутренний механизм оказывается такое содействие, которое позволяет ускорить техническое развитие и тем самым повысить уровень экономической эффективности. Ее цель заключается в создании наиболее благоприятных условий технического и хозяйственного развития.

На основе классификации К. Фримана различаются следующие модификации инновационной стратегии предприятия.

Традиционная – предприятие стремится только к повышению качества существующих продуктов, поэтому наверняка в долгосрочной перспективе оно будет отставать сначала в технико-технологическом, затем и в экономическом отношении.

Оппортунистская – предприятие занято поисками такого продукта, который не требует слишком больших затрат на исследования и разработки, но с которым оно в течение определенного времени сможет единолично присутствовать на рынке. Поиск и использование такие секторов предполагают глубокое знание рыночной ситуации, высокий уровень технико-технологического развития и адаптационные способности. В этом случае высокая степень риска быстрой утраты монопольного положения.

Имитационная – используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции. Новая технология приобретается у других, например, путем закупок лицензий. Лицензия стоит намного дешевле, приобретается быстрее и действует надежнее, чем собственные разработки, изобретения. Это успешная стратегия, но для адаптации оригинального и создающего монопольную ситуацию продукта умственного труда (изобретения) необходимы высокая специальная квалификация и неутомимое поддержание достигнутого уровня.

Оборонительная – предприятия проводят исследования и разработки без претензий на занятие ведущих позиций, их цель заключается в том, чтобы не отстать от других в области технико-технологического развития и повысить технический уровень поизводства. Это весьма затратоемкая стратегия. Она используется главным образом в обособленных (государственных) научно-исследовательских учреждениях.

Зависимая –наблюдается преимущественно на мелких предприятиях, которым крупные вменяют новый продукт или производственный метод.

Наступательная – амбиция в данном случае заключается в том, чтобы быть первым на рынке.

Е.В. Любимова приводит следующую классификацию инновационных стратегий.

«Наступательная – ей присуще большой риск и высокая возможная окупаемость. Она требует от руководителей определенной квалификации в осуществлении научно-технических нововведений, способности выдавать новые рыночные перспективы и изменения, быстро реализовать их в товарах. В большинстве случаев необходима ориентация на исследования в сочетании с применением новых технологий.»[[21]](#footnote-21)

Защитная - предполагает высокий риск и пригодная для фирм, способных получать прибыль в условиях конкуренции. Для этого необходимо завоевать значительную долю рынка и поддерживать норму прибыли посредством низких издержек производства. Как показывает зарубежный опыт, успех при этом ожидает те фирмы, которые имеют сильные позиции в производстве и маркетинге.

В то же время надо сохранять достаточный научно-технический потенциал, чтобы быстро ответить на нововведения, внедренные конкурентом.

«Промежуточная – сводится к разумной конкуренции. Успех при этом достигается за счет самостоятельного проведения эффективной инновационной политики с тем, чтобы не отстать от ведущей фирмы, в то же время необходимо избегать риска на рынке высокого уровня потребителей с тщательным отбором продукции.»[[22]](#footnote-22)

Такую стратегию можно назвать пассивной, так как она означает смену товара, который не требует серьезных изменений в средствах и технологиях производства, не нуждается в значительных дополнительных затратах умственного труда, не приводит к коренным изменениям в технико-технологическим характеристиках.

Опыт отечественных фирм показывает, что наиболее приемлемыми в условиях рыночных отношений являются наступательная, защитная, а также совмещенная (защитно-наступательная) стратегии.

Инновации требует сравнительно продолжительного времени (5-10-15 лет), и предприятие сможет успешно реагировать на рыночные изменения, если оно подготовилось и в его распоряжении имеются необходимые научно-технические разработки. Следовательно, предприятие должно основывать свое будущее на долгосрочной стратегии, которая считается с накопленным знанием и опытом, с внешними и внутренними условиями развития предприятия и его состязательными преимуществами.

**2. Инновационные стратегии компании «Фарм»**

2.1. Анализ рынка фармацевтической промышленности

Фармацевтическая промышленность – это глобальный бизнес, в котором исключительно много средств вкладывают в исследования и разработки.

Основной фактор, определяющий выживание и успех фармацевтической промышленности – ее способность обеспечивать новыми и экономически оправданными лекарствами, способными облегчить или лечить серьезные заболевания, другими словами – вводить новшества.

Для того, чтобы выжить, фармацевтическая компания должна приносить на рынок хотя бы одно новое лекарство в год. Слияния и поглощения, которые сегодня сплошь и рядом происходят в фармацевтической промышленности, в большей степени связанны с тем, что имеющаяся инновационная база не достаточна для поддержания промышленности существующего размера.

Инновации – ключ к выживанию, поэтому все больше фармацевтические компании рассматривают два основных слагаемых успеха, способных сократить время появления на рынке новых коммерческих разработок. Это – соревнование в создании химических веществ и привлечение внешних источников этих самых веществ с проведением собственной экспертизы и их дальнейшим продвижением на рынок.

Несомненно, крупным компаниям легче осуществлять открытие и разработку новых препаратов. Прежде всего потому, что стоимость развития нового лекарственного средства возрастает с каждым годом, а отдача от выведения препарата все меньше (из-за увеличения количества препаратов внутри одной терапевтической группы, ужесточения регулярных требований, одновременного существования на рынке препаратов дублирующих друг друга, то есть не имеющих существенных терапевтических преимуществ в равнении между собой).

У российского фармацевтического рынка есть одна особенность, существенная с точки зрения инновационного процесса. Она заключается в том что, инновационные производители сосредотачивают у себя почти 100% инновационных продуктов. Из тысяч лекарственных средств, выпускаемых российскими заводами, единицы можно считать оригинальными. Вновь регистрируемые лекарственные средства отечественного производства почти на 100% являются воспроизведением уже известного.

Таким образом, инновационный потенциал российского фармацевтического рынка сконцентрирован в руках зарубежных производителей. Причина такой ситуации являются отсутствие у российских производителей ресурсов, необходимых для полноценной разработки новых лекарств, а также отсутствия денежных средств на полный цикл разработки и внедрения одного оригинального лекарственного средства.

Среди проблем российской фармацевтической промышленности прежде всего можно назвать отсутствие понимания того, что есть «российская» промышленность. На территории страны имеются предприятия отрасли, руководимые гражданами России с российским менталитетом. На этой же территории имеются предприятия, руководимые людьми, не являющимися российскими гражданами, которые получили надлежащую подготовку в фарминдустрии. Их отличает иной менталитет, близкий к таковому как у руководителей предприятий в Центральной и Западной Европе, Северной Америке и в других индустриальных регионах мира. Эти категории предприятий функционируют по-разному.

Для предприятия первой категории самая болевая точка – невозможность выхода на мировой рынок в связи с низкой конкурентоспособностью отечественной продукции. При этом фармацевтическое производство, пожалуй, – самый международный вид производства, т.е. наиболее ориентированный экспорт. Именно поэтому существует угроза окончательно уступить внутренний рынок России иностранным производителям.

Необходимо отметить, что предметом дальнейшего анализа является деятельность российской компании ЗАО «Фарм».

2.2. Характеристика объекта исследования – ЗАО «Фарм»

ЗАО «Фарм» - одно из крупнейших фармацевтических компаний в России, включающая розничную сеть и современное фармацевтическое производство.

Компания была основана в 1991 году, с целью обеспечения населения РФ высококачественными лекарственными препаратами. Широкий ассортимент лекарств и товаров сопутствующей групп – одно из основных конкурентных преимуществ аптечных сети «Фарм» и важнейший показатель работы фармацевтической компании.

Большинство аптек компании «Фарм» работают в традиционном формате закрытой выкладке товаров. При такой форме торговли ассортимент одной аптеки, как правило, составляет 6 – 7 тысяч наименований позиций. В аптечной сети «Фарм» представлены так же и аптеки открытого доступа товаров – фарммаркеты. Открытая форма торговли позволяет иметь более 12 000 наименований лекарственных средств и разнообразной сопутствующей продукции.

Компания предлагает продукцию следующего ассортимента: медикаменты, БАД, гомеопатические средства, изделия медицинского назначения, лечебная косметика, диагностические средства и т.п.

Организационная структура компании «Фарм» представлена на рис. 2.1. и выглядит следующим образом:

«Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.»[[23]](#footnote-23)

Миссия компании – сохранить и укрепить здоровье, а также улучшить качество жизни наших покупателей, предлагая высококачественные лекарственные препараты и средства для поддержания здоровья.

Целью компании – является стремление занять ведущие позиции среди производителей лекарственных препаратов и продуктов питания, направленных на поддержание здоровья и улучшения качества жизни.

Стратегия компании – является поиском оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям продукцию самого высокого качества. Организация постоянно увеличивает ассортимент предлагаемой продукции и стремиться развивать маркетинговую составляющую бизнеса.

Компания осознает свою ответственность перед своими покупателями, партнерами, акционерами и обществом и серьезно подходим к выполнению своих обязательств. Управление компанией происходит в соответствии с принципами эффективности, прозрачности и социальной ответственности.

Компания «Фарм» стабильно работающее предприятие, имеющее хороший товарооборот. Рентабельность одной аптеки составляет около 55%, что позволяет обеспечивать неплохую зарплату сотрудникам и иметь средства для инвестиций в развитие.

На рентабельность аптеки оказывают влияние большое количество фактов. Прежде всего это те, которые влияют на товарооборот, начиная от месторасположения и ценовой политики аптечного предприятия (иногда это связано и с изменением законов, регулирующих деятельность фармацевтической отрасли) до уровня инфляции в стране, а также сезона и погодных условий.

Посещаемость аптеки – один из самых важных факторов, влияющих на товарооборот, а, следовательно, и на рентабельность. На него, прежде всего, оказывает влияние расположение аптеки по отношению к основным потокам людей, т.е. транспортным развязкам, торговым предприятиям; имеет значение населенность микрорайона и состав населения по возрасту и уровню материальной обеспеченности. Важным является и удобство подхода к аптеке.

Существенное влияние на товарооборот оказывает конкуренция. Если говорить о других отрицательных факторах, то к ним относится нехватка кадров, которая приводит порой к тому, что из трех окошек работают только два, около которых создаются очереди. Покупатели не хотят стоять в очереди, а у тех кто все-таки дошел до кассы, время общения с кассиром (консультантом) резко ограничивается. И здесь уже трудно рассчитывать на полноценную консультацию, которую мог бы дать грамотный специалист, будь у него больше времени.

Всегда снижается товарооборот в летнее время. Но и такие факторы, как сильный мороз и затяжные дожди, значительно влияют на посещаемость аптек, а следовательно, - на товарооборот и рентабельность.

Средняя наценка практически на весь ассортимент в аптеках компании «Фарм» составляет 20 – 25%. Наименьшую наценку компания делает на дорогостоящие препараты. На биодобавки, которые закупаются непосредственно у производителей, позволяет себе делать наценку побольше. Но на те биодобавки, которые поставляют дистрибьюторы, наценка не превышает 22 – 23%. По соглашению с поставщиками лечебной косметики, на этот вид товара торговая наценка тоже не должна быть больше 20%.

Основная статья расходов аптеки – это зарплата сотрудникам и налоги, которыми облагается фонд оплаты труда. В среднем расходы на зарплату вместе с налогами составляет 60%, около 20% - затраты на коммунальные услуги. Остальные расходные статьи – намного меньше. Они включают в себя оплату банковских услуг, противопожарной системы и т.д.

2.3. Инновационные стратегии компании «Фарм»

Стратегические направления инновационного развития компании «Фарм» это:

1)Ориентация на разработку и производство инновационных, т.е. патентоспособных препаратов, а также на экспорт любых категорий лекарственных продуктов: инновационных, воспроизведенных и простых, традиционных, иначе – безрецептурных.

- Создание новых производственных площадок благодаря инвестициям и использовании передовых технологий (новые препараты и методы их производства). Компания «Фарм» привлекает инвестиции, направляя их на перепланирование и перестройку производственных площадей, приобретение и монтаж новых видов оборудования. Так как, с приобретением специальных установок будет налажен процесс выпуска разнообразных лекарственных форм. Расширяя собственное производство, «Фарм» прежде всего рассчитывает на успешную конкуренцию с западными фармацевтическими компаниями. Производя лекарства на собственных мощностях, компания привлекает покупателей гибкой целевой политикой и ассортиментом.

- В 2003 году компания «Фарм» открыла собственное рецептурное производство, которое обслуживает всю аптечную сеть компаний. Данный маркетинговый ход является реанимированием старой «советской» системы производства лекарств по индивидуальному рецептурному заказу. Новый производственный проект расположен в собственном здании площадью 1100 м2. В проект возложена значительная часть инвестиций: средства вложены в подготовку и ремонт помещения, здание практически перестроено (заменены фасады, крыша, встроена система вентиляции) и в оснащение его отечественным оборудованием и специальной лабораторной посудой. Новая производственная аптека работает по двум направлениям. Первое – производство стандартных лекарственных препаратов. Второе направление – производство индивидуальных лекарств на заказ по рецептам, выданных врачами. При этом, сделать заказ можно в любой аптеке «Фарм».

Такая стратегия позволит повысить конкурентоспособность всей аптечной сети. Так как производство лекарств по рецептам – очень удачная дополнительная услуга, которая может увеличить поток клиентов в аптеке и, соответственно, расширить оборот компании.

2) Стратегия увеличения ассортимента выпускаемой продукции.

-В 2003 году компания сделало масштабные инвестиции в расширение ассортимента выпускаемых им лекарственных средств. Объем инвестиционной программы составляет 250 тыс. долл. Значительная часть средств была вложена в приобретение бельгийского, американского и отечественного оборудования для производства препаратов. Предприятие отказалось от идеи жесткой специализации на производстве препаратов определенной группы еще на начальном этапе своего существования. Благодаря этому был создан технологический участок универсального назначения. Основную долю в ассортименте заняли сердечнососудистые, антидиабетические, антибактериальные, антигистаминные и другие востребованные населением медикаменты.

Таким образом, а сегодняшний день – общий ассортимент аптечной сети «Здоровье» превышает 16 000 наименований товаров.

3) Удовлетворение внутренней потребности страны в медикаментах. Это необходимый элемент инновационной стратегии, он фактически является трамплином для прыжка к мировому рынку.

- В 1997 году «Фарм» разработал проект по созданию единой розничной сети в Петербурге, и определенную стратегию ее развития. Это единая система закупок, ценообразования, обслуживания, фирменного стиля, единый подход к покупателям. Аптеки «Фарм», открываются там, где удобно людям, чтобы максимально приблизить лекарственную помощь к населению. Изначально аптеки создавались для средне- и малообеспеченных слоев населению. Исходя из этого, в них подбирается основной ассортимент, устанавливаются цены чтобы у каждого жителя города была возможность выбрать лекарство, учитывая свои финансовые возможности.

- Также инновационной стратегией компании, является создание в городе специальных Социальных аптек, где пенсионеры, блокадники и инвалиды могут покупать лекарства по льготным ценам. Что стало первым благотворительным проектом частной аптечной сети в Петербурге. В список препаратов, которые продаются в «Социальной аптеке», входит 500 позиций. Это лекарства, которые наиболее необходимы пожилым людям. В этот список включены препараты всех групп: сердечнососудистые средства, диуретические средства, противоревматические, жаропонижающие, антиаллергические, повышающие иммунитет, витамины, гомеопатические препараты и т.д. Причем ограничение по стране-производителю не вводится: по льготным ценам пенсионеры могут приобрести препараты и отчественного, и импортного производства. Цены в социальных аптеках до 30% ниже, чем минимальные по городу.

4) Развитие единой розничной сети.

Единую розничную сеть компании «Фарм» началась в 1997 году. Первая аптека была открыта в Санкт-Петербурге. Сегодня аптечная сеть «Фарм» - крупнейшая в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе и одна из крупнейших в России.

Аптеки «Фарм» из семи Федеральных округов России работают уже в шести. Сеть насчитывает более 340 собственных розничных точек в 47 городах России.

В России немало существует компаний, которые приобрели несколько аптек или открыли то или иное количество собственных. Однако без определенных атрибутов сети все это может считаться лишь набором аптек, независимо от их числа. Объединяет их лишь то, что прибыль получает та или иная фирма.

Таким образом инновация стратегия развития розничной сети, проводимой заключается в том, что в «Фарм» функционирует единое товарно-финансовое поле с централизованным управлением и единую систему обслуживания: начиная с фирменного стиля и одинаковых часов работы и заканчивая унифицированным подходом к общению с покупателями. Создание сети в совокупности потребовало инвестиций в объеме около 10 млн. долларов.

5) Слияние предприятий в разных формах (поглощение, добровольное объединение и др.)

6) Инновационные кадровые стратегии.

«Здоровье», так же как весь фармацевтический бизнес, довольно специфичен в отношении сотрудников. С самого начала своей деятельности компания столкнулась с отсутствием на рынке труда квалифицированных специалистов (руководителей) в фармацевтической сфере. Сейчас в аптечной сети «Фарм» работает более 2300 высококвалифицированных специалистов. Сеть динамично развивается и число сотрудников постоянно растет.

 В «Фарм» работает собственный Учебный центр в Санкт-Петербурге. Оборудование центра позволяет обучать персонал эффективно и качественно, в соответствии с современными стандартами. Фармацевты и руководящий состав аптек регулярно проходят обучение под руководством ведущих преподавателей профильных учебных заведений – Санкт-Петербургской фармацевтической академии и Санкт-Петербургского базового фармацевтического колледжа, и получают сертификаты в соответствии с требованиями Федерального закона «О высшем послевузовском образовании».

Эта практика распространяется и на сотрудников региональных аптек, которым компания предоставляет возможность регулярно приезжать в Санкт-Петербург на стажировку и курсы повышения квалификации.

Таковы инновационные стратегии компании «Фарм».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итоги, следует сказать, что основной фактор, определяющий выживание и успех фармацевтической промышленности – ее способность обеспечивать новыми и экономическими оправданными лекарствами, способными облегчить или лечить серьезные заболевания, другими словами – вводить новшества.

Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной.

Стратегическое управление инновациями является составной частью инновационного процесса менеджмента и решает вопросы управления, планирования и реализации инновационных проектов, имеет дело с процессом предвидения изменений в экономической ситуации фирмы, поиском и реализацией крупномасштабных решений, обеспечивающих ее выживание и устойчивое развитие за счет выявления будущих факторов успеха.

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом.

Фирмы, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах и получают возможность создания сверх прибыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей.

Выбор инновационной стратегии зависит от многих факторов: рыночной позиции фирмы и динамики ее изменения, производственного и технологического потенциала предприятия, вида производимого на фирме товара, а также внешних факторов.

Разработка инновационной политики предполагает определение целей и стратегий его развития на ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его соответствующими ресурсами.

Объектом исследования курсовой работы является компания ЗАО «Фарм». Компания была основана в 1991 году, с целью обеспечения населения РФ высококачественными лекарственными препаратами.

Миссия компании – сохранить и укрепить здоровье, а также улучшить качество жизни наших покупателей, предлагая высококачественные лекарственные препараты и средства для поддержания здоровья.

Целью компании – является стремление занять ведущие позиции среди производителей лекарственных препаратов и продуктов питания, направленных на поддержание здоровья и улучшения качества жизни.

Стратегия компании – является поиском оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям продукцию самого высокого качества.

Стратегические направления инновационного развития компании Фарм это: ориентация на разработку и производство инновационных, т.е патентоспособных продуктов. Создание новых производственных площадок. Открытие собственного рецептурного производства. Стратегия увеличения ассортимента выпускаемой продукции. Удовлетворение внутренней потребности страны в медикаментах. Это необходимый элемент инновационной стратегии, он фактически является трамплином для прыжка к мировому рынку. Создание единой розничной сети в Петербурге. Инновационные кадровые стратегии. Слияние предприятий в разных формах (поглощение, добровольное объединение и др.).

Таким образом, в компании уделялось и уделяется серьезное внимание внедрению современных технологий управления и внедрения бизнеса, что просто необходимо для удержания лидирующих позиций на таком высококонкурентном рынке, как фармацевтический.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 512 с.
2. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
3. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 128 с.
4. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 295 с.
5. Мухамедьяров А.М. Инновационный мнджмент. – М.: ИНФРА-м, 2004 – 127 с.
6. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
7. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2007. – 238 с.
8. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасеенко С.В. Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007 – 496 с.
9. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
10. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен 2006 – 637 с.
11. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 448с.
1. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен 2006 – 421 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 425 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Весенин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 427 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 257 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мухамедьяров А.М. Инновационный мнджмент. – М.: ИНФРА-м, 2004 – 23 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 306с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 257 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасеенко С.В. Стратегический менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007 – 194 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мухамедьяров А.М. Инновационный мнджмент. – М.: ИНФРА-м, 2004 – 26 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-м, 2004 – 258 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 305 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 258 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 262 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 262 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 263 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Мухамедьяров А.М. Инновационный мнджмент. – М.: ИНФРА-м, 2004 – 27 с [↑](#footnote-ref-16)
17. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 306 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 308 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Фахтудинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер. – 309 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 265 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 266 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. – М.: ИФРА-М, 2004. – 267 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 142 с. [↑](#footnote-ref-23)