Министерство аграрной политики Украины

Луганский национальный аграрный университет

Кафедра: менеджмента и права

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по предмету «Стратегический менеджмент»

на тему: «Стратегия управления инновациями»

Луганск 2006 г.

Содержание

Введение

1. Теоретико-методологические аспекты темы исследования

2. Общая характеристика предприятия:

2.1. Миссия предприятия

2.2. SWOT-анализ: сущность, правила и процедуры на примере предприятия ЗАО «СТД» Краснодонского молокозавода

2.3. Предприятие, его продукция и услуги

3. Проектная часть

Выводы и предложения

Список использованной литературы

**Введение:**

Стремление субъектов хозяйствование к экономическому развитию всегда наталкивается на необходимость решения инновационных задач. И целиком очевидно, что в ближайшей и долгосрочной перспективе максимизация именно инновационного фактора станет решающим условием стойкого развития экономической политики предприятий. Но, несмотря на довольно высокий уровень науки, наличие значительного количества специалистов с высшим образованием на предприятии, запас нереализованных изобретений, в Украине наблюдается существенный инновационный кризис промышленного производства. Такое состояние предприятий нуждается в решении проблем активизации инновационной деятельности. Поручительством этого могут стать научно обоснованные и разработанные вопросы относительно возможности предприятий к инновационной деятельности, наличия в них необходимых первоочередных предпосылок. Следует отметить, что главное внимание может отводиться их изучению на равные предприятия как генератора новаторских процессов. Для того, чтобы предприятие считалось сориентированным на инновационную деятельность, оно может отвечать ряду критериев инновационности. Комплексной характеристикой возможности предприятия к инновационной деятельности есть его инновационный потенциал. Это понятие есть концептуальным отображением феномену инноваций. Во многих исследованиях авторы концентрируют свои усилия на изучении отдельных сторон инновационного потенциала предприятия. Стратегия управления инновациями на производстве очень важна. С учетом установления определенных методов, задач и путей их решения в инновационной сфере предприятие может более эффективно использовать свои навыки и умения при внедрении инноваций в производственный процесс. В инновационной сфере предприятия выделяю определенные параметры. Данными параметрами являются параметры наукоемкости производства, параметры качества и конкурентоспособности продукции, параметры соответствия товаров с мировыми стандартами, параметры технико-экономического уровня продукции, параметры обновления. Управление инновациями на производстве включает в себя "личные и деловые качества руководителя, профессиональную и экономическую подготовку, профессиональные достижения, материально-техническое и финансовое обеспечение". Инновации на производстве определяются набором разнообразных видов ресурсов и механизмом их использования. Все составные части должны быть согласованы между собой и выполнять определенные функции в соответствии с механизмом их использования, который разрабатывается в недрах инновационного менеджмента предприятия. Финансовая составная инновационного потенциала обеспечивает поступление средств для выполнения инновационных процессов, создает стимулы и условия для разработки инноваций, влияет на выбор тематики инновационных проектов соответственно потребностям функционирования и развития самой инновационной сферы, оказывает содействие эффективному формированию затрат на инновации, реализует необходимую эластичность поступлений финансовых ресурсов соответственно протеканию этапов инновационного процесса. Материально-технические ресурсы служат вещественной основой инновационного развития предприятия, которые определяют его технико-технологическую базу, влияют на масштабы и темпы инновационной деятельности. Формирование инновационного процесса может быть усложнено трудностью их получения. Поэтому очень актуально, в особенности в наших условиях, ориентировать его на создание нематериалоемких нововведений, которое даст возможность максимально комплексно использовать имеющуюся сырьевую базу, новые виды материалов. В данной курсовой работе будут рассмотрены основные моменты, касающиеся стратегии управления инновациями на производстве предприятия Краснодонского молокозавода, основных целей и путей достижения желаемого результата.

**1. Теоретико-методологические аспекты темы исследования.**

 Согласно с мнением автора Давыдовой Л. Д. следует отметить, что обеспечение высоких темпов и качества эконо­мического развития предполагает ускоренное реше­ние одной из важнейших задач — повышение конку­рентоспособности предприятия. Повыше­ние конкурентоспособности тесно связано с активи­зацией инновационных процессов - внедрением высоких технологий в производство, в том числе ре­сурсосберегающих, и расширением выпуска иннова­ционной продукции, обладающей лучшими потре­бительскими свойствами и способной успешно со­перничать на внутреннем и внешнем рынке.

Структурным проблемам воспроизводства и производства инновационных процессов посвящены многие экономические иссле­дования. Ре­структуризация производства является приоритет­ной задачей не только в условиях трансформации экономики, но и в эффективно функционирующем воспроизводстве, что обеспечивает непрерывную замену устаревших технологий более прогрессив­ными, а ядром структурных изменений служит инновационная сфера. Для повышения эффективности вовлечения новых технологий в производственный процесс в современных условиях, необходима разработка методо­логии инновационного развития предприятия.

Решение этой задачи видится в формировании и ис­пользовании соответствующих методов экономи­ческой теории и производственной практики.[1]

В настоящее время, как считает автор Шевченко И. В., в инновационной сфере есть немало противоречий. Требуется системный подход к становлению эффективного инновационного воспроизвод­ственного цикла предприятия на осно­ве оптимального использования всех элементов, факторов и механизмов, включив их в целостный контур интеграции технологической структуры, технологических укладов, модернизированной тех­ники, действующего производственного потенци­ала, производительной силы человека, современ­ных базовых нововведений.

Понятие «иннова­ция» интерпретируется как превращение потенци­ального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Твисс Б. А. определяет инновацию как процесс, в котором изобретение пли идея приоб­ретает экономическое содержание. Никсон Ф. Н. счи­тает, что инновация - это совокупность техничес­ких, производственных и коммерческих меропри­ятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудо­вания. По мнению Санто Б. Р., инновация — это та­кой общественно технико-экономический про­цесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий технологий, и в слу­чае, если инновация ориентирована на экономи­ческую выгоду, прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход.[7]

Анализ различных определений инновации приводит к выводу, что специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной фун­кцией инновационной деятельности является фун­кция изменения.

Понятие «инновации» как экономической ка­тегории ввел в научный оборот австрийский эко­номист Шумпетер И. А. Он впервые рассмотрел воп­росы новых комбинаций производственных фак­торов и выделил пять типичных изменений в раз­витии инноваций:

1. использование новой техники, технологи­ческих процессов или нового рыночного обеспе­чения производства; внедрение продукции с новыми свойствами;
2. использование нового сырья;
3. изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
4. появление новых рынков сбыта.

Иногда инновация рассматривается как про­цесс. В этой концепции признается, что нововве­дение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Методология системного описания инноваций в условиях рыночной экономики, по мнению автора Левчаева П. А., базируется на меж­дународных стандартах.

В соответствии с международными стандарта­ми инновация определяется как конечный резуль­тат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствован­ного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам. Инновация может быть рассмотрена как в ди­намическом, так и в статическом аспекте. В после­днем случае инновация представляется как конеч­ный результат научно-производственного цикла.[3]

Внедрение новшеств всегда имеет большое значение в развитии производства. На современных предприятиях роль инноваций значительно возраста­ет. Они все более становятся основополагающими факторами экономического роста.

Возрастающая роль инноваций обусловлена, во-первых, самой природой рыночных отношений, во-вторых, необходимостью качествен­ного управления преобразований в производственном процессе.

На основе нововведений используют современную технологию и организацию произ­водства, повышают качество продукции, обеспечи­вая успех и эффективность деятельности предпри­ятия.

Особое значение для производства имеют ин­новации с мощными преобразовательными функ­циями. Эти инновации радикально изменят про­изводственный аппарат, имеющий высокую сте­пень морального и физического износа на предприятиях, его организацию, а, следова­тельно, и эффективность производства. К таким инновациям следует отнести, прежде всего, новую технику и технологии. Изменяя производство, пе­реводя его на новый научно-технологический уро­вень, можно создавать главные предпосылки для перевода производства продукции в качественно новое состояние. Новый производственный аппа­рат требует, как правило, новой организации, управ­ления, маркетинга, новой мотивации, то есть нового типа инновационного менеджмента. Он предпола­гает, что будет производиться и новая продукция.

Затратный аспект разработок новых техноло­гий, по мнению автора Мартюшевой Л. С., еще не исчерпывает проблемы инновационной эффективности национальной системы. Все отрас­ли промышленности выступают в ка­честве нетто-импортеров новых технологий. Их отрицательное внешнеторговое «инновационное» сальдо свидетельствует о полном инновационном провале. Речь идет о том, что на современном ми­ровом рынке новых технологий предприятиям и торговать-то нечем. Между тем речь не идет и об их технологической самодостаточности, так как они активно закупают чужие ноу-хау для «заделывания дыр» в своем ар­хаичном производстве.

Очевидно, активизация инновационных про­цессов на предприятии приведет к дальнейшему наращиванию удельного веса импортных техноло­гий. Вместе с тем сохранение данного процесса на достаточно длительную перспективу может иметь весьма неприятные макроэкономические послед­ствия в силу того, что импорт технологий сопровож­дается, как правило, импортом материально-веще­ственных компонентов, обеспечивающих возмож­ность практического применения технологии. [2]

Нынешний этап развития инновационной дея­тельности предприятия имеет ан­титехнологический характер; все усилия современ­ного промышленного менеджмента направлены пре­имущественно на учет потребностей рынка. Инно­вации в основном связаны с инфраструктурными, организационными и маркетинговыми сторонами деятельности предприятия, причем наиболее актив­ные действия проводятся в сфере маркетинга и ос­воения новых форм сбыта продукции, которые ха­рактеризуются минимальной наукоемкостью.

Проблема управления инновационной активностью предприятий заключа­ется и в недостаточности финансовых ресурсов на эти цели. Поскольку в состав расходов на иннова­ционную деятельность включаются затраты как те­кущего, так и капитального характера. Как извес­тно, инновационный процесс состоит из трех фаз относительно нового продукта: разработки, осво­ения и распространения.

Позитивная динамика экономического роста и развития про­мышленного производства сопровождалась суще­ственным недоинвестированием инновационных процессов и снижением их эффективности, что обусловило понижение удельного веса накопленной массы товарной продукции с инновационными признаками в объеме производимой продукции и еще более ослаби­ло ее конкурентоспособность.

Проблемы планирования научно-исследова­тельских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по повышению качества продукции в значи­тельной степени связаны с неопределенностью про­гноза «капитальные затраты — результаты». Суще­ствует риск не получить ожидаемые в процессе до­водки машины параметры, понеся при этом все за­явленные на НИОКР затраты, несмотря на инди­видуальный характер планирования НИОКР, пред­полагающий подробную разработку сметы капи­тальных затрат и календарного плана работ. Существует общая закономер­ность предельной отдачи капиталовложений и доводку машин и других сложных технических сис­тем - экспоненциальная зависимость приближе­ния параметров машины к предельному техноло­гическому уровню, в основном определяемая дан­ным технологическим укладом (комплексом техно­логических возможностей) исполнителя НИОКР и постепенным снижением предельной отдачи затрат на получение информации в процессе повышения качества продукции.

Отсутствие современных ста­тистических нормативов экономического планиро­вания НИОКР, как считает автор Пазинич В. И., необходимо воспол­нить, где, в первую очередь, следует опираться на результаты фундаментальных исследований в параллельных областях науки. Для решения задач экономического планирования повышения каче­ства продукции является подход к доводке машин с позиций теории информации. При этом учитыва­ется, что при построении прогнозов стоимостных характеристик НИОКР одним из важнейших тре­бований является представление накопленного опыта в аналитической форме.

Актуальность аналитического исследования эффективности капиталовложений в доводку ма­шин объясняется необходимостью сконцентриро­вать все виды ограниченных ресурсов на следующих задачах повышения качества продукции:

- доводка, совершенствование и обеспечение конкурентоспособности;

- модернизация ограниченного числа суще­ствующего оборудования на предприятии.

Решение вопроса о возможности доводки ма­шины связано с предполагаемой предельной отда­чей капиталовложений в улучшение параметров машины, то есть доводку необходимо прекратить при достижении предельной рентабельности капи­таловложений.

Доводка оборудования до заданных параметров яв­ляется для предприятия наиболее сложным и ответственным этапом НИОКР, требующим достаточной квалификации и соответствующей материальной базы. В этой связи своевременное прекращение доводки в связи с низкой рентабельностью капиталовложений и необходимостью перехода на новый технологичес­кий уровень явля­ется разумным и обоснованным решением.[5]

Сущность инновационного развития предприятия состоит в системном осуществлении структурных изменений как результатов внедрения новых ли наращение действующих мощностей или же в их перепрофилировании через инновационные процессы и применение таких продуктов интеллектуальной деятельности, как передовые технологии и объекты интеллектуальной собственности научно- технической сферы с целью их коммерциализации.

Успешное достижение перспективных целей инновационного развития предприятия происходит при условии четкой координации действий на этапах инновационного процесса и эффективного использования их возможностей.

Классические подходы инновационного менеджмента, как определяет автор Пономаренко В. С., первым этапом функциональной последовательности инновационного процесса определяют фундаментальные исследования, которые генерируют новые научные знания в направлении интеграции концепций стратегического управления и маркетинга для изготовления методологии стратегического управления инновациями.

Для переходного периода развития предприятия необходимы оперативные и гибкие реагирования на смену рыночных возможностей.

Выделяют четыре направления рыночных возможностей:

- широкое предложение на рынке, то есть увеличение объема реализации без изменений изготовленных товаров за счет снижения цены, повышение результативности рекламы.

- расширение границ рынка и поиск новых рынков, новых групп потребителей для имеющихся товарных групп;

- разработка и реализация новых товарных групп или предложения нового товара имеющимся группам потребителей на имеющихся рынках;

- диверсификация производства и сбыта, то есть предложение новых товаров

на новых рынках, в том числе переход к производству товаров.

Основой процесса стратегического планирования в последнее время считается представление предприятий как открытой системы, которая функционирует в сложном и многокритериальной внешней среде и предусматривает инновационный путь к экономическому возрастанию.[6]

Стратегическая зона инновационного развития рыночных возможностей предприятия - это отдельная зона внешней среды предприятия, которая содержит варианты формирования сегментов целевых рынков, на которые она имеет выход на базе инноваций. Зоны стратегических ресурсов инновационного развития предприятия - совокупность поставщиков, способных обеспечить поступление основных ресурсов. Это дает возможность находить варианты инноваций, реализация которых будет оказывать содействие формированию новых рынков, основанных на анализе направлений и темпов развития НТП, и направлению на рынки инновационной продукции.

Анализ системы стратегического планирования инновационного развития предприятий, и особенности их деятельности из разработки планов с использованием современной концепции стратегического планирования удостоверил, что им присущие признаки сложной системы, такие как:многокретериальность, обусловленная разнообразием целей и задач предприятий, которые входят в состав области и сопредельных областей. Процесс стратегического управления инновационного развития предприятия довольно сложный и начинается из определения на отраслевом уровне стратегических задач и целей инновационного процесса, которые дают возможность ориентироваться на инновации и инновационную продукцию, аналогов которой нет, или на продукцию, которая удовлетворяет имеющиеся потребности, но с использованием инновационной технологии.

Модель выбора стратегического управления инновационным развитием предприятия из множества альтернативных вариантов предусматривает выбор оптимального стратегического плана инновационного развития методами математического программирования. Данная модель может использоваться во время разработки инновационной программы развития высоких наукоемких технологий в производственном процессе предприятия.

**2. Общая характеристика предприятия**.

ЗАО «СТД» было создано на основе Законов Украины «О хозяйственных обществах» от 19 сентября 2001 г., «О предприятиях в Украине» от 27 марта 1991 г. Путем реорганизации общества с ограниченной ответственностью « Сорокинская лавка», согласно с решением учредителей от 10 декабря 1998 г.

В состав ЗАО «СТД» входят 12 магазинов, один молокозавод и два кафе, с помощью которых осуществляется торговая деятельность закрытого акционерного общества для получения дальнейшей прибыли.

Уставной фонд ЗАО «СТД» на момент его создания составил 140 тыс. грн. Одним из источников получения прибыли ЗАО «СТД» является Краснодонский молокозавод, который расположен в г. Краснодон на Проспекте 60-я СССР.

Приближенность молокозавода к населенным пунктам облегчает транспортные поставки произведенной продукции к местам реализации. Краснодонский молокозавод является основным источником поступления молочной продукции населению города. Часть произведенной продукции ГМЗ поставляет в г. Алчевск и г. Сватово.

В ассортимент производимой продукции молокозавода входят:

* кефир
* ряженка
* молоко
* творог
* сливочное масло
* сыворотка
* сыр «Айдарский»
* йогурты
* пахта
* казеин.

Основные каналами сбыта молочной продукции ГМЗ являются магазины ЗАО «СТД», мелкооптовые магазины, мучной цех, частные предприятия и собственные реализаторы завода.

Экономическое состояние Краснодонского молокозавода является комплексным понятием, которое зависит от многих факторов и характеризуется системой показателей, отражающих наличие и размещение средств, реальные и потенциальные экономические возможности. Основными показателями, характеризующими экономическое состояние ГМЗ, являются:

* обеспеченность основными и оборотными средствами и их сохранность;
* отчет о финансовых результатах;
* производство и реализация продукции.

Экономическое состояние зависит от всех сторон деятельности молокозавода:

* от выполнения производственных планов;
* снижение себестоимости продукции и увеличение прибыли;
* роста эффективности производства, а так же от факторов, действующих в сфере обращения с организацией оборота товарных и денежных фондов – улучшение взаимосвязей с поставщиками сырья и материалов, покупателями продукции, совершенствование процессов реализации и расчетов.

**2.1 Миссия предприятия**.

ЗАО «СТД» Краснодонский молокозавод является одним из производителей молочной продукции в городе Краснодоне. Основной целью предприятия является – выпуск качественной продукции, увеличение прибыльности путем снижения затрат и расширение рынков сбыта. Миссия предприятия основывается на выработке определенных стратегий на различных стадиях производства. Информационной базой для принятия решений и путей их реализации, служит поток как внешней информации, которая в процессе своей переработки поступает в виде первичной информации в отдел бухгалтерии, так и внутренний поток информации, который систематизируется в процессе производства товара на каждой стадии жизненного цикла путем анализа и учета количественных показателей, так и денежных - для формирования общей документации о сегодняшнем состоянии предприятия. Любое предприятие заинтересовано в прибыли, но без четкой, правильной организации формирования и распределения финансовых ресурсов не возможно достичь желаемого результата.

Руководство Краснодонского молокозавода должно быть заинтересовано в динамике и равновесии основных производственных направлений. Для получения прибыли от производственной деятельности нельзя только рассматривать регулирование затрат и улучшение качества продукции. Поэтому руководство Краснодонского молокозавода постоянно расширяет кругозор экономических аспектов, тем самым, направляя всю экономическую деятельность на стадию совершенствования, открывая новые возможности для предприятия.

Так, предприятие, основываясь на минимизации производственных затрат стремится увеличить прибыль от реализации произведенной продукции за счет качества продукта, улучшения не только технологических линий производства, оборудования, но и путем внедрения инновационных проектов в производственный процесс. Руководство молокозавода при формировании миссии и определения целей, все чаще ориентируется на внешнюю среду: рынки, конкурентов и потребителей. Расширяя собственные рынки сбыта и номенклатуру производимой продукции Краснодонский молокозавод, тем самым, способствует быстрому продвижению товара к потребителям. Для внедрения в производстве определенных инноваций, предприятие ориентируется на качество выпускаемой продукции и спрос потребителей. Проводя маркетинговые исследования и соцопросы руководство молокозавода, основываясь на получененных данных, разрабатывает стратегию в инновационной сфере. Данная стратегия может касаться как качества товара, так и технологического оборудования на производстве. Чем больше на производстве внедряются инновации, тем больше шансов у предприятия зарекомендовать себя на рынке как монополиста. Основываясь на высококачественной технологии, оснащенности производства необходимым оборудованием предприятие может получать высококачественный продукт потребления. Ориентир на конкурентов дает определенные преимущества предприятию. Опираясь на технологию производства конкурирующей продукции и внедрения одновременно разработанного новшества, Краснодонский молокозавод производит уже улучшенную продукцию не только по качеству, но и по продолжительности хранения.

Чтобы достичь определенных успехов в производственной деятельности на предприятии должна учитываться высокая культура организации. К сожалению, на сегодняшний день, как таковой на предприятии не существует. Руководство предприятия уделяет этому мало внимания. Стратегические цели и мероприятия необходимы для предприятия Краснодонского молокозавода. Они не только помогают увидеть всю «картину происходящего», включая внутреннюю и внешнюю среду, но и четко сориентироваться в данных условиях, наметив необходимые пути достижения собственных целей.

**2.2. SWOT-анализ: сущность, правила и процедуры на примере предприятия ЗАО «СТД» Краснодонского молокозавода.**

SWOT-анализ необходим для формирования стратегии предприятия. На базе данных в SWOT-анализе, руководство предприятия может выявить основные негативные тенденции, которые, в общем, сказываются на весь производственный процесс деятельности. SWOT-анализ помогает выявить общую структуру слабых и сильных сторон деятельности предприятия с целью дальнейшего определения будущих прогнозов. В данном разделе рассмотрим SWOT-анализ на базе производственной деятельности Краснодонского молокозавода. Выявим основные тенденции и условия, влияющие на увеличение или уменьшение сильных и слабых сторон предприятия и проанализируем их. Для этого в приведенной ниже таблице рассмотрим SWOT-анализ по всем функциональным зонам Краснодонского молокозавода.

**Таблица 1 .**

**SWOT-анализ Краснодонского молокозавода.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Функциональная зона** | **Слабая** | **Средняя** | **Сильная** |
| **Средне слабая** | **Совсем слабая** | **Средне средняя** | **Совсем средняя** |
| 1. Маркетинг:-расширение ассортимента продукции; -качество продукции;-позиция на рынке;-поиск новых рынков сбыта;-маркетинговые исследования рынка;-доля рынка и конкурентоспособность:-пред- и послепродажное обслуживание;- сбыт, реклама и продвижение товара. |  |  | ++ | +++++ | + |

Продолжение таблицы 1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. Производство:- качество продукции;- длительность производственного процесса;- стоимость производства;- стратегические планы в области производства продукции. |  | + | + | ++ |  |
| 3. Научно-технический потенциал:-внедрение новых технологий;- потоки новой продукции;-исследовательский потенциал. |   |  | + | ++ |  |
| 4. Финансы:-задолженность;-уровень запасов;-средства;-анализ финансовой деятельности предприятия. |  |  | + | ++ | + |
| 5.Персонал:-способность заинтересовать и удержать квалифицированных работников;-стимулирование. | + | + |  |  |  |
| 6. Организация:-гибкость;-процесс принятия решений. |  |  | ++ |  |  |
| 7. Организационная культура:-система ценностей;-имидж. |  |  | + | + |  |

Успех маркетинговой деятельности ЗАО «СТД» Краснодонского молокозавода опирается на создание и поддержание тесной зависимости между маркетинговой средой, стратегией предприятия ее организационной компетентностью реализации этой стратегии. Краснодонский молокозавод является основным производителем молочной продукции в городе, ассортимент которой приведен в следующем разделе (см. табл. ).

Ассортимент продукции постепенно увеличивается, благодаря внедрению определенных новшеств в процесс производства. Качество производимой продукции постепенно улучшается. Это свидетельствует о том, что ведущие специалисты отделов лаборатории постоянно специализируются и проводят лабораторно-исследовательные работы по внедрению определенных видов «Днепропетровских» заквасок в сырьевую основу производства молочной продукции. Данный вид заквасок не только улучшает вкусовые качества, но и продлевает срок хранения произведенной продукции. ЗАО «СТД» ГМЗ занимает определенное место на рынке потребителей и производителей. Ежемесячная прибыль от реализации продукции составляет от 3 до 5 тыс. грн. Маркетинговые исследования нацелены на поиск новых каналов реализации, конкуренцию, оформление рекламного стенда, заинтересованных лиц в приобретении молочной продукции и дальнейшей ее реализации. Ежемесячный объем выпускаемой продукции составляет 43967 т. Ежедневная поставка молока заготовителями составляет 12 т. Производство качественной продукции на молокозаводе находится на уровне инновации, то есть постепенно происходит улучшение не только вкусовых качеств производимого сырья, но и срока реализации и хранения готовой продукции. Длительность производственного процесса составляет 365 дней. Краснодонский молокозавод работает в 2 смены по 12 часов каждая. Производительность труда составляет в среднем 35 человеко/часов. Из-за нестабильности политики предприятия, несбалансированной работы местных органов самоуправления, возросших цен на поступающее сырье и топливо на производство повлекло за собой общее увеличение всех затрат на производство. Вследствие чего повысилась цена реализации произведенной молочной продукции. В процессе производства ЗАО «СТД» ГМЗ использует новые технологии и оборудование. Так Краснодонским молокозаводом было закуплено немецкое оборудование фирмы «SELLEH» для производства сливочного масла. Данное оборудование улучшает фасовку сливочного масла в отдельные брикеты. Также было закуплено оборудование фирмы «MELIOS» для расфасовки молока в пакеты. Производительность на фасовочном оборудовании молока составляет 120 пакетов в час, на маслолинии – 50 пачек в час. На предприятии существует финансовая служба, которая представлена отделом бухгалтерии. На бухгалтерию возлагаются обязанности вести бухгалтерский учет предприятия и формировать его открытую финансовую отчетность в соответствии к поставленным задачам и положениям.

Для успешной деятельности предприятия работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы. Управление трудовыми ресурсами является необходимым элементом в процессе всего производства. Для того, чтобы изучить качество работы персонала следует отметить и выделить основные группы работников на ГМЗ. В основном руководство молокозавода отдает предпочтение возрастной группе молодежи от 16-29 лет, и группе лиц от 30-49 лет. Самый большой удельный вес от общего количества трудящихся на заводе занимают лица с высшим образованием. Исходя из коэффициента приема рабочей силы (52,2%) можно сказать, что на Краснодонском молокозаводе на сегодняшний день преобладает отсутствие соответствующего числа работников, поступающих на работу на молокозавод. Это, прежде всего, характеризуется низкой заработной платой (350 – 400 грн.) своим сотрудникам. Коэффициент увольнения равен 78.3%. Этот показатель почти в 1.5 раза превышает число принятых на работу. Это говорит о том, что люди из-за отсутствия стабильного заработка добровольно покидают свои рабочие места в поисках лучшей вакансии.

Организация производства молокозавода включает в себя: разработку системы внутрихозяйственного планирования, разработку наиболее эффективных путей использования техники и оборудования; нормирование и оплата труда; распределение валовой и товарной продукции, коммерческий расчет и рентабельность производства. Решение этих задач должно быть нацелено на эффективное использование производственных мощностей. Критерием оценки рациональной организации производства Краснодонского молокозавода является получение максимального количества продукции высокого качества на одного работника, занятого в производстве, при низкой себестоимости и высокой рентабельности.

Итак, из приведенного SWOT – анализа, можно выделить сильные и слабые стороны предприятия и на основе этого сделать заключение о наличии возможностей и угроз. Рассмотрим в приведенных ниже таблицах сильные и слабые стороны и наметим основные возможности и угрозы для Краснодонского молокозавода.

**Таблица 2.**

**Наличие сильных и слабых сторон деятельности предприятия Краснодонского молокозавода**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1.Преобладание соответствующих материальных и производственных ресурсов;2.Ответственность структуры аппарата управления;3.Высокий уровень квалифицированного персонала;4.Разработка маркетинговой стратегии;5.Преимущество на конкурентном рынке;6.Возможность расширения ассортимента выпускаемой продукции;7.Техническая оснащенность. | 1. Недостаточная работа в маркетинговом исследовании по поиску новой позиции на рынке;

2.Заниженная рентабельность выпуска продукции;3. Высокие затраты на производство;4.Отсутствие информационного обеспечения всех структурных подразделений;5.Слабая система менеджмента;6.Отсутствие материального поощрения за качественную работу;7.Низкий уровень запасов;8. Неспособность принимать решения;9. Неспособность качественного проведения рекламной компании. |

На основе выявленных сильных и слабых сторон деятельности предприятия Краснодонского молокозавода рассмотрим основные возможности и угрозы в следующей таблице.

**Таблица 3.**

**Возможности и угрозы для предприятия Краснодонского молокозавода**

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| - привлечение дополнительных средств;- улучшение технологического процесса;-повышение качества продукции;-расширение каналов реализации;-разработка и практическая реализация стратегических решений;- увеличение удельного веса выпуска продукции;- внедрение инноваций. | - отсутствие поощрения работников и их мотивации;- низкая оплата труда;- появление конкурентов;- сложившиеся политические изменения. |

**2.3. Предприятие, его продукция и услуги.**

Краснодонский молокозавод выпускает на сегодняшний день достаточный ассортимент продукции для потребителей. Но, рассматривая предприятие в сравнении с более крупными конкурентами, следует отметить, что пока руководство молокозавода не в состоянии выйти на более крупный рынок. Это связано с высокими затратами как на производство продукции так и на ее реализацию. Большое значение здесь также имеет объем выпуска продукции, который, к сожалению, также находится на уровне снижения. Из- за больших затрат и неполученной прибыли предприятие находится в «кризисном» состоянии. Выплата по займам кредиторам возмещается с большими трудностями. Инвесторы не хотят вкладывать собственный капитал, не зная во что. Поэтому предприятие концентрирует все свои усилия, чтобы детально проанализировать все производство, начиная от приема сырья и технологических линий и заканчивая готовой продукцией и ее реализацией. Данное состояние предприятия свидетельствует о неумелом подходе к управлению технологическим, инновационным, производственным и организационным процессом. Из-за отсутствия заинтересованности работников в производстве, предприятие теряет сотни тысяч гривен. Но, несмотря на возникающие трудности, Краснодонский молокозавод пытается выжить в современных условиях. Краснодонский молокозавод производит ряд продукции, которая в дальнейшем реализуется через определенные сегменты рынка. Структура товарной продукции представлена в следующей таблице.

**Таблица 4.**

**Структура товарной продукции, производство и себестоимость ЗАО «СТД» Краснодонского молокозавода.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ассортимент** | **Кол-во продукции в кг.** | **Стоимость сырья на весь выпуск в грн.** | **Стоимость сырья в одном кг. продукции, в грн.** | **Сумма затрат на весь выпуск в грн.** | **Стоимость одного кг. продукции в грн.** |
| 1. Молоко в бут. 2,5% | 13688 | 10469 | 0,765 | 19932 | 1,456 |
| 2. Молоко в пак. 2,5% | 14001 | 10741 | 0,767 | 20450 | 1,55 |
| 3. Кефир в бут. 1% | 15120 | 9357 | 0,619 | 17815 | 1,65 |
| 4. Кефир в пак. 1% | 10035 | 6207 | 0,619 | 11817 | 1,70 |
| 5. Ряженка в бут. 2,5% | 1571 | 1190 | 0,757 | 2266 | 1,80 |
| 6. Йогурт дес. 3,2% | 250,4 | 504 | 2,013 | 960 | 3,84 |
| 7. Био-сметана вес. 15% | 130 | 268 | 2,06 | 510 | 3,92 |
| 8. Био-сметана в фляге 15% | 1163 | 2401 | 2,065 | 4571 | 3,93 |
| 9. Творог н/ж вес. | 232 | 1129 | 4,866 | 2149 | 9,26 |
| 10. Творог н/ж фас. | 3190 | 15637 | 4,90 | 29771 | 9,33 |
| 11. Творог вес. 5% | 220 | 1064 | 4,847 | 2026 | 9,20 |
| 12. Сырки сладкие с изюмом | 477 | 2641 | 5,538 | 5028 | 23,00 |
| 13. Сыр «Айдарский» | 3449 | 31802 | 9,22 | 60548 | 8,70 |
| 14. Масло фасов. | 1818 | 16649 | 9,158 | 31698 | 16,8 |
| 15. Масло весов. | 4041 | 410 | 0,101 | 781 | 15,00 |
| 16. Сыворотка в пакетах | 360 | 30 | 0,083 | 30 | 0,70 |
| 17. Сыворотка в фляге | 455 | 151 | 0,332 | 151,85 | 0,50 |
| 18. Пахта в фляге | 15 | 77 | 5,13 | 146 | 9,80 |
| Итого | 70215,4 | 110727 | 53,84 | 210649 | 122,136 |

Из данной таблицы видно, что сумма затрат на весь выпуск произведенной продукции почти в 1,5 раза превышает производство молочной продукции в физическом весе(кг) и составляет 210649 грн. Из-за увеличения затрат на производство и стоимости сырья произошло увеличение себестоимости 1кг продукции. Данный показатель составил 102,074 грн за месяц. Рассмотрим в приведенной ниже таблице размер и структуру оборотных средств предприятия и проанализируем ее.

**Таблица 5.**

#### Размер и структура оборотных средств предприятия Краснодонского молокозавода.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Размер, тыс. грн.** | **Структура, %** | **Отклонения, %** |
| **2004 г.** | **2005 г.** | **2004 г.** | **2005 г.** |
| 1. Производственные запасы | 350,2 | 346,6 | 17,3 | 17,1 | -0,2 |
| 2. Незавершенное производство | 3,2 | 3,4 | 0,15 | 0,16 | 0,01 |
| 3. Всего оборотных производственных фондов | 353,4 | 350 | 17,5 | 17,2 | -0,3 |
| 4. Готовая продукция | 57,9 | 58,4 | 2,86 | 2,8 | -0,06 |
| 5. Товары | 720,4 | 723,5 | 35,7 | 35,7 |  |
| 6. Дебиторская задолженность | 845,7 | 851,4 | 41,9 | 42,02 | 0,12 |
| 7. Денежные средства | 40,3 | 42,5 | 1,9 | 2,09 | 0,19 |
| 8. Другие оборотные активы |  |  |  |  |  |
| 9.Всего фондов оборота | 1664,3 | 1675,8 | 82,4 | 82,7 | 0,3 |
| 10. Всего оборотных средств | 2017,7 | 2025,8 | 100 | 100 |  |

Из данной таблицы видно, что размер производственных запасов в 2005 году уменьшился на 3,6 тыс. грн., в удельном весе данный показатель составил 0,2%. Дебиторская задолженность в период 2005 года возросла на 0,12% (5,7 тыс. грн.). Размер денежных средств также увеличился и составил 42,5 тыс. грн., то есть на 0,19% больше, чем в 2004 году.

Подводя итоги, можно сказать, что размер оборотных средств по молокозаводу в течении 2005 года возрос на 8,1 тыс. грн. Этому способствовало увеличение стоимости выпущенной продукции, незавершенного производства, дебиторской задолженности и денежных средств. Исходя из всего сказанного, можно сказать, что производство отдельных видов молочной продукции носит как положительный характер так и отрицательный, учитывая спрос отдельных потребителей. Так при производстве молока не соблюдаются следующие условия: упаковка, кислотность молока, температура хранения.

На заводе не хватает бутылочной тары для разлива молока, поэтому руководство Краснодонского молокозавода решило закупить оборудование по разливу молока в пакеты. Это можно, в свою очередь, расценить, как внедрение определенных инноваций в технологический процесс. Вторым моментом является кислотность молока. Поставляемое сырье на молокозавод не успевает простерилизоваться и попадает на расфасовку в пакеты в первоначальном виде. Готовый продукт, после разливки молока, невозможно долго хранить. В холодильниках не соблюдается температура хранения продукции. При производстве сливочного масла наблюдается такая же тенденция. Вовремя непромытые маслолинии способствуют размножению кисломолочных бактерий, что приводит к быстрой порче продукта. Производство ряженки и кефира находится на более устойчивом уровне производства. Ведущими специалистами лаборатории Краснодонского молокозавода разрабатываются инновации по улучшению вкусовых качеств изготовляемого продукта. Данными инновациями являются применение «Днепропетровских» заквасок, на основе которых в приготовленном сырье для потребления происходит брожение за более короткий период времени. Используя данные инновации по улучшению качества продукта и времени приготовления, можно увеличить объем выпуска ряженки и кефира почти в два раза. Краснодонский молокозавод до недавнего времени выпускал творожки с изюмом, но из-за отсутствия срока хранения, пришлось приостановить производство данного вида продукции. Что касается производства творога, то его технология производства очень сложная. Многочисленные сбои в оборудовании при производстве данного вида продукции приводят в конечном итоге к малому объему выпуска и сокращению объемов реализации. В производстве данного вида продукта можно рассмотреть две стороны. Первая, как уже отмечалось, характеризуется неисправностью оборудования, другая – большой партией возврата продукции на предприятие. Характеризуя вторую сторону производства творога можно сказать, что Краснодонский молокозавод пытается себя предостеречь от возврата не реализованной продукции путем малого выпуска данного продукта. То есть, молокозавод ориетируется на конкретных потребителей и выпускает продукцию под заказ. С одной стороны это имеет положительную сторону. Так как в наличии у предприятия не остается лишней продукции, но с другой стороны, производство продукции под заказ не обеспечивает получение достаточного объема продукции, соответственно, и прибыли. В данном случае предприятие мало уделяет внимания проведению маркетинговой компании. Здесь нужно внедрять маркетинговую стратегию по продвижению товара на рынки. Ориентир на покупателя должен исходить из того, что при покупке какой – либо молочной продукции покупатель был полностью удовлетворен своим выбором. Этому должно способствовать не только качество товара, внешний вид упаковки и сроки хранения, но и хорошая реклама. Руководство молокозавода незначительную часть денег выделяет на рекламу. Свидетельство всему этому - незаинтересованность руководства в дальнейшей перспективе. Основными потребителями для молокозавода являются: детские сады, магазины ЗАО «СТД», шахты, мучной цех, собственные реализаторы молокозавода и непосредственно население. Процесс реализации продукции осуществляется через отдел сбыта. Данная миссия возлагается на главного товароведа. Товаровед согласовывает со всеми организациями объем и время поставки продукции.

Очень важным моментов при реализации продукции является поведение стратегии выхода предприятия на рынок и собственный рост на будущую перспективу. Так Краснодонским молокозаводом в период 2007-2009 годов планируется следующий объем выпуска продукции, который можно рассмотреть в приведенной ниже таблице. На основе предоставленных данных определим основные финансовые показатели и проанализируем их.

**Таблица 6.**

**Выпуск продукции предприятия Краснодонского молокозавода за 2005 год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Перечень продукции | Количество выпущенной продукции (кг.) | Выпуск продукции |
| Грн. | % |
| 1. Молоко в бут. 2,5% | 13688 | 10469 | 9,45 |
| 2. Молоко в пак. 2,5% | 14001 | 10741 | 9,70 |
| 3. Кефир в бут. 1% | 15120 | 9357 | 8,45 |
| 4. Кефир в пак. 1% | 10035 | 6207 | 5,61 |
| 5. Ряженка в бут. 2,5% | 1571 | 1190 | 1,07 |
| 6. Йогурт дес. 3,2% | 250,4 | 504 | 0,46 |
| 7. Био-сметана вес. 15% | 130 | 268 | 0,24 |
| 8. Био-сметана в фляге 15% | 1163 | 2401 | 2,17 |
| 9. Творог н/ж вес. | 232 | 1129 | 1,02 |
| 10. Творог н/ж фас. | 3190 | 15637 | 14,12 |
| 11. Творог вес. 5% | 220 | 1064 | 0,96 |
| 12. Сырки сладкие с изюмом | 477 | 2641 | 2,39 |
| 13. Сыр «Айдарский» | 3449 | 31802 | 28,72 |
| 14. Масло фасов. | 1818 | 16649 | 15,04 |
| 15. Масло весов. | 4041 | 410 | 0,37 |
| 16. Сыворотка в пакетах | 360 | 30 | 0,03 |
| 17. Сыворотка в фляге | 455 | 151 | 0,14 |
| 18. Пахта в фляге | 15 | 77 | 0,07 |
| Итого | 70215,4 | 110727 | 100,00 |

Из приведенных данных следует сказать, что наибольший удельный вес в сравнении с ценой единицы продукции занимает производство айдарского сыра, который составляет 28,72% от общего объема производства (3449 кг). Второе место занимает производство сливочного масла, удельный вес которого составляет 15,04%.Производство творога занимает третье место в зависимости от объема выпускаемой продукции.

Рассмотрим следующую таблицу планируемого производства предприятия на периоды 2007-2009 годов и проанализируем.

**Таблица 7.**

**Объем планируемого производства предприятия Краснодонского молокозавода в период 2007-2009 годов в пределах проекта.**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Продукция (кг.) |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| 1. Молоко в бут. 2,5% | 14502 | 14507 | 14510 |
| 2. Молоко в пак. 2,5% | 15000 | 15002 | 15100 |
| 3. Кефир в бут. 1% | 17803 | 17830 | 17850 |
| 4. Кефир в пак. 1% | 11023 | 11120 | 11230 |
| 5. Ряженка в бут. 2,5% | 1700 | 1730 | 1735 |
| 6. Йогурт дес. 3,2% | 310,5 | 320,5 | 330,7 |
| 7. Био-сметана вес. 15% | 145 | 147 | 149 |
| 8. Био-сметана в фляге 15% | 1420 | 1540 | 1560 |
| 9. Творог н/ж вес. | 256 | 280 | 296 |
| 10. Творог н/ж фас. | 3420 | 3510 | 3640 |
| 11. Творог вес. 5% | 237 | 245 | 258 |
| 12. Сырки сладкие с изюмом | 482 | 485 | 493 |
| 13. Сыр «Айдарский» | 3540 | 3700 | 3801 |
| 14. Масло фасов. | 2420 | 2550 | 2650 |
| 15. Масло весов. | 5500 | 5620 | 5730 |
| 16. Сыворотка в пакетах | 440 | 450 | 455 |
| 17. Сыворотка в фляге | 460 | 465 | 483 |
| 18. Пахта в фляге | 20 | 32 | 35 |
| **Итого** | 78678,5 | 79533,5 | 80305,7 |

Из приведенных данных можно наблюдать постепенное увелечение объемов выпускаемой продукции в периоды 2007-2009 годов, что говорит о рациональном прогнозировании объемов производства с учетом влияния отдельных факторов на размер получения прибыли.

Основную часть прибыли Краснодонского молокозавод получает за счет основных потребителей, которые производят оптовые закупки молочной продукции в больших размерах. Для характеристики потребителей и основного объема продукции, в котором они нуждаются в рамках сезонности потребления, рассмотрим следующие таблицы и проанализируем их.

**Таблица 8.**

**Основные потребители и запланированная доля рынка предприятия Краснодонского молокозавода**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Основные потребители** | **Продукция, которая предлагается** | **Запланированная доля рынка** |
| **В % к Свердловскому молокозаводу** | **В % к другим производителям** |
| Детские сады | Творог, молоко, кефир, ряженка. | 47 | 30 |
| Шахты | Творог, молоко, кефир, ряженка. | 72 | 45 |
| Мучной цех | Молоко, сливочное масло. | 27 | 15 |
| Магазины ЗАО «СТД» | Творог, молоко, кефир, ряженка, йогурты, сливочное масло, сыворотка. | 98 | 90 |
| Собственные реализаторы заводов | Творог, молоко, кефир, ряженка, йогурты, сливочное масло, сыворотка. | 65 | 53 |
| Население | Творог, молоко, кефир, ряженка, йогурты, сливочное масло, сыворотка. | 36 | 12 |
| Частные предприятия | Творог, молоко, кефир, ряженка, йогурты, сливочное масло, сыворотка, казеин. | 71 | 29 |
| **В среднем** | - | 59,43 | 39,14 |

Из данной таблицы видно, что предприятие Краснодонского молокозавода занимает среднюю позицию относительно своего конкурента. Что касается более крупных производителей молочной продукции, то здесь Краснодонский молокозавод занимает низкую позицию, так как не обладает основными качествами и критериями при позиционировании своей продукции на более масштабных рынках конкурентов.

На местных рынках Краснодонский молокозавод реализует 75% всей произведенной продукции, 20% реализуется в город Луганск, Сватово, Алчевск. 5% готовой продукции возвращается обратно на производство. На протяжении будущих лет Краснодонский молокозавод рассчитывает реализовать 100% своей продукции на местных рынках. Конкуренция для предприятия играет очень важную роль. Она создает си­туацию необходимости поиска конкурентных пре­имуществ предприятия и конкурентоспособности това­ра. Конкуренция побуждает совершенствовать весь процесс от производства до потребления. А сами конкурентные преимущества обеспечиваются на основе реализации тех или иных инноваций, то есть, через предпринимательство, так как решающая роль принадлежит предпринима­тельскому подходу, основанному на поиске и реа­лизации инноваций, ибо все эти задачи требуют не рутинного, а новаторского, творческого подхода.

Основными конкурентами молокозавода являются Свердловский и Сватовский молокозаводы. Если сопоставить производство молочной продукции Краснодонского и Сватовского молокозаводов, то следует отметить, что у Краснодонского молокозавода есть ряд преимуществ:

- максимальная приближенность к потребительскому рынку;

- ассортимент продукции;

- внедрение инноваций в производственный процесс.

Сватовский молокозавод специализируется только на выпуске сливочного масла и казеина, вкладывая все средства на совершенствование производства данных продуктов. Выпускаемая продукция достаточно высокого качества и может конкурировать с другим аналогичным предприятием. Свердловский молокозавод является монополистом на рынке. Это обуславливается большим ассортиментом продукции и качественно проведенной маркетинговой стратегии. Однако, Краснодонский молокозавод выигрывает в том, что на произведенную продукцию устанавливает цены ниже рыночных, чтобы увеличить объемы продаж. Но, учитывая тенденцию на рынке, это не всегда верно. Стратегия заниженных цен не всегда способствует увеличению объема продаж. Этому еще должны способствовать качественные характеристики товара.

Что касается стратегии ценообразования, то Краснодонский молокозавод ориетируется на стратегию заниженных цен. Но, характеризуя цены, нужно сказать и о качестве товара. «Чем ниже цена, тем хуже качество товара». Если продукт производится из натурального сырья, без добавок, то, соответственно, цена продукции высокая. Предприятие решает проблему ценообразования, выбирая себе методи­ку расчета цен, в которой учитывается как минимум соображений. Предприятие надеется, что избранный метод позволит правильно рассчитать конкретную цену. Рассмотрим на примере предприятия Краснодонского молокозавода и его основных конкурентов установление цены реализации единицы выпускаемой продукции по отдельным видам и проанализируем ее.

**Таблица 9.**

**Структура цены реализации за одну единицу продукции предприятия Краснодонского молокозавода за 2005год.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукция | Краснодонский молокозавод | Сватовский молокозавод | Свердловский молокозавод |
| 2005 год | % | 2005год | % | 2005 год | % |
| 1. Молоко в бут. 2,5% | 1,456 | 1,19 | - | - | 1,60 | 1,23 |
| 2. Молоко в пак. 2,5% | 1,55 | 1,27 | - | - | 1,65 | 1,27 |
| 3. Кефир в бут. 1% | 1,65 | 1,35 | - | - | 1,70 | 1,31 |
| 4. Кефир в пак. 1% | 1,70 | 1,39 | - | - | 1,65 | 1,27 |
| 5. Ряженка в бут. 2,5% | 1,80 | 1,47 | - | - | 1,85 | 1,43 |
| 6. Йогурт дес. 3,2% | 3,84 | 3,14 | - | - | 4,20 | 3,24 |
| 7. Био-сметана вес. 15% | 3,92 | 3,21 | - | - | 4,40 | 3,39 |
| 8. Био-сметана в фляге 15% | 3,93 | 3,22 | - | - | 4,00 | 3,08 |
| 9. Творог н/ж вес. | 9,26 | 7,58 | - | - | 9,50 | 7,32 |
| 10. Творог н/ж фас. | 9,33 | 7,64 | - | - | 9,65 | 7,44 |
| 11. Творог вес. 5% | 9,20 | 7,53 | - | - | 9,30 | 7,17 |
| 12. Сырки сладкие с изюмом | 23,00 | 18,83 | - | - | 25,00 | 19,28 |
| 13. Сыр «Айдарский» | 8,70 | 7,12 | - | - | 9,20 | 7,09 |
| 14. Масло фасов. | 16,8 | 13,76 | 18,45 | 51,32 | 17,40 | 13,42 |
| 15. Масло весов. | 15,00 | 12,28 | 17,50 | 48,68 | 17,20 | 13,26 |
| 16. Сыворотка в пакетах | 0,70 | 0,57 | - | - | 0,75 | 0,58 |
| 17. Сыворотка в фляге | 0,50 | 0,41 | - | - | 0,65 | 0,50 |

Продолжение таблицы 9.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 18. Пахта в фляге | 9,80 | 8,02 | - | - | 10,00 | 7,71 |
| Итого | 122,136 | 100,00 | 35,95 | 100,00 | 129,7 | 100,00 |

По данной таблице можно сказать, что предприятие Краснодонского молокозавода находится на высоком уровне экономического развития по сравнению с предприятием-конкурентом (Сватовский молокозавод). Ограниченный ассортимент выпускаемой продукции ведет к занижению размеров прибыльности предприятия, несмотря на завышенные цены реализации. Так как. Свердловский молокозавод, как уже отмечалось, является монополистом в своей отрасли, то ни о какой конкуренции с Краснодонским молокозаводом говорить не приходится.

Большее число предприятий при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих товаров. Основным фактором ценообра­зования они считают не издержки продавца, а покупательское вос­приятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара они используют в своих комплексах маркетинга неценовые приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара.

Предприятие Краснодонского молокозавода, пользующееся методом ценообразования на основе ощу­щаемой ценностной значимости товара, выявляет ценностные представления, имеющиеся в сознании потребителей.

Если продавец запросит больше признаваемой покупателем ценност­ной значимости товара, сбыт предприятия окажется ниже, чем мог бы быть. Многие предприятия завышают цены своих товаров, и те плохо идут на рынке. Другие предприятия, наоборот, назначают на свои товары слишком низкие цены. Товары эти прекрасно идут на рынке, но приносят предприятию меньше поступлений, чем могли бы при цене, повышенной до уровня их ценностной значимости в представлении покупателей.

Назначая цену с учетом уровня текущих цен, предприятие в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Оно может назначить цену на уровне, выше или ниже уровня цен своих основных конкурентов. Некоторые предприятия могут взимать небольшую премиальную наценку или предоставлять небольшую скидку, сохраняя эту разницу в цене постоянной.

Рассмотрим в приведенной ниже таблице анализ факторов, которые влияют на цену продукции предприятия Краснодонского молокозавода.

**Таблица 10.**

**Политика ценообразования на предприятии. Анализ факторов, которые влияют на цену продукции предприятия Краснодонского молокозавода.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Продукция** | **Факторы** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **всего** |
| 1. Молоко в бут. 2,5% | 100 | 40 | 100 | 20 | 100 | 360 |
| 2. Молоко в пак. 2,5% | 100 | 40 | 100 | 20 | 100 | 360 |
| 3. Кефир в бут. 1% | 100 | 40 | 100 | 20 | 100 | 360 |
| 4. Кефир в пак. 1% | 100 | 40 | 100 | 40 | 100 | 380 |
| 5. Ряженка в бут. 2,5% | 100 | 40 | 100 | 40 | 100 | 380 |
| 6. Йогурт дес. 3,2% | 100 | 40 | 100 | 40 | 100 | 380 |
| 7. Био-сметана вес. 15% | 100 | 20 | 100 | 10 | 100 | 330 |
| 8. Био-сметана в фляге 15% | 100 | 20 | 100 | 10 | 100 | 330 |
| 9. Творог н/ж вес. | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 420 |
| 10. Творог н/ж фас. | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 420 |
| 11. Творог вес. 5% | 100 | 100 | 100 | 20 | 100 | 420 |
| 12. Сырки сладкие с изюмом | 100 | 40 | 100 | 60 | 100 | 400 |
| 13. Сыр «Айдарский» | 100 | 10 | 100 | 60 | 100 | 370 |
| 14. Масло фасов. | 100 | 20 | 100 | 60 | 100 | 380 |
| 15. Масло весов. | 100 | 10 | 100 | 60 | 100 | 370 |
| 16. Сыворотка в пакетах | 100 | 10 | 100 | 10 | 100 | 320 |
| 17. Сыворотка в фляге | 100 | 10 | 100 | 10 | 100 | 320 |
| 18. Пахта в фляге | 100 | 10 | 100 | 10 | 100 | 320 |

Основными факторами влияния на производство молочной продукции на предприятии Краснодонского молокозавода являются: затраты на производство, месторасположение предприятия и финансовое состояние. Так как предприятие расположено в центре города, то можно сказать, что максимальная приближенность к потребителю положительно сказывается на конечные итоги в процессе реализации готовой продукции. От устойчивого финансового состояния зависит дальнейшая производственная деятельность молокозавода.

Конкурентное ценообразование предприятия применяется в случаях борьбы за подряды в ходе торгов с другими конкурентами. В подобных ситуациях при назначе­нии своей цены предприятие отталкивается от ожидаемых ценовых пред­ложении конкурентов, а не от взаимоотношений между этой ценой и показателями собственных издержек или спроса. Предприятию хочется за­воевать клиентов, а для этого нужно запросить цену ниже, чем у других. Однако цена эта не может быть ниже себестоимости, иначе предприятие нанесет само себе финансовый урон. Перед назначением окончательной цены предприятие рассматривает ряд до­полнительных соображений. Предполагаемую цену проверяет на соответствие установ­кам практикуемой политики цен. Многие предприятия выработали уста­новки относительно своего желательного ценового образа, предоставления скидок с цены и принятия соответствующих мер в ответ на ценовую деятельность конкурентов.

Помимо всего прочего, руководство предприятия учитывает реакцию на предполагаемую цену со стороны других участников рыночной дея­тельности.

Реализация продукции осуществляется прямым методом. Так как данный метод является наиболее простым и эффективным, способствующим быстрому продвижению товара на рынок.

Прямой маркетинг предполагает непосредственное общение с тщательно отобранным определенным покупателем, часто в виде ин­дивидуализированного диалога, чтобы получить немедленный от­клик. Предприятие пристально следит за тем, чтобы его маркетинговые предложения соответствовали нуждам самого узкого сегмента потре­бителей и отдельного покупателя. Помимо создания торговой марки и имиджа, оно постоянно стремится заполучить прямой, бы­стрый и поддающийся измерению отклик покупателя.

Рекламная компания на предприятии должна проводиться по разработанной схеме:

1. Во-первых, предприятием должны учитываться данные о маркетинговых исследований на рынке;
2. Во-вторых, должно происходить сравнение товара с продукцией конкурентов;
3. В-третьих, должен учитываться спрос на продукцию.

Проведение всех этих мероприятий позволит провести эффективную рекламную компанию. Для осуществления данных мероприятий предприятие нуждается в сплоченной команде. Так как ЗАО «СТД» ГМЗ относится к частному лицу, то большое внимание руководство предприятия уделяет высококвалифицированным работникам, составляющим управленческую команду предприятия. В приведенной ниже схеме рассмотрим линейно-штабную структуру управления предприятия Краснодонского молокозавода и проанализируем ее (Смотреть рис. 1).

Особое внимание здесь занимает управляющий, который имеет возможность сконцентрировать внимание на текущем управлении. Как видно, из структуры управления основными связующими звеньями являются:

1. Отдел по производству, где особое внимание уделяется контролю за основным производственным цехом по производству творога, казеина и масла;

2. Отдел бухгалтерии, который занимается учетом и отчетностью имеющихся оборотных и основных средств предприятия, денежных средств;

3. Главный инженер, основная задача которого состоит в обеспечении соблюдения техники безопасности на заводе, разработке и осуществлении мероприятий по механизации и автоматизации, направленные на ликвидацию ручного труда на тяжелых работах, а также внедрение более современных конструкций оградительной техники и предохранительных сооружений;

4. Охрана, целью которой является обеспечение неприкосновенности молокозавода;

5. Главный экономист, отвечающий за основным производством по заготовкам, заключение определенных договоров с поставщиками, контроль за механизированной службой;

6. Лаборатория, задача которой состоит в проведении анализа и проб произведенной молочной продукции, выявление недостатков и повышения качества данной продукции.

##### Директор

Лаборатория

Зав. производством

Бухгалтерия

Охрана

Экономист

Зам. по заготовкам

Заготовители

Водители

Основной цех

Творожный

Казеиновый

Масло линия

Главный инженер

Механизированная

служба

Котельная

Компрессорная

**Рис. 1. Линейно-штабная структура управления предприятия Краснодонского молокозавода.**

При создании рациональной структуры управления необходимо правильно установить численность персонала, занятого в этой сфере. Количество работников функциональных подразделений предприятия определяется на уровне соответствующих нормативов. Чаще всего, количество управленческого персонала устанавливается в процентах к численности всех работников и фиксируется в штатном расписании. Рассмотрим в приведенной ниже таблице состав численности работников ГМЗ в течении трех лет и проанализируем полученные результаты.

**Таблица 11.**

#### Анализ состава численности работников ГМЗ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории работников** | **2003г.** | **2004г.** | **2005г.** | **Отклонение2004 от 2005 г.** |
| Штатные работники | 50 | 55 | 54 | -1 |
| Руководители | 12 | 12 | 13 | 1 |
| Специалисты | 6 | 5 | 7 | 2 |
| Служащие | 22 | 20 | 21 | 1 |
| Итого  | 90 | 92 | 95 | 3 |
| Непромышленная группа работников | 7 | 6 | 8 | 2 |
|  Рабочие  | 13 | 15 | 15 |  |
|  Руководители  |  |  |  |  |
|  Специалисты | 3 | 3 | 4 | 1 |
|  Служащие | 2 | 2 | 3 | 1 |
|  Итого | 25 | 26 | 30 | 4 |
| Всего | 115 | 118 | 125 | 6 |

Анализируя данную таблицу, можно сказать, что состав численности штатных работников за 2005 год по сравнению с 2004 годом увеличился на 1 работника, численность специалистов увеличилась на 2 человека, также увеличилась в 2005 году численность непромышленной группы работников и составила 2 человека.

Подводя итоги по данной таблице, мы видим, что численность работников в течение трёх лет колеблется. Это связано, прежде всего, с сезонностью рабочей силы, а также с низкой заработной платой. Рассмотрим в приведенной ниже таблице структуру трудовых ресурсов по стажу работы и проанализируем ее.

**Таблица 12.**

**Структура трудовых ресурсов по стажу работы на Краснодонском**

**молокозаводе.**

|  |  |
| --- | --- |
| Производственные подразделения | Количество лиц |
| До 3 лет | 3-5 лет | 5-10 лет | 10-15 лет | 15-20 лет | 20-25 лет | 25-30 лет | Свыше 30 лет |
| 1. Отдел по приёмке молока | 3 | 4 | 2 | - | - | - | - | - |
|  2.оизводственная лаборатория | 2 | 10 | 7 | 10 | - | - | - | - |
| 3.Отдел бухгалтерии | 1 | 7 | 3 | - | - | - | - | - |
| 4.Отдел маркетинга | 2 | 3 | 5 | 3 | - | - | - | - |
| 5. Отдел кадров | - | 3 | 2 | - | - | - | - | - |
| 6. Работники на производстве | 4 | 1 | 27 | 2 | 1 | - | - | - |
| 7.Водители | 6 | 1 | 4 | 2 | - | - | - | - |
| 8. Механики | 5 | - | 4 | - | 1 | - | - | - |
| Всего | 23 | 29 | 54 | 17 | 2 | - | - | - |

Исследуя показатели данной таблицы, мы видим, что наибольший удельный вес по качественной характеристике трудовых ресурсов в зависимости от стажа работы занимает категория людей, стаж работы которых составляет 5-10 лет (43,1%). Второе место занимает категория работников со стажем от3 до 5 лет, удельный вес которых составляет, соответственно 23,2%.Третье место занимает группа людей со стажем работы до 3 лет (18,45). Рассмотрев данную таблицу можно сказать, что преимущественное положение на краснодонском молокозаводе занимают работники со средним стажем работы ( от 3 до 10 лет). Это говорит о том, что предприятие старается набрать группу людей, которую можно отнести к значительно молодой половозрастной группе. Директор Краснодонского молокозавода охотно принимает на работу специалистов, только что закончивших высшее учебное заведение, тем самым, стимулируя их дальнейшую заинтересованность в своей работе и как можно больше привлечь молодых специалистов на производство.

Одной из функций управления трудовыми ресурсами является функция планирования. С целью изучения данной функции необходимо ознакомиться с процессом планирования потребности в производственных рабочих. Рассматривая трудовые ресурсы, следует выделить два основных понятия, как списочный и явочный состав работников на Краснодонском молокозаводе.

Итак, явочный состав характеризуется теми рабочими, которые должны ежедневно являться на работу для обеспечения нормального хода производства. В списочный состав включаются все рабочие, состоящие в группе производственного персонала предприятия и те, которые на данный момент находятся в отпусках или отсутствуют по болезни и так далее. Списочный состав рабочих в течении года изменяется в следствие текучести кадров и поэтому необходимо различать среднесписочное число рабочих Краснодонского молокозавода, представляющее собой их среднюю арифметическую годовую численность.

Важным фактором на предприятии является отношение рабочих к инновационным процессам, развитие их сознательного желания вкладывать свои знания и привычки в инновационную сферу. Исследование, проведенное на предприятии по этому вопросу, обнаружило то, что среди руководителей высшего и среднего уровней поддерживают и принимают участие в инновационных процессах в среднему 15% респондентов, 7% относятся к ним пассивно, 78% вообще не определились. Среди работников и рабочих эти показатели составляют соответственно 55%, 17% и 28%. Такие данные свидетельствуют о низком уровне заинтересованности работников предприятия в развитии инноваций. Способность работников к инновационной деятельности может решить проблему экономических неурядиц. Поэтому не вызывает сомнения, что развитие кадровой составной может стать одним из приоритетных направлений в процессе формирования и развития инновационного потенциала предприятия.

Осуществление производственной деятельности предприятия основывается на столкновении с определенными проблемами и рисками. Главными проблемами для предприятия являются:

* нехватка денежных средств для финансирования производственного процесса производства продукции;
* не уделяется должного внимания на разработку инноваций;
* неумелое управление предприятием.

**3.Проектная часть.**

На основе рассмотренных теоретического и аналитического разделов, попытаемся разработать и обосновать методы решения вопросов усовершенствования стратегии управления инновациями на предприятии Краснодонского молокозавода. Особое внимание в данном разделе уделим стратегии управления инновациями на производстве.

Дина­мичное развитие деятельности предприятия зависит от его способности внедрять и осваи­вать передовые технологии, новые рынки, генери­ровать знания и человеческий капитал. Особенно это актуально для Краснодонского молокозавода. В условиях глобализа­ции невозможно совершить «научный, технологи­ческий, информационный прорыв» и при этом ос­таться в стороне от происходящих процессов.

Без инноваций на предприятии не может быть длительного и мощного экономичес­кого подъема. Для экономической деятельности предприятия фак­тически безальтернативной является стратегия смешанного, ресурсно-инновационного роста за счет перехода от использования исключительно невозобновляемых к преимущественно возобнов­ляемым ресурсам и. прежде всего, человеческого потенциала, производства и использования знаний и высоких технологий.

В связи с этим возникает ряд вопросов, связанных с формированием оптимальной модели инновационной систе­мы предприятия, определения в ее рамках приоритетных на­правлений инновационной политики и стратегии.

Стратегия управления инновационной деятельностью на уровне предприятия должна реализовываться в рамках инновационной системы, ориентирован­ной на содействие развитию передовых техноло­гий, НИОКР, повышения качества человеческого капитала. Построение постиндустриальных сис­тем, начина­ется с формирования инновационной системы, в основе которой — получение и использование новых знаний. Рассмотрим особенности инновационной си­стемы на предприятии. В данном случае мы не будем зат­рагивать такие дискуссионные вопросы, как суще­ствование самой инновационной системы на предприятии, определение и характеристики ее подсистем. Ос­тановимся более подробно на предпосылках и ог­раничениях экономики предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на форми­рование и развитие инновационной системы, эффективность функционирования ее составляющих.

Анализ производства молочной продукции по видам сви­детельствует, что в последние годы уменьшается выпуск продукции, фундаментально проработанной еще в начале прошлых лет.

Сравнительно низкий технологический уровень предприятия Краснодонского молокозавода обусловлен не только значительным объемом устаревших производственных фондов, но и недостаточным финансированием инновационного процесса. В результате сни­жается качество образования, происходит отток на­учных работников на другие предприятия-конкурентов («утечка мозгов»), утрата квалифицированных специалистов. Продолжается также старение науч­ных и научно-технических кадров, углубляется раз­рыв между начальной и конечной стадиями иннова­ционного цикла. Кроме того, следует отметить на­личие незагруженных производственных мощностей в высокотехнологичном комплексе на предприятии. Структура экспорта подтверждает низкий тех­нико-экономический уровень про­изводства, углубление инновационного отставания производства от общемировых тенденций.

Крайне низкую технико-экономическую ха­рактеристику основного капитала предприятия характеризует показатель возрастной структуры оборудования. Средний возраст оборудо­вания 18 —20 лет. Отсутствие воз­можностей замены оборудования неизбежно уве­личивает срок его использования.

За последние четыре года 83 *%* машин и оборудо­вания списывалось из-за физической изношенно­сти и только 12 *%* — вследствие своей неэффектив­ности.

Анализ ограничений инновационной системы предприятия позволяет опреде­лить следующие ее пути реформирования:

* значительное увеличение финансирования инноваций;
* либерализация внешнеэкономических связей;
* развитие производственной базы;
* высокая инвестиционная привлекательность предприятия для инвесторов.

Указанные пути реформирования смогут предопределить выбор модели инновационного развития предприятия в будущем.

Создание нововведений должно происходить с учетом реального спроса и общественных потреб­ностей, в контексте необходимости перехода экономики предприятия к новейшему технологичес­кому укладу. Здесь наиболее уместна программа двухэтапной модернизации: концентрация ресурсов и человеческого капитала на крупномасштабном ос­воении с постепенным наращиванием пред­посылок для «прорыва».

Вторым направлением активизации стратегии управления иннова­ционной деятельностью развитие инновацион­ной инфраструктуры предприятия, обеспечи­вающей введение результатов научной деятельно­сти в производственный оборот.

Таким образом, достижение устойчивого эко­номического роста, повышение уровня инновационных технологий, сокращение социально-эконо­мического и технологического отставания от предприятий конкурентов возможно лишь при эффективном управлении инновационным процессом на предприятии.

На сегодняшний день, источником инвестиций на 80% являются собственные средства предприятий. Только 11% этих средств направляются на освоение новой продукции, а остаток - на капитальные вложения.

Условиями принятия инвестиционного проекта на предприятии должен учитываться срок окупаемости, меньший за период реализации проекта, и внутренняя норма рентабельности, большая за принятую ставку дисконтирования. Инвестиционные проекты на предприятии должны разрабатываться исходя из периода действия большинства льгот - до шести лет. Таким образом, предприятие, основным направлением вложения инвестиций которого являются основные фонды, вынужденно за шесть лет обеспечить рентабельность, высшую за средний уровень по области, которая является довольно сложной задачей.

Модель финансирования инновационной деятельности предприятия предусматривает следующие источники:

* собственные средства предприятия (амортизационные отчисления, мобилизация внутренних активов, выручка от реализации отдельных видов имущества, нераспределенная прибыль и другие денежные накопления);
* кредитные ресурсы (кредиты банков, финансовый лизинг);

Следует также учесть внешние экономические факторы, которые влияют на инновационный потенциал, такие, как инновационная политика предприятия, политика кредитных учреждений, конкурентные стратегии потребителей, поставщиков, финансовых посредников, изменения во вкусах потребителей и т.п.

Подбивая итог в рассмотрении указанного вопроса, подчеркнем, что решение проблемы инновационного развития может значительно повлиять на преодоление отрицательных явлений переходного периода. Предпосылкой и важной составляющей любой инновации на предприятии Краснодонского молокозавода является инновационный потенциал, поэтому необходимо знать и понимать теоретические основы, закономерности процесса формирование, структуру, источника возрастания, методы оценки и направления эффективного использования такого потенциала. Свободное владение этими вопросами даст возможность руководству предприятия объективно оценивать свои возможности, разрабатывать новые направления инновационной деятельности, сформулировать эффективную стратегию инновационного развития.

**Выводы и предложения**

В данной курсовой работе были рассмотрены определенные моменты при формировании стратегии управления инновациями. Была рассмотрена экономическая сторона деятельности предприятия Краснодонского молокозавода. Были выявлены на основе анализа основные пути совершенствования управления инновациями. Исходя из всего вышеизложенного материала можно сделать выводы, что проведение неверной промышленной политики предприятия приведет к тому, что производство не сможет занять в экономической деятельности место главного генератора технологических инноваций, что идет в разрез с общемировыми эко­номическими тенденциями. Сложившаяся ситуа­ция будет являться не только неестественной, но и в зна­чительной степени парадоксальной, так как разра­ботка подавляющей части технологических инно­ваций на предприятия будет происходит за счет непромышлен­ных направлений на различных стадиях производственного процесса, являющихся носителями этих технологий.

Предприятие должно обладать ресурсами к тиражи­рованию инноваций. Руководство Краснодонского молокозавода должно вкладывать значительное количество средств в развитие инновационной структуры предприятия. На предприятии для разработки определенных новшеств должен учитываться высокий трудовой потенциал. Так, при внедрении инноваций в усовершенствование качества выпускаемой продукции Краснодонскому молокозаводу целесообразно использовать разнообразные виды заквасок. При проведении инноваций в производственном процессе, следует уделить внимание покупке высокотехнологического оборудования.

**Список использованной литературы:**

1. Давыдова Л. В., Ильминская С. А. Инновации как фактор экономического роста//Финансы и кредит, 2005 г. стр. 23.
2. Мартюшева Л. С., Камешенко В. О. Инновационный потенциал предприятия как объект экономического исследования//Финансы и кредит, 2002 г. стр. 47.
3. Левчаев П. А. Инновационная направленность роста бизнеса предприятий//Финансы и кредит, 2005г. стр. 34
4. Мірошник І. М. Стратегічне планування інноваційного розвитку високотехнологічних галузей//Фінанси та кредит, 2004 р. стр. 84.
5. Пазинич В. І. Оцінка фінансової ефективності впровадження інноваційних програм на підприемстві//Фінанси підприемтсв, 2002 р. стр. 42.
6. Пономаренко В. С. Методологічні аспекти стратегічного управління інноваційним процесом//Фінанси підприемств, 2002 р. стр 38.
7. Шевченко И. В., Александова Е. Н., Мовчан В. В. Проблемы и перспективы инновационного пути развития предприятия//Финансы и кредит, 2005 г. стр 26.
8. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ Василенко В. О., Шматко В. Г. – 3 – е вид., випр. та доп. – К - ЦУЛ, 2005 р. 440 стр.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000 г., 296 стр.
10. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Володькина М. В. 2-е изд., перераб. и доп. – К. : «Знания», 2004 г. 149 стр.
11. Дметренко Г. А. Стратегический менеджмент: Целевое управление персоналом организации: Учебное пособие/ 2-е изд., перераб. и доп. К.: 2002 г. 192 стр.
12. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент: Учебник для ВУЗов/Под редакцией Ильенковой С. Д. – М.: ЮНИТИ, 2000 г. 327 стр.
13. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций/ Под. редакцией Маркова В. Д. – М.: ИНФРА – М, 2000 г. 288 стр.
14. Міщенко А. Г. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Міщенко А. Г. – К.: Центр навчальної літератури, 2004 р. 336 стр.
15. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент. Теорії та практика: Навчальний посібник/ Осовська Г. В. - К.: Кондор, 2003 р. 196 стр.
16. Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Смирнов Н. Н. – П.: 2002 г. 128 стр.
17. Уткин Н. А. Риск-менеджмент: Учебник. – М.: Тандем, 1998 г., 288 стр.
18. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для студентов высших учебных заведений/ Фатхутдинов Р. А. – Х.: Питер, 2002 г. 400 стр.
19. Шершнева З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник, - К.: КНЕУ, 1999 р. 384 стр.