Аннотация

На тему: «Разработка системы менеджмента и инновационной стратегии предприятия»

## Курсовая работа изложена на 45 страницах компьютерного текста, содержит 4 рисунка, 4 диаграммы; состоит из введения, двух разделов, выводов по разделам, заключения, приложения. В первом разделе рассматриваются цели и основные направления инновационного менеджмента, характеристика наиболее актуальных проблем, которые обычно решаются в рамках инновационного менеджмента, принципы создания инновационного климата; приводятся основные этапы процесса инноваций, а также способы управления инновациями; раскрывается сущность стратегического управления, его предпосылки и основные принципы. Во втором разделе содержится пример разработки инновационной стратегии (на примере ОАО «Хлебогор»). Список использованных источников включает 12 наименований.

**Содержание**

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

**1.Теоретические основы исследования инновационной активности в стратегической перспективе предприятия**

1.1 Основные направления и цели инновационного менеджмента…………………5

1.2 Управление инновациями. Инновационная деятельность предприятия………11

1.3 Стратегия инновационной деятельности на предприятии……………………..19

Выводы………………………………………………………………………………...25

**2. Разработка инновационной стратегии ОАО «Хлебогор»**

2.1 Характеристика ОАО «Хлебогор»………………………………………………..27

2.2 Анализ инновационной деятельности ОАО «Хлебогор»………………………29

2.3 Разработка инновационной стратегии ОАО «Хлебогор»………………………37

Заключение……………………………………………………………………………43

**Список литературы**………………………………………………………………….45

**Приложение**

# **Введение**

Важной проблемой для любой организации, действующей в условиях рынка, является проблема ее выживаемости, обеспеченности не­прерывности развития. В зависимости от складывающихся усло­вий и обстоятельств эта проблема решается различными фирмами по-своему, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Содержа­ние и организацию этой работы раскрывает концепция стратегиче­ского менеджмента. Сущность этой концепции заключена в ответе на вопрос: "Как следует осуществлять управление организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?"

Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки внешней среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие ме­жду средой, характером и результатами деятельности организа­ции.

Современ­ная ситуация характеризуется резким обострением конкурентной борьбы. В этих условиях инновации становятся обязательным эле­ментом хозяйственной деятельности предприятия и являются ос­новной движущей силой и предпосылкой его развития. Нововведе­ния играют решающую роль в стратегическом управлении пред­приятием, нацеленном на выживание, сохранение и упрочение сво­его положения на рынке в долгосрочной перспективе. Однако пока способности к инновационным подходам внутри самих организаций как на индивидуальном, так и на групповом уровне часто не разви­ты и не ценятся по достоинству. Хорошие идеи и предложения не­редко тонут в трясине бюрократизма и самоудовлетворенности или, хуже того, даже не выносятся на рассмотрение руководства из опа­сения, что они не будут приняты. В результате наблюдается ситуа­ция, что многим фирмам не удастся извлечь выгоду из благого стрем­ления их сотрудников к инновациям.

Разработка и практическая реализация планов нововведений становится необходимым жизненным атрибутом, главным факто­ром выживания российских фирм в рыночных условиях, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Целью курсовой работы является изучение теоретических и практических аспектов формирования инновационной стратегии предприятия.

Достижение этой цели осуществляется через решение следующих задач исследования:

1. Изучение теоретических основ разработки менеджмента инновационной стратегии;

2. Разработка инновационной стратегии ОАО «Хлебогор»

Предметом исследования является инновационная стратегия.

Объектом исследования выступает ОАО «Хлебогор».

Данные цель и задачи исследования обусловили следующую структуру курсовой работы. Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения и приложения. В первом разделе рассматриваются понятия и сущность инновационного менеджмента, стратегического управления; приводятся основные этапы процесса инновации, а также способы управления инновациями.

Во втором разделе содержится пример разработки инновационной стратегии (на примере ОАО «Хлебогор»).

В работе использовались учебники и учебные пособия по стратегическому управлению, менеджменту, теории и социологии управления, а также устав ОАО «Хлебогор».

# 

**1. Теоретические основы исследования инновационной активности в стратегической перспективе предприятия**

**1.1 Основные направления и цели инновационного менеджмента**

Инновационный менеджмент - одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Инновационный менеджмент сравнительно новое понятие для научной общественности. Именно в настоящее время Россия переживает бум новаторства. На смену одним формам и методам управления экономикой приходят другие. В этих условиях инновационной деятельностью буквально вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного общества с ограниченной ответственностью в сфере малого бизнеса [6].

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п. Принято считать, что понятие “нововведение” является русским вариантом английского слова innovation. Буквальный перевод с английского означает “введение новаций” или в нашем понимании этого слова “введение новшеств”. Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание “нововведение” в буквальном смысле “введение нового” означает процесс использования новшества.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятие новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).

В условиях рынка как система экономических отношений купли – продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности (рисунок 1).

Рынок новшеств

**(новаций)**

ИННОВАЦИОННАЯ

**ИНФРАСТРУКТУРА**

Рынок капитала

**(инвестиций)**

Рынок чистой

**конкуренции**

**Рисунок 1 - Сфера инновационной деятельности**

*Под инновациями* в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс.

*Рынок новшеств (новаций).* Основным товаром рынка является научный и научно-технический результат продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами. В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей органи­зации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [4].

Инновация является объектом воздействия со стороны хозяйственного механизма. Хозяйственный механизм воздействует как на процессы создания, реализации и продвижения инноваций, так и на экономические отношения, возникающие между производителями, продавцами и покупателями инноваций. Воздействие хозяйственного механизма на инновации осуществляется с помощью определенных приемов и особой стратегии управления. В совокупности эти приемы и стратегия образуют своеобразный механизм управления инновациями — инновационный менеджмент [3].

Управление инновациями — сравнительно новое понятие в научно-технической, производственно-технологической и административной сферой деятельности профессиональных управляющих. Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

* Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
* Организация инновационного процесса для данной инновации.
* Процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Стратегия определяет общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство достижения цели прекращает свое существование. Тактика — это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления предприятием. С этой точки зрения, система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления). Субъектом управления может быть один или группа работников, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления. Объектом управления являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций. Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством передачи информации. Эта передача информации и представляет собой процесс управления.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции, которые определяют формирование структуры системы управления. Различают два типа функций менеджмента инноваций:

* функции субъекта управления;
* функции объекта управления.

К функциям объекта управления относятся:

* рисковое вложение капитала;
* организация инновационного процесса;
* организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.

Функция рискового вложения капитала проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций. Вложение капитала в новый продукт или в новую операцию всегда связано с неопределенностью, с большим риском. Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов. Содержанием функции организации инновационного процесса является рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций [8].

Целенаправленная систематическая инновационная деятель­ность требует непрерывного анализа возможностей инноваций.

1. Инновация должна соответствовать нуждам, желаниям, при­вычкам людей, которые будут ею пользоваться. Следует задать себе  
   вопрос: "Что должна отражать данная инновация, чтобы у будущих  
   потребителей возникло желание ею пользоваться?"
2. Инновация должна быть простой и иметь точную цель. Вели­чайшая похвала инновации звучит так: "Смотрите-ка, как все про­сто! Как я до этого не додумался?"
3. Внедрять инновации эффективнее, имея небольшие деньги и   
   небольшое количество людей, ограниченный риск. В противном  
   случае почти всегда не хватает времени и средств для многочисленных доработок, в которых нуждается инновация.

4. Эффективная инновация должна быть нацелена на лидерство  
на ограниченном рынке, в своей нише. Иначе она создает ситуацию,  
когда конкуренты вас опередят [5].

Комплексный анализ различных сторон работы фирмы дол­жен включать в себя:

а) оценку желательного для предпринимателя положения на рынке товаров и услуг, предлагаемых фирмой в настоящее время;

б) предпочтительное для предпринимателя положение теку­щей продукции на новых рынках;

в) оценка выпускаемой продукции, предусматривающая ре­шение о прекращении производства каких-либо товаров или услуг из-за падения на них спроса;

г) возможности выпуска новых товаров и услуг для новых рынков;

д)изменения в системе сбыта и другие преобразования в ра­боте в целях инноваций.

В области нововведений перед предпринимателем стоят, в ча­стности, следующие задачи:

— механизация, автоматизация грязной, опасной работы;

— привлечение в коллектив фирмы сотрудников более высо­кой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

Для решения этих задач предприниматель должен быть при­верженцем новых идей: предоставлять каждому сотруднику доста­точно широкое поле деятельности, снабжая его не детализирован­ным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкция­ми; поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных; организовать в фирме специальный информационный фонд инно­ваций; обеспечить непрерывное обучение и повышение квалифика­ции сотрудников и в централизованном, и, что более важно, в инди­видуальном порядке. Инновации в российских условиях — главное средство сохра­нения позиций фирмы на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но предприниматель обязан предви­деть их необходимость и целесообразность [8].

Необходимы постоянные инновации и в организационной струк­туре фирмы, которая обязана соответствовать изменениям, проис­ходящим на рынке. Структура компании должна быть простой и четкой; обеспечивать фирме максимальную рентабельность; содер­жать минимальное количество промежуточных звеньев; обеспечивать подготовку менеджеров для фирмы, учитывая перспективу и конкуренцию между менеджерами. Как известно, идентификация или определение стратегии – лишь начальный этап стратегического менеджмента. В целом стратегический менеджмент инноваций может быть представлен схемой (Приложение 1) [6].

Многие в России признают важность инноваций, но это вовсе не означает, что они должным образом их осуществляют. Часто нововведения даже не находят необходимой экономической моти­вации. Процесс обновления всех сторон деятельности фирмы не­реален без инновационного менеджмента.

Для успешного функционирования фирм и дальнейшего их развития должно иметься в запасе несколько направлений, вариантов, идей по нововведениям, т.е., так называемый, «портфель» инновационных идей, который постоянно обновляется и пополняется [10].

**1.2 Управление инновациями. Инновационная деятельность предприятия**

Менеджмент сегодня во всем мире и, конечно, в России, а также менеджмент завтра — это, пре­жде всего, управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью менеджмента во всех его ипостасях ста­новятсяинновации — процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства. Инновации включают в себя не только технические и технологические разработки, но и все изме­нения, способствующие улучшению деятельности фирмы (новые товары, новые услуги, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены, и т. д.). Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексно­го анализа различных сторон работы фирмы, главное в котором — сравнивать полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа — определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждом периоде.

Нововведение - это результат инновационного процесса. Инновационный процесс — это не просто внедрение чего-либо нового, а такие изменения в целях, условиях, содержании, средствах, методах, формах организации производственного и управленческого процессов, которые:

* обладают новизной;
* обладают потенциалом повышения эффективности этих процессов в целом или каких-то их частей;
* способны дать долговременный полезный эффект, оправдывающий затраты усилий и средств на внедрение новшества;
* согласованны с другими осуществляемыми нововведениями [9].

Практика функционирования ведущих компаний развитых стран мира показывает, что их успехи связаны с разработкой целостной системы управления иннова­циями.В этих компаниях создана такая инновационная структура и культура управления, в которой направления технологического развития интегрируются в общие стратегические планы, политика роста непосредственно связывается с постоянной разработкой перспективной продукции и проникновением в новые сферы бизне­са. Для них характерны децентрализация управления творческой деятельностью и широкое использование принципов мелкого пред­принимательства, основанного на использовании так называемого "рискового" капитала — свободных средств фирмы и ее отделений. Огромное значение дня повышения эффек­тивности инноваций имеет комплексное использование новых прин­ципов менеджмента.

*Основными из них являются следующие:*

* создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нов­шеств;
* нацеленность всей инновационной деятельности на нужды потребителя;
* определение приоритетных направлений инновационной работы исходя из целей и задач фирмы;
* сокращение числа уровней вуправлении с целью ускоре­ния процесса "исследование — производство — сбыт";
* максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по "эстафетному" принципу, ана основе одновременного, параллельного решения инновацион­ных задач [6].

Анализ инновационной системы управления нововведениями целесообразно проводить в тесной связи с типом инновационной стратегии — с одной стороны, а с другой стороны — структурой, технологией, кадрами и другими параметрами фирмы. Отражением процесса создания инновационных структур яв­ляется все более широкое использование компаниями проектного принципаих построения. Суть его заключается в объединении части материальных, людских и финансовых ресурсов организаций в рам­ках так называемых проектных групп***,*** ориентированных на решение конкретных задач. Проектная группа пользуется значительной организационно-управленческой самостоятельностью. Руководство фирмы определяет сроки выпол­нения поставленной перед ней задачи, объем материальных ресур­сов, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие во­просы ее деятельности. Организационно-проектная группа может быть оформлена в качестве самостоятельного звена компании (цен­тра, отделения и т. д.), дочерней фирмы или же существовать "под крышей" одного из ее отделений.

Подобные группы призваны постоянно анализировать тенден­ции развития новых технологий и предпринимательской деятель­ности, осуществлять внутреннюю оценку и отбор наиболее перспек­тивных проектов с учетом стратегии и финансовых возможностей компании, требований потребителей, давления конкурентов, технической реализуемости проекта. Проектный принцип построения структуры используется, как правило, при коммерческом экспери­менте, связанном с освоением нового вида продукции, разработкой ранее не применявшейся технологии, а также методов управления, что предполагает значительную степень риска, неудачи и финансо­вые потери. Преимущество этого принципа заключается в апробировании широкого спектра возможностей развития деятельности компании. Это позволяет выявить наиболее перспективные из них, что с лихвой компенсирует финансовые потери от деятельности не добившихся успеха проектных групп [3].

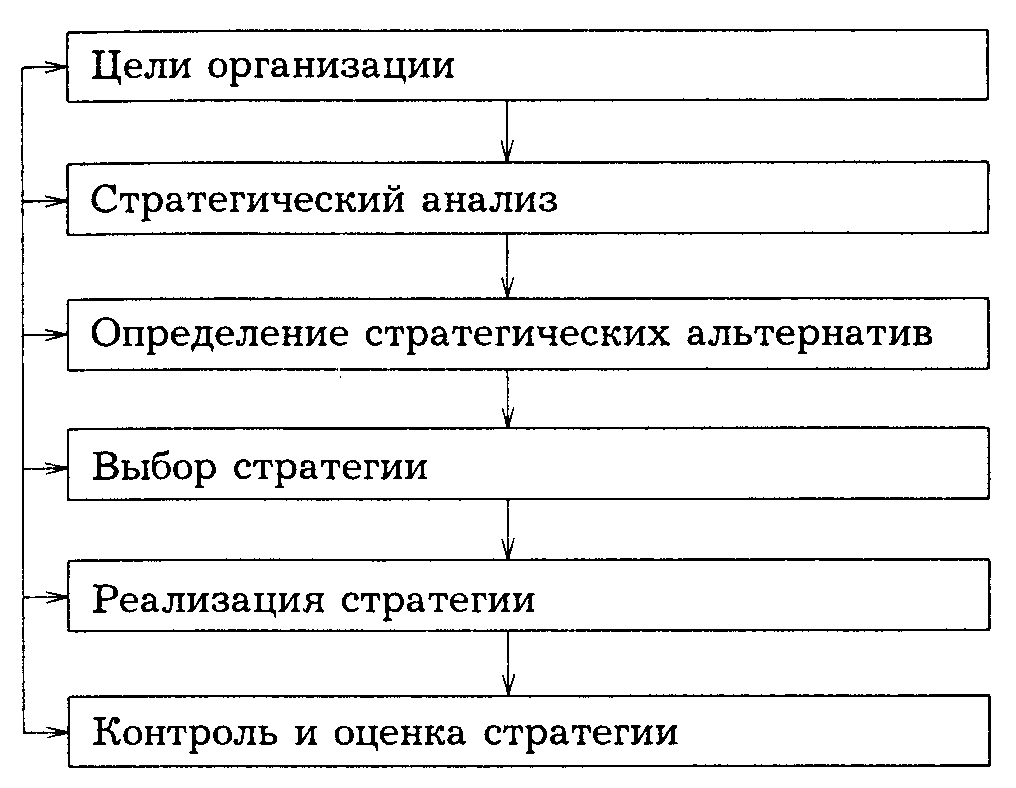
Основной причиной успеха в инновациях многие руководители считают изменение философии бизнеса фирмы. Основная забота компании, ориентированной на рынок — как понять, оправдать и даже превзойти ожидания потребителей. Если продукция фирмы соответствует или превосходит их ожидания — ее покупают. Ком­пания тем самым воспитывает доверие к себе у потребителя, а зна­чит, продаст больше. Довольные клиенты расхваливают товар, и это убедительнее любой рекламы. Наряду с изучением покупателей и их потребностей важно определить конкурентные возможности фирмы на данном рынке, занимаясь анализом конкуренции.

Анализ конкуренции обычно включает в себя покупку изделия конкурента и разборку его на части, чтобы увидеть, как оно работает. Но еще важно знать, в ка­ком направлении идет развитие конкурента. Это можно выяснить, проанализировав не только продукцию конкурентов, но и сами ком­пании с их стратегическими мотивами, для чего целесообразно со­брать о них всю информацию — годовые отчеты, биржевые, стра­ховые и другие доступные материалы, отчеты консультантов и ана­литиков рынка. Многоплановый анализ убеждает, что нужно было соревноваться не со всеми, а лишь с главными конкурентами, тогда как с некоторыми мелкими конкурентами можно даже объединять­ся. Очень важен выбор своей ниши на рынке. Рынок слишком обширен. Нужно выбрать, на каком участке рынка фир­ма может конкурировать (Приложение 2). Сегодня уже можно назвать ряд российских предприятий, ак­тивно использующих современные методы управления, характер­ные для фирм стран с развитой рыночной экономикой, что позво­лило им не только выжить в сложных условиях, но и добиться за­метных успехов [4].

Понятие "инновация" применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающим условия для такой экономии. Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практиче­ской реализации.

Инновационный процессвключает различные стадии — ис­следования и разработки новой технической идеи, технологии, до­ведение ее до промышленного внедрения, получение нового про­дукта, его коммерциализацию. Все эти этапы предполагают свои методы организации труда, управления, финансирования, кадрового обеспечения. Но, чтобы обеспечить себе успех, компания должна интегрировать различные звенья в единую цепь. Каждое звено иг­рает важную роль в достижении общей задачи — получении ново­введения, а затем новой технологии или изделия [6].

Процесс выработки инновационной стратегии представлен на рисунке 2:



**Рисунок 2 - Процесс выработки инновационной стратегии**

В левой части схемы стрелки обозначают обратную связь и возможность уточнения, доработки результатов предыдущего эта­па, если это предопределяет качественное выполнение последую­щего этапа процесса. Процесс состоит из последовательно выпол­няемых этапов. Для действующих организаций, которые уже сфор­мировали свой бизнес, определили схемы деятельности, но под влия­нием резких изменений в окружающей среде возникла необходи­мость в их пересмотре и разработке новых стратегий, отправным моментом процесса является определение новых целей. Через оп­ределение целей организация стремится представить свое буду­щее, направления развития своего бизнеса. Особое значение приоб­ретает здесь стратегический анализ. Задача стратегического анализа заключается в содержательной и формальной характеристике объекта исследования, вы­явлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способов управления этим объектом.

Основные требования, предъявляемые к стратегическому ана­лизу: целенаправленность (позволяет выделить границы объекта анализа, адресность и конкретность выводов); объективность (дос­тигаемая с помощью использования соответствующих методов ана­лиза, выбора показателей, характеризующих объект исследования); привлечение исполнителей с соответствующей подготовкой, уровнем знаний, обладающих необходимым опытом; выборы базы (эта­лона) для сравнения; своевременность (время и продолжительность проведения использования должны способствовать принятию ре­шений в нужный момент); системность (обеспечивает полноту, ре­альность выводов).

Анализ нельзя проводить только на основе опубликованных и официальных данных. Он будет неточным. Необходимо получение "живой" информации, исследований, бесед со специалистами, ан­кетирования, проведения наблюдений и т. д. Анализ преследует определенную цель, поэтому нельзя исходить из того, что имеется под рукой.

Основные источники необходимой информации следующие:

— опубликованные материалы организации: устав, годовые отчеты о производственной деятельности, годовые финансовые от­четы, статистические, финансовые и другие отчеты, направляемые государственным органам и организациям, экономические обзоры, различные рекламные материалы (проекты, каталоги);

— внутренняя информация (отчеты руководству; данные ста­тистического и бухгалтерского учета; данные о предприятии — его рейтинг, принадлежность к конкретной отрасли, кто является вла­дельцем, территориальное расположение, специализация, положе­ние на рынке, дата основания и характер развития, объемы дея­тельности и т.д., различные записки, предложения руководству, материалы совещаний);

— наблюдения за деятельностью организации;

— беседы с руководством и специалистами;

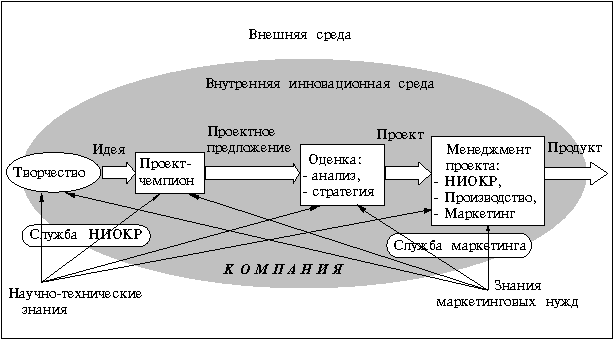
— данные о развитии отрасли, тенденциях и прогнозах, опуб­ликованных в периодической печати, отраслевых и специальных изданиях.

Определение стратегических альтернатив является следующим этапом процесса разработки инновационной стратегии и занимает централь­ное место. На этом этапе дается обобщенная оценка действию всех факторов внешней и внутренней среды, определяется позиция пред­приятия на рынке, выявляются ситуации и стратегические задачи, возможные (альтернативные) способы их решения [6].

Выбор стратегии из ряда возможных производится по опреде­ленным критериям, в ранжировке которых решающая роль при­надлежит высшим руководителям организации. Реализация стра­тегии — этап, в ходе которого обнаруживается осуществимость ранее принятых решений, всей стратегии. Бывают в России, и нередко, случаи, когда выбранную стратегию организация оказалась не в силах реализовать. Стратегическое управление на данном этапе смещается в сто­рону практических мероприятий — распределение работ, ответст­венности, составление планов, графиков, определение способов вы­полнения работ и другое. Организация приобретает новый облик: вносятся изменения в организационную структуру, в сложившую­ся систему ценностей и т. д.

Контроль и оценка стратегии является завершающим этапом всего процесса, который призван обеспечить качественную обрат­ную связь. Основная забота стратегического контроля состоит в постоянном отслеживании получаемых результатов и сравнении их с поставленными целями, в подготовке заключений по эффектив­ности действующей стратегии. Если контроль свидетельствует о недостижимости целей, это служит сигналом для осуществления определенных корректировок, которые могут касаться как процес­са реализации стратегии, так и изменения стратегии и даже самих целей [8].

Следствием разработки и внедрения инновационной стратегии является выработка новой продукции, инноваций. Концепция продукта и разработанный продукт – совершенно разные вещи. Между ними годы и огромные издержки на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) и подготовку производства. Однако все ранее изложенное свидетельствует, что инновация, как правило, результат сложного взаимодействия различных сфер деятельности фирмы (рисунок 3).



**Рисунок 3 - Инновация как результат взаимодействия сфер НИОКР, маркетинга, производства и управления**

После разработки нового работоспособного продукта необходимы инвестиции в собственно производство. Чтобы снизить риск, необходимы соответствующие испытания продукта, в том числе и потенциальными потребителями. В идеале процесс тестирования не должен ограничиваться определением выходных параметров. Для того, чтобы окупились затраты на разработку и производство продукта, он должен сохранять свое преимущество на рынке для повторных покупок в течение определенного времени. Следует проверить ремонтопригодность и удобство сервиса изделия, а также его надежность при длительной работе. Реализм – драгоценная черта бизнеса по разработке продуктов. Считается, что разработчику важны четыре оценки: испытание, первое повторение, привыкание, частота покупок.

Следствием разработки и внедрения инновационной стратегии является выработка новой продукции, инноваций. Рассмотрим основные этапы процесса выработки инноваций:

**Этап 1.** Систематизация поступающих идей: сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающих из подразделений НИОКР, служб маркетинга производственных отделений, сбытового аппарата фир­мы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования, рекламации); сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разра­ботки и освоения продукции, определение степени и размеров риска; сбор инфор­мации о целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития.

**Этап 2**. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта: определение возможностей и практической реализации идей; выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий; соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегии развития; определение патентной чистоты будущего изделия.

**Этап 3**. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга: техническая разработка продукта, когда идея приобретает вид конкретного проекта; определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его каче­ства и потребительских свойств; оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж; определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции (Приложение 2).

Это приводит к установлению ус­тойчивых связей между производителем и заказчиком, когда производитель стано­вится не просто поставщиком определенной продукции, а участником маркетинго­вой деятельности, ориентированной на запросы конечного потребителя [7].

Один из важнейших факторов стимулирования нововведений - привлечение по­требителей к разработке новой продукции. Наибольшее распространение это явле­ние получило в фирмах авиационной, станкостроительной, автомобильной отраслей промышленности, а также в приборостроении практически во всех странах. Здесь потребители - заказчики новой продукции - оказывали существенное влияние на научно-исследовательские и производственные программы фирм - поставщиков оборудования.

## Конечная цель инновационного процесса - коммерческое освоение новой продукции и ее рентабельное массовое серийное производство. Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зави­симости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами [10].

**1.3 Стратегия инновационной деятельности на предприятии**

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Стратегические инновации носят упреждающий характер и направлены на получение значительных конкурентных преимуществ в перспективе. Значение выработки стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно ве­лико. В условиях жесткой конкуренции и быстроменяющейся ситуа­ции на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и вырабатывать долгосрочную стратегию. В прошлом многие фирмы могли успешно функциониро­вать, ежедневно решая внутренние проблемы, связанные с повыше­нием эффективности использования ресурсов в текущей деятельно­сти. В настоящее время исключительно важна стратегия, обеспечивающая адаптацию фирмы к быстроменяющейся окру­жающей среде [6].

Слово «стратегия» происходит от греческого языка и означает «искусство развертывания войск в бою». За последние 20 лет этот, казалось бы, сугубо военный термин прочно вошел в теорию и практику менеджмента: данное понятие широко используется в современной организационно-управленческой теории. Сегодня, говоря о стратегии в контексте организационного управления, мы подразумеваем, как правило, рассчитанную на перспективу систему мер, обеспечивающую достижение конкретных намеченных организацией целей [4].

Стра­тегическое управление — область деятельности высшего руково­дства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организа­ции, постановке основополагающих целей, распределении ресурсов оптимальным образом, использовании всего того, что дают органи­зации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление исходит из следующих предпо­сылок:

— наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;

— основной источник проблем фирмы находится вовне ее;

— фирма должна обладать возможностью и способностью свое­временного выявления проблем и механизмов их решения;

— управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реально­стью, а заблаговременно, на основе принципа "не тушения пожа­ров, а предотвращения их";

— центр тяжести управления смещается в сторону действий по недопущению возникновения негативных проблем и их миними­зации, если избежать оказалось невозможно;

— потенциал организации должен постоянно "подстраивать­ся" под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и современной их корректи­ровки обеспечить необходимые позиции на рынке;

— текущее управление выступает продолжением, конкрети­зацией стратегического управления и осуществляется исключитель­но в рамках действующей стратегии.

Существует целый ряд определений стратегического управле­ния, в которых делается упор на различные его аспекты и особен­ности. Так, стратегическое управление — это сфера управленче­ской деятельности, состоящая в реализации перспективных целей компании через осуществление изменений в организации.

Стратегическое управление выступает как процесс, посредст­вом которого осуществляется взаимодействие организации с ее ок­ружением. В то же время стратегическое управление — это об­ласть научных знаний, изучающая приемы, инструменты, методо­логию принятия стратегических решений и способы их практиче­ской реализации. Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержани­ем взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют добиваться ей своих целей, соответствует ее внутрен­ним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к требо­ваниям внешней среды [11].

Стратегии организации во многом уникальны, поэтому уни­версальных решений, пригодных для всех случаев, нет. Отсутству­ют и "стандартные" наборы решений стратегических задач. В рам­ках действия адаптивного механизма особенно важны следующие компоненты организации: предъявляемые потребности (в товаре или услугах, для удовлетворения которых создаются организации); цели и стратегии; ресурсы; процесс (способы преобразования ресурсов в продукты); результаты; среда (внутренняя и внешняя). Инновационные стратегии можно сгруппировать по следующим принципам:

1. Постоянное развитие на перспективу;
2. Развитие на перспективу, как и в предыдущий период, то есть долгосрочное планирование;
3. Разработка принципиально новых стратегий, то есть вывод на рынок совершенно нового продукта;
4. Принятие оперативных решений, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств, при разработке и введении нового продукта [8].

Охарактеризуем основные позиции стратегического управления:

1. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий раз­вития организации. Процесс развития предприятий полон противо­речий. Для их разрешения должны разрабатываться эффективные решения в области создания новой продукции, ее продвижения на рынки, проектирования новых технологий и другие определяющие возможности организации.

2. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации.

3. Обеспечение взаимодействия и взаимовлияния между орга­низацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсис­темами организации и ее элементами. Важно поддерживать кон­кретное соотношение между отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие условия функционирова­ния и развития организации.

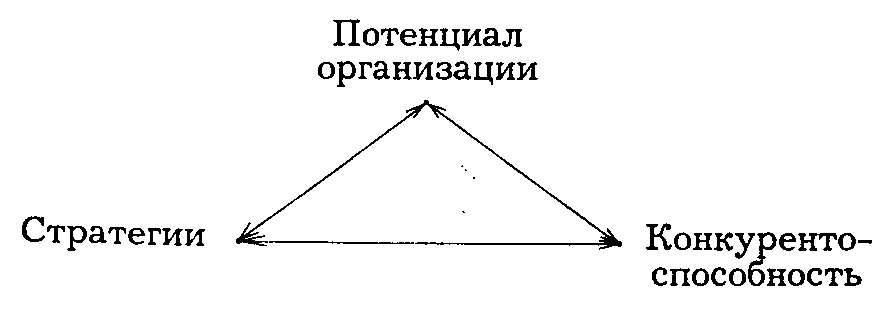
4. Индивидуализация стратегий. Каждая организация уникаль­на, поскольку имеет особенности, обусловленные сложившимся со­ставом кадров, материально-технической базой, фирменной куль­турой и другими характерными чертами. Поэтому разработка стра­тегий производится с учетом таких особенностей.

5. Четкое организационное отделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.

Указанные принципы в разной мере реализуются на предпри­ятиях, что отражается на конкурентных преимуществах.

Приведенный ниже рисунок характеризует связь основных поня­тий стратегического управления:

* *Потенциал организации*
* *Стратегии*
* *Конкуренто­способность*



**Рисунок 4 - Связь основных понятий стратегического управления**

Под потенциалом организации обычно понимается совокупность ее возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг). Возмож­ности организации предопределены ее ресурсами (факторами про­изводства), находящимися в ее распоряжении. К ним относятся:

— технические ресурсы (производственное оборудование, сы­рье, материалы);

— технологические ресурсы (способы изготовления продукции);

— кадровые ресурсы (численность и квалификация кадров и др.); информационные ресурсы (сведения о самой системе и ее внеш­ней среде);

— объемы перерабатываемой информации (достоверность, своевременность и т. д.);

— финансовые ресурсы (величина и использование денежных средств, финансовое состояние предприятия и др.);

— организационные ресурсы (применяемые способы принятия решений, система планирования, контроля и т. д.);

— временные ресурсы (время является невосполнимым ре­сурсом). Отмечается большая вариантность объединения различ­ных ресурсов в единое целое, приводящее к огромному разнообра­зию внутреннего строения организаций и их состояния. Улучшая внутреннюю структуру, т. е. работая над совершенствованием про­порций и поддержанием сбалансированности разных видов исполь­зуемых ресурсов, предприятие увеличивает свои возможности [6].

Стратегия представляет собой систему управленческих реше­ний, определяющих перспективные направления развития органи­зации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окру­жающей среды, порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

По форме стратегия — это разновидность управленческих до­кументов, которая может быть представлена в виде графиков, таб­лиц, описаний и т. д. По содержанию стратегия — это модель дей­ствий, инструмент для достижения целей организации. Главной задачей разработки стратегии является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации. В общем виде страте­гии могут быть классифицированы следующим образом:

— корпоративные стратегии (т. е. стратегии, являющиеся об­щими для организации);

— стратегии по направлениям деятельности организации (стра­тегии бизнеса);

—функциональные стратегии, примерами которых могут быть стратегия маркетинга, стратегия исследований, стратегия управ­ления персоналом и др. [9].

Потенциал организации зависит, следовательно, от внутренней сре­ды, но сейчас в значительно большей степени он связан с величи­ной потребительского спроса, действиями конкурентов, отношениями с поставщиками сырья, экономической политикой правительства. На разработку стратегии помимо потенциала организации влия­ет ряд факторов, среди которых важнейшими являются: общест­венное назначение и цели организации; состояние рынка; конку­рентные преимущества; организационная культура; характер про­дукции; компетентность высшего менеджмента и уровень его при­тязаний [5].

Конкурентоспособность организации — это ее способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять соперникам на рынке. Что делает организацию конкурентоспособной? Во-первых, ресурсы (потенциал) и, во-вторых, умение продуктивно их исполь­зовать (стратегия). Продуктивность предполагает наибольшую от­дачу на единицу ресурсов.

Сегодня уже можно назвать ряд российских предприятий, ак­тивно использующих современные методы управления, характер­ные для фирм стран с развитой рыночной экономикой, что позво­лило им не только выжить в сложных условиях, но и добиться за­метных успехов [6]. Познакомимся с одним из таких предприятий - ОАО «Хлебогор».

**Выводы**

Инновационная деятельность представляет собой деятельность, которая направлена на использование результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшение качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутренних и зарубежных рынках. Распространение нововведений, как и их создание, является составной  
частью инновационного процесса.

Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных  
технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и  
именно в своей совокупности они приводят к инновациям.

Для успешного функционирования фирм и дальнейшего их развития должно иметься в запасе несколько направлений, вариантов, идей по нововведениям, т.е., так называемый, «портфель» инновационных идей, который постоянно обновляется и пополняется.

Основным признаком, определяющим особенности организации инновационного менеджмента, является профиль деятельности хозяйствующего субъекта. Следует учитывать специфику инновационной деятельности научно-  
исследовательских, инженерных и других организаций, основной целью которых  
является проведение НИОКР, и организаций, где инновации выступают средством  
достижения общехозяйственных целей. На практике в том и другом случаях  
применяются различные формы организации управления нововведениями.

Стратегия в стратегическом управле­нии понимается как долгосрочное качественно определенное направ­ление развития организации, относящееся к таким сторонам ее дея­тельности, как сфера, средства и форма. Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач: **1)** ус­тановление приоритетности административных задач в соответст­вии с принятой стратегией; **2)** установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; **3)** приведение в соответствие с выбранной стратегией стиля лидер­ства и управления. Основными областями проведения стратегичес­ких изменений являются организационная структура и организа­ционная культура.

Внедрение инновационной стратегии предполагает создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нововведений. Инновационный климат – это сформированная определенным образом обстановка, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным, готовым к творческой работе.

Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится орга­низация. Однако существуют определенные подходы в выборе стра­тегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направ­лениям:

1. приводит ли стратегия к достижению целей фирмы;
2. соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окру­жения;
3. соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и воз­можностям фирмы;
4. оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организа­ционными изменениями. Задача руководства — постараться провес­ти изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты.

Изучив теоретические аспекты формирования системы менеджмента и инновационной стратегии предприятия, перейдем к практическому рассмотрению вопроса на примере ОАО «Хлебогор».

**2. Разработка инновационной стратегии ОАО «Хлебогор»**

**2.1 Характеристика ОАО «Хлебогор»**

ОАО «Хлебогор» - это один из крупных заводов во всей Брянской области, занимающийся производством и реализацией продовольственных товаров.

Открытое акционерное общество «Хлебогор» (далее именуемое «Общество») создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01 июля 1992 года № 721 путем преобразования государственного предприятия фирмы «Брянскхлебпром» и является его правопреемником.

Полное фирменное наименование общества: открытое акционерное общество «Хлебогор»

Сокращенное фирменное наименование общества: ОАО «Хлебогор».

Наименование общества на иностранном языке: не предусмотрено.

Место нахождения общества: 241020, г. Брянск, Проспект Московский, 85 «А».

Почтовый адрес: 241020, г. Брянск, Проспект Московский, 85 «А».

Целью общества является извлечение прибыли. Для выполнения указанной цели он осуществляет:

* производство хлебобулочных, кондитерских изделий;
* фирменная торговля;
* осуществление внешнеэкономической деятельности;
* осуществление грузовых перевозок и оказание транспортных услуг;

Сфера деятельности: предприятие продает хлебобулочные, и кондитерские изделия, обеспечивая потребность рынка, государственных заказчиков. Сбыт готовой продукции осуществляет отдел сбыта.

Общество имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, кроме предусмотренных лицензией и им сопутствующих.

ОАО «Хлебогор» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций.

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения (Приложение 3).

Кроме того, Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

ОАО «Хлебогор» - дочернее перерабатывающее предприятие ОАО «Бакалейные фабрики Максима Антонова».

Восемь филиалов ОАО «Хлебогор» территориально расположены в районных центрах Брянской области и обеспечивают население города и области хлебом и булочными изделиями (Приложение 4).

Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются Обществом имуществом и действуют в соответствии с положением о них. Имущество филиалов и представительств учитывается на основном балансе общества в соответствии с действующим законодательством. Решение о создании филиалов и представительств, их ликвидация, реструктуризация, утверждение положения о них, а также решение о назначении или досрочном освобождении руководителя филиала, принимается советом директоров общества.

Уставный капитал общества составляет3556400 (три миллиона пятьсот пятьдесят шесть тысяч четыреста) рублей.

Органами управления Общества являются:

* общее собрание акционеров;
* совет директоров;
* генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

В 2007 году на предприятии наблюдался рост выпуска и реализации хлебобулочных изделий. Причём расширился ассортимент выпускаемой продукции, ориентированный на различные социальные группы потребителей; реагирует на требования моды; направляет свою деятельность на разработку новых видов продукции.

Основные потребители продукции: жители Брянской, Ульяновской, Самарской, Смоленской, Калужской, Курской, Ленинградской и Московской области; частные предприниматели. ОАО «Хлебогор» имеет собственные производственные площади и мощности в достаточном количестве для производства своей продукции.

Фактический объем выпускаемой продукции в 2007 году составил 304714,0 тыс. руб., среднемесячный объем - 11226,16 тыс. руб. В результате роста выручки и объема реализации рентабельность предприятия возросла с 0,58% в 2004 г. до 5,91 % в 2006 г., темп роста составил 1018,97%.

В целом предприятие стабильно развивается и по аналитическим прогнозам будет наращивать производство не снижая его рентабельности. Социальные показатели свидетельствуют, что среднемесячная зарплата персонала увеличилась на 38%, при том, что численность работающих за последние 3 года увеличилась на

29%. Данные показатели говорят об улучшении социального положения работников.

2.2 Анализ инновационной деятельности ОАО «Хлебогор»

Сегодня отрасль работает в условиях становления рыночных отношений, и это ставит перед ней новые цели и задачи.

В результате принятых руководством отрасли и коллективами мер идет постоянный рост производства хлебобулочных изделий, широко обновляется их ассортимент, возрастают требования к качеству продукции. Сегодня на всех хлебопекарных предприятиях системы "Хлебогор" качество вырабатываемой продукции высокое и стабильное, о чем говорит множество положительных отзывов населения, широкий ассортимент вырабатываемых хлебобулочных, кондитерских изделий. Всего по области предприятиями хлебопекарной промышленности ОАО «Хлебогор» ежесуточно производится около 300 тонн хлебобулочных изделий. Каждым предприятием ежедневно вырабатывается и доставляется в торговую сеть от 25 до 60 видов продукции.

В целях постоянного обновления и расширения ассортимента вырабатываемой продукции предприятиями ежегодно разрабатывается, согласовывается и внедряется до 70 новых видов изделий. Наибольшим спросом у населения в последнее время пользуются хлеб с добавлением ржаной сеяной муки, заварные сорта, лечебно-диетические изделия, изделия с йодказеином, мелкоштучные изделия из слоеного теста. В широком ассортименте предприятиями вырабатываются сухарно-бараночные, кондитерские, макаронные изделия.

В целях соблюдения санитарных правил и выполнения санитарно-противоэпидемических мероприятий разработана и внедрена Программа производственного контроля. Предприятия отрасли постоянно участвуют во всех проводимых смотрах, выставках, как в области, так и за ее пределами, и завоевывают призовые места.

В настоящее время значительно расширилось производство кондитерских изделий в Новозыбковском и Севском филиалах. На всех предприятиях постоянно расширяется сеть фирменной торговли. Магазины оснащаются торговым и холодильным оборудованием, через фирменную торговлю сегодня реализуется от 40 до 60 процентов хлебобулочных изделий.

В отрасли решаются социальные вопросы, улучшаются условия труда и быта работающих. Хлебопеки постоянно оказывают благотворительную помощь детским и сиротским учреждениям.

Более всего на предприятии развита инновационная деятельность, связанная с техническим переоснащением производства. В целях создания условий для повышения качества вырабатываемой продукции на хлебопекарных предприятиях проводится большая работа по модернизации и замене морально устаревшего технологического оборудования.

Улучшение структуры основных производственных фондов за счет ввода в эксплуатацию новых видов техники открывает потенциальные возможности для экономического роста. В ходе анализа было выявлено, что основные средства организации, состоят значительной частью из производственных средств (около 60%), величина которых за период 2006-2007г. увеличилась на 8,2%, в отличие от непроизводственных, величина которых снизилась на 5,5%, что, в конечном счете, способствовало росту основных средств в целом на 1,9%.

Кроме того, среди данных средств значительная доля принадлежит машинам и оборудованию (33%), зданиям и сооружениям (29,7%) и передаточным устройствам (22,5), а самая маленькая транспортным средствам и хозяйственному инвентарю. Что же касается изменений в структуре основных средств, то величина зданий и сооружений снизилась за анализируемый период более чем на 20%, что связано с продажей нескольких объектов, также снизилась стоимость передаточных устройств и хозяйственного инвентаря, что связано с их списанием, реализацией и переоценкой.

Исходя из анализа данных можно сделать вывод о том, что организация на протяжении всего периода рационально и эффективно использует свои основные средства. Коэффициент износа оборудования в 2007 году снизился на 2,17 по сравнению с 2002 годом. Этому также свидетельствует увеличение их обшей стоимости за счёт снижения их выбытия и значительного увеличения обновления. Кроме того, как отражает показатель фондоотдачи, на 58,4% увеличилось величина производимой и реализованной продукции в денежном выражении, получаемом с единицы стоимости производственных фондов. Снизилась потребность в производственных запасах на 36,6%, так как на 1 рубль основных средств приходится значительно большая их величина (Приложение 5).

Также увеличилась и рентабельность производственных фондов почти на 21,51 %, что связано с ростом получаемой чистой прибыли в расчёте на единицу стоимости основных производственных фондов.

В процессе производственной деятельности предприятия фонд основных средств, с одной стороны, постепенно уменьшается на сумму износа (амортизации) и выбытия основных средств за ветхостью и негодностью, с другой стороны, увеличивается на стоимость вновь осуществленных капитальных вложений. Величина этого фонда постоянно меняется: то уменьшается на сумму перенесенной в процессе производства части стоимости основных производственных фондов на готовый продукт, то увеличивается на сумму затрат на вновь введенные в эксплуатацию основные фонды и произведенный капитальный ремонт.

Данные анализа показывают, что ОАО «Хлебогор» обладает достаточной ликвидностью и платежеспособностью. В целом предприятие за анализируемый период стабильно развивается и по аналитическим прогнозам будет наращивать производство не снижая его рентабельности.

Обратимся к ряду исследований, связанных с оценкой инновационного потенциала сотрудников данной организации. Для успешного продвижения инноваций работник должен обладать определенными качествами и способностями, которые помогут ему лучше решать профессиональные проблемы. В качестве респондентов были опрошены работники данной организации в общем количестве 20 человек. Диагностика работников проводилась для выявления различий в характере и степени выраженности инновационной деятельности по перечисленным выше параметрам. Все анкеты изучены, полученные данные обработаны с помощью математико-статистического метода.

Для исследования инновационной деятельности работника используется следующая методика, которая с помощью самооценки поведения в нестандартных ситуациях жизнедеятельности позволяет определить **уровень социальной креативности.** На основе суммарного числа набранных баллов определяем уровень социальной креативности работников коммерческой сферы.



**Диаграмма 1 – Уровень социальной креативности работников организации**

По результатам исследования видно, что все работники имеют уровень не ниже среднего. Высокий уровень социальной креативности преобладает у 10% у работников. Очень важно при внедрении инновационной деятельности иметь в организации большое количество сотрудников способных проявлять находчивость,

предприимчивость, требовательность и настойчивость; людей, способных находить принципиально новые подходы в решении старых проблем, активно участвовать в создании новых, модифицированных или усовершенствованных систем услуг, ресурсов и возможностей, которые являются более справедливыми, обоснованными и чувствительными к запросам потребителей, и в устранении тех систем, которые не являются справедливыми. Отсюда видно, что в целом уровень социальной креативности необходимо повышать, чтобы постоянно совершенствоваться в профессии, расширяя базу профессиональных знаний и соблюдая стандарты и этические нормы социальной работы.

Следующая **диагностика волевого потенциала** личности очень важна в исследовании, так как воля часто рассматривается как одна из центральных и наиболее информативных характеристик личности, которая выражается в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков. Воля позволяет целенаправленно организовать любую деятельность, в том числе и инновационную.



**Диаграмма 2 – Уровень волевого потенциала работников организации**

В ходе исследования выявлено, что волевой потенциал у всех работников средний или высокий. То есть работников предприятия можно определить как людей более целеустремленных, решительных, выдержанных, самостоятельных. Такие люди, как правило, являются более инициативными. Для них не составляет особого труда преодолеть собственную инертность, сделать первый осознанный шаг к реализации новой идеи.

Также для решительных людей характерен быстрый и энергичный переход от выбора действий и средств к самому выполнению действия. Самостоятельный человек способен, критически оценивая советы и предложения других людей действовать на основе своих взглядов и убеждений и при этом вносить в свои действия коррективы, сформированные на основе полученных советов. Всё это очень важные волевые качества, необходимые для постановки и исполнения новых целей, идей, задач. Но исключительно важным волевым качеством является последовательность действий, которая характеризует то, что все совершаемые человеком поступки вытекают из единого руководящего принципа, которому человек подчиняет всё второстепенное и побочное.

Несмотря на тот факт, что более половины опрошенных работников обладают высоким уровнем волевого потенциала, необходимо работать и совершенствовать данное качество. Как и все психические процессы, воля развивается не сама по себе, а в связи с общим развитием личности человека. Необходимо отметить, что достаточно высокий уровень развития воли наблюдается у людей творческого типа, увлеченных каким — либо занятием. Это происходит потому, что постепенно увлеченность, сопровождается систематическим трудом (рисование, занятия музыкой или спортом), способствует формированию волевых характеристик, проявляющихся и в других сферах жизнедеятельности.

Для исследования инновационной деятельности работника особенно важной является следующая методика, которая позволяет определить **уровень творческого потенциала личности.** Значительный творческий потенциал предоставляет богатый выбор творческих возможностей. При успешной реализации своих способностей, работнику доступны самые разнообразные формы творчества, в том числе и работа по инновационным направлениям.

Как видно из исследования все респонденты обладают средним уровнем творческого потенциала. Для усовершенствования работы, введения инновации в работу и любую другую деятельность необходим творческий, неординарным человек, способный создать творческий климат в коллективе.



**Диаграмма 3 – Уровень творческого потенциала работников**

Характер выраженности инновационных процессов, стремление к инновационной деятельности зависит от готовности человека рисковать, принимать решения в условиях неопределенности.

**Диагностика уровня личностной готовности к риску** позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие на удачу в надежде на счастливый исход или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности.



**Диаграмма 4 – Уровень личностной готовности к риску работников**

Довольно большой процент респондентов склонен к риску. Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач. Готовность к риску связана прямо пропорционально числу допущенных ошибок. Поэтому можно сделать вывод, что для успешного выполнения работы, необходимы сотрудники со средним уровнем готовности к риску, а общая численность работников со средним уровнем готовности к риску достигает почти половины сотрудников. Исследования также показали, что с возрастом готовность к риску падает; у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных; у руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у исполнителей.

Таким образом, работники организации показали хороший уровень способностей к инновационной деятельности, что позволяет руководителю использовать эти характеристик для более эффективной организации инновационной деятельности на предприятии, разработки различных инновации.

Важно подчеркнуть то, что руководство общества вместе с коллективом предприятия считают, что нельзя останавливаться на достигнутом, а необходимо двигаться вперед, сообща преодолевать трудности и добиваться успехов.

2.3 Разработка инновационной стратегии ОАО «Хлебогор»

Прежде всего, обратимся к наиболее важному направлению инновационной деятельности предприятии, связанного с техническим переоснащением. Модернизация оборудования на предприятии может проводится по нескольким направлениям: усовершенствование конструкции действующих машин, повышающие их режимные характеристики и технические возможности; механизация и автоматизация станков и механизмов, позволяющие увеличить производительность оборудования; перевод оборудования на программное управление.

При имеющемся техническом уровне и структуре основных фондов увеличение выпуска продукции, снижение себестоимости и рост накоплении предприятия зависит от степени их использования. Все показатели основных фондов могут быть объединены в три группы:

-показатели экстенсивного использования основных фондов, отражающие уровень использования их по времени.

-показатели интенсивного использования основных фондов, отражающие уровень использования по мощности (производительности).

-показатели интегрального использования основных фондов, улучшающее совокупное влияние всех факторов - как экстенсивных, так интенсивных.

К первой группе показателей относятся: коэффициент экстенсивного использования оборудования (Кэкст) определяется отношением фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану:

**Кэкст = Тобор.ф./Тобор.пл.**

где: Тобор.ф. - фактическое время работы оборудования (ч); Тобор.пл. - время работы оборудования по норме (ч).

Экстенсивное использование оборудования характеризуется также коэффициентом сменности его работы, который определяется как отношение общего количества отработанного оборудованием данного вида в течении дня станко-смен к количеству станков, работающих в наибольшую смену. Исчисленный таким образом коэффициент сменности показывает, во сколько смен в среднем ежегодно работает каждая единица оборудования.

Упрощенный способ расчета коэффициента сменности таков: в цехе установлено 30 единиц оборудования, из которых в первую смену работало 30 единиц, во вторую-27, в третью-26. Коэффициент сменности составит: (30+27+26)/360 = 0,23

В ОАО «Хлебогор» непрерывное производство (поток), поэтому рабочие работают в 3 смены и оборудование загружено. Коэффициент сменности равен 0,23.

Предприятия должны стремиться к увеличению коэффициента сменности оборудования, что ведет к росту выпуска продукции при тех же наличных фондах.

**Основные направления повышения сменности работы оборудования:** повышение уровня специализации рабочих мест, что обеспечивает рост серийности производства и загрузку оборудования; повышение ритмичности работы; снижение простоев, связанных с недостатками в организации обслуживания рабочих мест, обеспечении станочников заготовками, инструментом; лучшая организация ремонтного дела, применение передовых методов организации ремонтных работ механизация и автоматизация труда основных, и особенно вспомогательных рабочих. Это позволит высвободить рабочую силу и перевести ее с тяжелых вспомогательных работ на основные работы во вторую и третью смены.

Коэффициент загрузки оборудования также характеризует использование оборудования во времени. Устанавливается он для всего оборудования, находящегося в основном производстве. Рассчитывается как отношение трудоемкости изготовления всех изделий на данном виде оборудования к фонду времени его работы. Таким образом, коэффициент загрузки оборудования в отличие от коэффициента сменности учитывает данные о трудоемкости изделий. На практике коэффициент загрузки обычно принимают равным, величине коэффициента сменности, уменьшенной в два раза (при двухсменном режиме работы) или в три раза (при трехсменном режиме): Кзагр.= 0,23/3 = 0,076

На основе показателя сменности работы оборудования рассчитывается коэффициент использования сменного режима времени работы оборудования. Он определяется делением достигнутого в данном периоде коэффициента сменности работы оборудования на установленную на данном предприятии (в цехе) продолжительность смены. Продолжительность смены составляет 8 ч, поэтому показатель равен: Ксм.р.= 0,23/8 = 0,028

Однако процесс использования оборудования имеет и другую сторону. Помимо его внутрисменных и целодневных простоев важно знать, насколько эффективно используется оборудование в часы его фактической загрузки. Оборудование может быть загружено не полностью, работать на холостом ходу и в это время вообще не производить продукции или, работая, выпускать некачественную продукцию. Во всех этих случаях, рассчитывая показатель экстенсивного использования оборудования, формально получаются высокие результаты. Однако, как видно из приведенных примеров, они еще не позволяют сделать вывод об эффективном использовании основных фондов.

Полученные результаты должны быть дополнены расчетами второй группы показателей — интенсивного использования основных фондов, отражающих уровень их использования по мощности (производительности). Важнейшим из них является коэффициент интенсивного использования оборудования.

Коэффициент интенсивного использования оборудования определяется отношением фактической производительности основного технологического оборудования к его нормативной производительности, т.е. прогрессивной технически обоснованной производительности. Для расчета используют формулу:

**Кинт = Вф/Вн**

Так, например, в течение смены оборудование фактически работало 5 ч. Вычисляя коэффициент интенсивного использования оборудования, абстрагируемся от 3 часов простоя и анализируем эффективность его эксплуатации в течение 5 ч. работы.

Оборудование в смену проработало 5 часов и 3 часа простояло. Вн - технически обоснованная норма выработки хлеба. 10 буханок/мин \* 60 мин \* 8 час = 4800 буханок/смена Вф - фактическая выработка оборудованием хлеба в единицу времени. 10 буханок/мин \* 60 мин \* 5час = 3000 буханок/смена.

Тогда Кинт = 3000/4800 = 0,625. Это означает, что мощность оборудования используется лишь на 62,5 %.

К третьей группе показателей использования основных фондов относятся коэффициент интегрального использования оборудования, коэффициент использования производственной мощности, показатели фондоотдачи и фондоемкости продукции.

Коэффициент интегрального использования оборудования определяется как произведение коэффициента интенсивного и экстенсивного использования оборудования и комплексно характеризует эксплуатацию его по времени и производительности (мощности).

В хлебопекарной промышленности для определения коэффициента интегрального использования оборудования имеется свой специфичный коэффициент использования хлебомассы. Этот коэффициент определяемся как произведение коэффициента экстенсивного использования оборудования и коэффициента выхода годных изделий (КВГ).

**КИС = Кэкст.\*КВГ**

**КВГ рассчитывается: КВГ = Кинт \* Кбрака**

Таким образом, значение этого показателя всегда ниже значений двух предыдущих, так как он учитывает одновременно недостатки и экстенсивного и интенсивного использования оборудования. С учетом этих двух факторов оборудование используется лишь на 85 %.

Результатом лучшего использования основных фондов является, прежде всего, увеличение объема производства. Поэтому обобщающий показатель эффективности основных фондов должен строиться на принципе соизмерения производственной продукции со всей совокупностью примененных при ее производстве основных фондов. Это и будет показатель выпуска продукции, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов, - фондоотдача.

Фондоотдача в 2007 г. составила 7,57 руб., а фондоемкость - 0,13 руб. Как видно из приведенного анализа использования основных средств на предприятии рост выпуска продукции в анализируемом году увеличился за счет увеличения среднегодового технологического установленного оборудования и увеличения среднечасовой его выработки. Резервы для увеличения выпуска продукции заключаются в сокращении внутри сменных простоев, сокращении целодневных простоев и повышении коэффициента сменности.

Для более эффективного использования основных средств предприятие может принять следующие мероприятия (Приложение 6):

- ввод в действие не установленного оборудования, замена и улучшение его;

* сокращение целодневных и внутрисменных простоев. Устранение данного  
  недостатка может быть достигнуто путем введения прогрессивных  
  организационных и технологических мероприятий;
* повышение коэффициента сменности, которое может быть достигнуто  
  применением оптимального графика работы предприятия, включающий  
  эффективный план проведения ремонтных и наладочных работ;
* более интенсивное использование оборудование;
* внедрение мероприятий НТП.

- повышение квалификации рабочего персонала, которое обеспечивает более эффективное и бережное обращение с оборудованием.

- экономическое стимулирование основных и вспомогательных рабочих, предусматривающее зависимость зарплаты от выпуска и качества производимой продукции.

- формирование фондов стимулирования и поощрения рабочих, достигнувших высоких показателей работы.

- проведение социальных работ, предусматривающих повышение квалификации рабочих, улучшение условий труда и отдыха, оздоровительные мероприятия и др. мероприятия, положительно влияющие на физическое и духовное состояния рабочего.

Важным направлением организации инновационных преобразований выступает развитие инновационного потенциала специалистов предприятия, которое должно базироваться на общем самосовершенствовании по следующим основным направлениям:

**а)** развитие мировоззренческой и позиционной определенности,  
нравственности, расширение своего кругозора;

**б)** совершенствование профессиональных и организаторских качеств;

**в)** формирование общей, технической, правовой и профессиональной  
культуры, эстетических и физических качеств;

**г)** постоянное обновление знаний, совершенствование практических  
навыков и умений;

**д)** формирование навыков самостоятельной работы над собой, способности  
к постоянному самосовершенствованию, устойчивой мотивации личностного  
развития;

**е)** выработка умения управлять своим поведением, потребностями и  
чувствами, овладение методами и приемами эмоционально-волевой саморегуляции.

Самосовершенствование предполагает активное развитие инновационных качеств личности в процессе профессиональной деятельности для осуществления ее адаптационной и творческой сторон. Адаптация позволяет специалисту ознакомиться и ассимилировать (присваивать) имеющиеся уже наработанные подходы, умения и навыки из арсенала своей профессии, а самостоятельная творческая деятельность должна дать ему возможность попробовать развить собственные силы и возможности путем выхода за рамки стереотипных действии и способов и на основе этого «двинуть вперед» себя и свою профессиональную деятельность. Именно творческая сторона деятельности является определяющей в процессе самосовершенствования.

**Заключение**

Инновационная деятельность представляет собой деятельность, которая направлена на использование результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшение качества выпускаемой продукции, совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутренних и зарубежных рынках.

Инновационный менеджмент - совокупность принципов, методов и  
форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью,  
занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.  
Выбор стратегии и ее выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма. В современных условиях предприятие не может существовать, производя постоянно одну и ту же продукцию или услуги. Необходимы какие-либо нововведения, инновации. Для наилучшего функционирования должна разрабатываться инновационная стратегия предприятия.

Основным признаком, определяющим особенности организации  
инновационного менеджмента, является профиль деятельности хозяйствующего  
субъекта. Следует учитывать специфику инновационной деятельности научно-  
исследовательских, инженерных и других организаций, основной целью которых  
является проведение НИОКР, и организаций, где инновации выступают средством  
достижения общехозяйственных целей. На практике в том и другом случаях  
применяются различные формы организации управления нововведениями.

Проведенные исследования предприятия показали, что более всего  
на рассматриваемом предприятии развита инновационная деятельность, связанная с  
техническим переоснащением производства. Улучшение структуры основных  
производственных фондов за счет ввода в эксплуатацию новых видов техники  
открывает потенциальные возможности для экономического роста. В ходе анализа  
было выявлено, что основные средства организации, состоят значительной частью  
из производственных средств (около 60%), величина которых за период 2006-  
2007г. увеличилась на 8,2%, в отличие от непроизводственных, величина которых  
снизилась на 5,5%, что, в конечном счете, способствовало росту основных средств в  
целом на 1,9%. А проведенная диагностика работников организации показала  
наличие хорошего уровня способностей к инновационной деятельности, что позволяет руководителю использовать эти характеристик для более эффективной организации инновационной деятельности на предприятии.

Для более эффективного использования основных средств предприятие  
может принять следующие мероприятия: ввод в действие не установленного  
оборудования, замена и модернизация его; сокращение целодневных и  
внутрисменных простоев. Устранение данного недостатка может быть достигнуто  
путем введения прогрессивных организационных и технологических мероприятий;  
повышение коэффициента сменности, которое может быть достигнуто  
применением оптимального графика работы предприятия.

Важным направлением организации инновационных преобразований  
выступает развитие инновационного потенциала специалистов предприятия,  
которое должно базироваться на общем самосовершенствовании по следующим  
основным направлениям: развитие мировоззренческой и позиционной определенности, нравственности, расширение своего кругозора; совершенствование профессиональных и организаторских качеств; формирование  
общей, технической, правовой и профессиональной культуры, эстетических и  
физических качеств; постоянное обновление знаний, совершенствование  
практических навыков и умений; формирование навыков самостоятельной работы  
над собой, способности к постоянному самосовершенствованию.

Если в ОАО «Хлебогор» будут постоянно разрабатываться и реализовываться инновационные проекты, оно станет высокоэффективным, конкурентоспособным предприятием, способным внести значительный вклад в решение актуальных задач по ускоренному развитию экономики страны.

**Список литературы**

1. Устав ОАО «Хлебогор» от 14 июня 2005 г.
2. Годовой отчет ОАО "Хлебогор" по итогам работы за 2007 год.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / И. Т. Балабанов.- СПб.: Питер, 2000. – 156-167 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 178-296 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – с.220-246.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп.. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – с.136-145, с. 388-400.
7. Иванов, И.А. Инновационный менеджмент: Учеб. для вузов по специальности "Менеджмент" / И. А. Иванов ; И.А. Иванов. - Ростов н/Д : БАРО-ПРЕСС, 2001. – 134-156 с.
8. Кравченко А.И., Тырина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Проект; Трикста, 2004. – с. 905-936.
9. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. - М.: "Экономика". 2000г, - с. 167-189.
10. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – с.281-292.
11. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – с.146-175, 188-201.
12. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учеб. для вузов по экон. и техн. специальностям и направлениям / Р. А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – с.467-493

**Приложение**

**Приложение 1**

**Показатели эффективности инновационного процесса**

**Народнохозяйственная экономическая**

отражает эффективность проекта с точки зрения всего национального хозяйства и для регионов, отраслей

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

**Бюджетная**

учитывает влияние проекта на расходы (доходы) бюджета

**Коммерческая**

учитывает финансовые

последствия для участников проекта

**Приложение 2**

**Этапы планирования инноваций на предприятии**

Генерация идей и их отбор

Этапы планирования инноваций на предприятии в условиях рынка:

Оценка новой продукции по общим, маркетинговым характеристикам

Оценка потребителей концепции новой продукции

Экономический анализ (возможный спрос, уровень издержек производства, размер прибыли, объем капитальных вложений и др.)

Пробный маркетинг

Коммерческая реализация

Разработка продукции

**Приложение 3**

**Эскиз печати открытого акционерного общества «Хлебогор»**

**Приложение 4**

**Сведения о филиалах ОАО «Хлебогор»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Место нахождения** |
| 1. | Жуковский хлебозавод | 248800, Брянская область, г. Жуковка, ул. Чапаева, 15. |
| 2. | Карачевский хлебокомбинат | 242500, Брянская область, г. Карачев, ул. Калинина, 2. |
| 3. | Новозыбковский хлебокомбинат | 243000, Брянская область, г. Новозыбков, ул. Чапаева, 16. |
| 4. | Почепский хлебокомбинат | 242400, Брянская область, г. Почеп, ул. Б. Калькова, 21. |
| 5. | Севский хлебокомбинат | 242440, Брянская область, г. Севск, ул. Первомайская, 28. |
| 6. | Суражский хлебозавод | 243500, Брянская область, г. Сураж, ул. Белорусская, 17. |
| 7. | Сельцовский хлебозавод | 241550, Брянская область, г. Сельцо, ул. Кирова, 67. |
| 8. | Фокинский хлебокомбинат | 242610, Брянская область, г. Фокино, ул. Луначарского, 5. |

**Приложение 5**

**Показатели состояния и эффективности использования основных средств ОАО «Хлебогор»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2004г** | **2005г** | **2006г** | **2007г в % к 2004г** |
| Коэффициент износа | 0,92 | 0,87 | 0,90 | -2,17 |
| Коэффициент выбытия | 0,022 | 0,138 | 0,020 | -8,813 |
| Коэффициент обновления | 0,075 | 0,095 | 0,084 | 11,876 |
| Коэффициент обеспеченности средств производственными запасами | 3,345 | 2,726 | 2,120 | -36,634 |
| Фондоотдача | 6,23 | 7,38 | 7,57 | 21,51 |
| Фондоемкость | 0,16 | 0,135 | 0,132 | -17,5 |
| Рентабельность производственных фондов, % | 62,3 | 73,8 | 75,7 | 21,51 |

**Приложение 6**

**Факторы роста фондоотдачи**

**Факторы роста фондоотдачи**

Повышение производительности оборудования в результате технического перевооружения и реконструкции действующих и строительства новых предприятий

Повышение коэффициента сменности работы оборудования

Улучшение

использования

времени и

мощностей

Ускорение освоения вновь вводимых мощностей

Снижение стоимости единицы мощности вновь вводимых, реконструируе­мых перевооружа­емых предприятий

Замена ручного труда машинным