Содержание

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

### Глава 1. 1. Инновационная деятельность как объект управления

* 1. Особенности управления инновационной деятельностью……………………5

### 1.2.Функциональное управление инновационной деятельностью………………12

Глава 2. Практическая часть Выбор стратегии ОАО «Мовен»

* 1. Общая характеристика предприятия. ……………………………………...15
	2. Стратегический анализ……………………………………………………...19

Глава 3. Разработка стратегии развития («ресурсно-рыночной») ОАО «Мовен»

 3.1. Предложения по реализации стратегии роста……………………………….26

 3.2. Оценка стратегии …………………………………………...............................27

Заключение……………………………………………………………………………29

Список использованной литературы…………………………………………..........31

**Введение**

На сегодняшний день тема курсовой работы «Стратегия развития инновационной деятельности в организации» является актуальной.

Планирование работы предприятий, как одна из важнейших функций управления, должно охватывать все аспекты их деятельности. Это в первую очередь относится к инновационной деятельности. В настоящее время ее планирование осуществляется при разработке бизнес-планов работы предприятий.

Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить «мозговой штурм» горячей проблемы, выполнять swot-анализ, строить «дерево целей». В какой степени все это отличается от стратегического планирования? Примерно так же, как составление бюджета компании «на коленке» - от комплексной, автоматизированной системы бюджетирования, продуктом которой является абсолютно реалистичный и жесткий бюджет, готовый стать законом внутренней жизни предприятия.

Организация системы стратегического планирования на предприятии - не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития инновационной деятельности - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

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.

Целью курсовой работы является исследование стратегии развития инновационной деятельности на примере ОАО «Мовен».

Цель работы определила решение следующих задач:

1. Дать понятие и привести общую характеристику стратегии развития инновационной деятельности в организации.

2. Охарактеризовать эталонные стратегии развития организации.

3. Исследовать основные методы и подходы, используемые при разработке стратегии.

4. Стратегию развития инновационной деятельности рассмотреть на примере ОАО «Мовен».

Объект исследования – ОАО «Мовен».

Предмет исследования – стратегия развития инновационной деятельности.

Курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения и списка использованной литературы.

### 1. Инновационная деятельность как объект управления.

### 1.1 Особенности управления инновационной деятельностью.

Не отрицая важности и актуальности планирования инноваций по этим направлениям следует отметить, что это лишь отдельные аспекты инноваций. Основные параметры по ним заданы в основном свыше, носят директивный характер. Отраслевыми рекомендациями не предусмотрен также механизм согласования результатов осуществления инноваций с планированием других параметров работы предприятия. Это обусловлено рядом причин. На уровне предприятия к их числу относится отсутствие системного подхода к организации планирования разработки и внедрения инноваций.

Рассмотрим возможные пути решения этого вопроса. Для этого, прежде всего, необходимо определить, что должно являться предметом планирования инновационной деятельности. Планирование в широком смысле этого слова – это задание целей любой системе или подсистеме. Целью функционирования предприятия в условиях рыночных отношений является, как известно, получение прибыли. Планирование любого из аспектов деятельности предприятия должно быть направлено на достижение этой цели. Поэтому планирование инновационной деятельности предприятия не может и не должно сводиться к выполнению директивных установок по этому вопросу, а должно быть направлено, прежде всего, на решение конкретных задач общей и функциональных стратегий предприятия в плановом периоде для обеспечения других параметров его развития. Поскольку деятельность любого предприятия многоплановая, то предметом планирования инноваций должны быть различные аспекты его деятельности с единой целевой ориентацией. Конкретное же содержание плана инноваций на предприятиях будет различным в зависимости от принятых стратегий развития, имеющихся резервов и финансовых возможностей. Вместе с тем можно выделить типовую структуру плана инновационной деятельности предприятий. К ее основным разделам можно отнести:

1. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

2. Создание и освоение производства новых видов продукции (товаров, работ, услуг), повышение ее качества;

3. Внедрение нового оборудования, прогрессивных технологий; механизация и автоматизация производства;

4. Мероприятия по экономии материалов, топлива, энергии;

5. Совершенствование организации производства;

6. Совершенствование организации труда;

7. Совершенствование управления предприятием;

8. Мероприятия по экологической безопасности.

9. Технико-экономические результаты внедрения планируемых мероприятий.

Эффективное инновационное развитие предприятий предполагает также участие в этом процессе государства. Его органы могут и должны, используя различные (прежде всего экономические) методы, управлять инновационной деятельностью предприятий. Возможно, особенно на стадии становления и развития рыночных отношений, доведение до предприятий директивных заданий по инновационной деятельности. Для осуществления контроля за их выполнением они могут быть выделены в виде дополнительных разделов или подразделов в приведенной выше структуре плана инновационной деятельности. Например, к числу таких направлений инновационного развития в настоящее время можно отнести импортозамещение, повышение качества выпускаемой продукции, энергосбережение, реструктуризацию и др. То есть представленную выше структуру плана инновационной деятельности следует рассматривать как рекомендации. Каждое предприятие может самостоятельно осуществлять группировку направлений инновационной деятельности исходя из принятой стратегии развития и конкретных задач по ее реализации в плановом периоде, но при этом должны быть учтены требования статистической отчетности и возможности контроля по параметрам, носящим директивный характер.

Не менее важным вопросом планирования инновационной деятельности предприятий является организация разработки планов.

Одним из важнейших условий успешного выполнения плана инновационной деятельности является учет, контроль и анализ результатов внедрения включенных в него мероприятий. Контроль за внедрением мероприятий осуществляется в структурных подразделениях и на уровне предприятия. Внедрение каждого мероприятия оформляется актом за подписями ответственных исполнителей и соответствующих должностных лиц. В акте указывается содержание выполненных работ, полученная экономия от снижения себестоимости, экономия по видам ресурсов, затраты на внедрение и др. Это позволяет производить анализ выполнения плана по количеству мероприятий, по направлениям, по экономическим показателям (снижению себестоимости, экономии тех или иных ресурсов и т.д.). Данные анализа затем используются для оперативного управления инновационной деятельностью предприятия.

Формирование замысла, подготовка и постепенное осуществление инновационных изменений называется инновационным процессом. Инновационный процесс - более широкое понятие, чем инновационная деятельность. Он может быть рассмотрен с различных позиций и разной степенью детализации:

- во-первых, его можно рассматривать как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, производственной деятельности и инноваций;

- во-вторых, его можно рассматривать как временные этапы жизненного цикла инновации от возникновения идеи до ее разработки и внедрения.

В общем виде, инновационный процесс - это последовательная цепь событий, в ходе которых новшество реализуется от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике. Основой инновационного процесса является процесс создания и освоения нововведений, который начинается с фундаментальных исследований, целенаправленных на получение новых научных знаний и выявление наиболее общих закономерностей, необходимых для создания инноваций. Инновационный процесс может содержать ту или иную совокупность стадий научного процесса, вплоть до научных исследований фундаментального характера, но непременно нацеленных на получение результатов, пригодных для практического использования при создании инноваций.

 Инновационный процесс не заканчивается разработкой и внедрением инновации – первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Этот процесс не прерывается и после внедрения, ибо по мере распространения новшество совершенствуется, делается более эффективным, приобретает новые потребительские свойства, что открывает для него новые области применения, новые рынки, а следовательно, и новых потребителей, которые могут воспринимать данный продукт, технологию или услугу как новые именно для себя. Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл отработки научно-технической идеи до ее реализации заказчику или на коммерческой основе на рынке, ибо инновации ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность.

Следовательно, инновационный процесс определяется как комплекс последовательных работ от получения целенаправленных новых знаний до использования новшества, созданного на основе этих новых знаний, потребителем.

На развитие инновационных процессов влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, организационно-управленческие, социально-психологические, культурные. Одни факторы способствуют инновационной деятельности, другие – препятствуют. Например, в группе экономических и технологических факторов положительное влияние на инновационную деятельность предприятия оказывают наличие необходимых финансовых ресурсов, материально-технических средств, прогрессивных технологий, хозяйственной и научно-технической инфраструктуры. В этой же группе факторов препятствуют инновационной деятельности отсутствие или недостаток средств для инвестиций, слабость материальной и научно-технической базы, преобладание интересов текущего производства. В таблице 1 приведены факторы, влияющие на развитие инновационных процессов.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на развитие инновационных процессов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы, препятствующие инновационной деятельности | Факторы, способствующие инновационной деятельности |
| Экономические, технологические | 1. недостаток средств для финансирования инновационных проектов;
2. слабость материально- и научно-технической базы и устаревшая технология, отсутствие резервных мощностей;
3. доминирование интересов текущего производства.
 | 1. наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий;
2. наличие необходимой хозяйственной и научно-технической инфраструктуры;

материальное поощрение за инновационную деятельность. |
| Политические, правовые | 1. ограничения со стороны антимонопольного, налогового, амортизационного, патентно-лицензионного законодательства
 | 1. законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность;

государственная поддержка инноваций. |
| Организационно-управленческие | 1. устоявшаяся оргструктура, излишняя централизация, авторитарный стиль управления, преобладание вертикальных потоков информации;
2. ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий;
3. жесткость в планировании;
4. ориентация на сложившиеся рынки;
5. ориентация на краткосрочную окупаемость;

сложность согласования интересов участников инновационных процессов. | 1. гибкость оргструктуры, демократический стиль управления, преобладание горизонтальных потоков информации, самопланирование, допущение корректировок;
2. децентрализация, автономия, формирование целевых проблемных групп.
 |
| Социально-психологические, культурные | 1. сопротивление переменам, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса, необходимость поиска новой работы, перестройка устоявшихся способов деятельности, нарушение стереотипов поведения, сложившихся традиций;
2. боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу;
3. сопротивление всему новому, что поступает извне.
 | 1. моральное поощрение, общественное признание
2. обеспечение возможностей самореализации, освобождение творческого труда;
3. нормальный психологический климат в трудовом коллективе.
 |

Следует отметить, что в крупных предприятиях управлению инновационным процессом уделяют постоянное внимание. Данный процесс представлен на рисунке 1.

Комитет по утверждению планов научно-исследовательских работ (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР)

Координационная комиссия

Служба сбыта

Производственные отношения

Научно-технический центр

Отдел базисных исследований

Вычислитель-

ный центр

Отдел прогнозов

Эксперемен-тальные цехи

Отдел прикладных исследований

Рисунок 1 - Управление инновационным процессом на предприятии

Стратегическое планирование и управление деятельностью компании становятся центральным направлением современного менеджмента. Деловые стратегии крупной корпорации, основанные на функциональных и операционных составляющих, оказываются недостаточными. Для многопрофильной диверсифицированной компании важной функцией менеджмента представляется теперь выстраивание *стратегической пирамиды* и разработка стратегий на четырех различных организационных уровнях:

1. Корпоративная стратегия (для компаний и всех сфер ее деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального
направления, определенной сферы деятельности).
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных
структурных единиц). Она разрабатывается внутри функциональных направлений.

*Инновационная деятельность* как объект управления *характеризуется рядом параметров,* управление которыми вызывает большие сложности. Например, функции менеджера направлены на поддержание достигнутого состояния системы, приобретение ею нового качественного состояния и достижение баланса между элементами. Инновационные системы имеют три вида параметров: состояния, управления и возмущающие параметры. Менеджер для поддержания достигнутого уровня системы опирается на параметры состояния. Даже эти сравнительно простые параметры имеют свою специфику в отношении инновационной деятельности. Они характеризуют неравновесность процессов, различную скорость процессов на разных стадиях, неравномерность течения процессов, изменчивость показателей структуры процесса, сложные переплетения пространственно-временных и причинно-следственных связей.

### 1.2 Функциональное управление инновационной деятельностью.

Главными компонентами инновационных систем выступают технологические, научные и научно-технические, социально-организационные, управленческие, а также когнитивные новшества, воплощенные в научных знаниях, изобретениях, ноу-хау и различных материальных носителях. Возникая на всех стадиях воспроизводственного цикла, нововведения (инновации) различаются по типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, по уровню распространения и воздействию на экономические процессы.

Это означает, что *инновационная деятельность* является не единичным актом внедрения какого-либо новшества, *я целенаправленной системой мероприятий* по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств. Инновационная деятельность может быть представлена как процесс творчества и создания новшества, реализуемый как максима инновационной альтернативы, инновационной потребности и предпринимательских усилий.

Будучи многовариантным, альтернативным типом деятельности, инновационный процесс представляет собой комплекс связанных между собой явлений – от рождения научной идеи до ее коммерциализации. Комплексность процесса придает особую сложность методам и приемам управления инновационной деятельностью; инновационные процессы как объект управления характеризуются неопределенностью, многовариантностью и по своей сути являются вероятностными (стохастическими). В свою очередь это определяет особенности методологии и организации инновационного менеджмента.

В процессе управления инновационной деятельностью следует не только выявлять взаимосвязи различных новшеств, но и поддерживать непрерывную *эволюцию инновационных систем.* Это связано с расширением границ саморазвития и самоорганизации экономических систем и демонстрирует возросшие возможности совершенствования экономики и ее структурных преобразований. Поэтому под влиянием инновационной деятельности структурные преобразования экономики также вовлекаются в систему объектов инновационного менеджмента.

Возрастание роли инновационных процессов в экономике приводит к повышению динамизма хозяйственных систем и всего воспроизводственного цикла. Это влечет за собой размывание межотраслевых границ, диверсификацию спроса и предложения и ориентирует инновационные фирмы на проникновение в новые отрасли и на новые рынки. Являясь объектом инновационного менеджмента, новшества не только заставляют менеджера искать новые формы рыночного поведения предприятия. Все эти факторы становятся объектами функционального инновационного менеджмента.

Принципиальные научные и технологические новшества, формирующие становление новой модели экономического роста, являются объектом стратегического менеджмента, тогда как социально-организационные новшества и производственная среда, определяя пути альтернативного развития в рамках уже сложившейся технологической и технико-экономической парадигмы, составляют объект функционального менеджмента. Тактику поведения хозяйствующего субъекта в условиях рынка диктуют такие краткосрочные стимулы, как цена и прибыль, но *стратегия инновационного менеджмента* связана с *долгосрочными стимулами* экономической развития и созданием новой модели экономического роста.

Центральное место в системе инновационных преобразований по праву занимают новые технологии. Технологические инновации определяются большинством авторов как сложная система, с помощью которой идея или изобретение превращаются в объект коммерческой деятельности.

**Глава 2. Выбор стратегии ОАО «Мовен»**

* 1. Общая характеристика предприятия

 ОАО «Мовен» образовано в 1990 году, зарегистрировано Постановлением Главы г. Челябинска от 07.08.00 г., является юридическим лицом, имеет свой баланс, р./счет поставлено на учет в государственной налоговой инспекции по г. Челябинска – 29.09.00 г. на основании регистрации предприятия.

Данному предприятию присвоен идентификационный номер налогоплательщика ИНН 7423011408. Предприятие имеет расчетный счет 40702810907180001043 в АКБ ''Челиндбанка''. Место нахождения организации в соответствии с учредительными документами: 454008 г. Челябинск, ул.Свободы, д.73.

Акционерное общество «Мовен» создано в 1990 г. на основе приватизации государственного предприятия «Челябинский вентиляторный завод», функционирующего с 1937 г. Предприятие расположено в Челябинске, обладает собственной научно-технической и производственной базой, а также квалифицированными кадрами в области научно-исследовательских работ, управления и производства. ОАО «Мовен» разрабатывает, производит и продает промышленные вентиляторы, тепловые установки и сопутствующее оборудование, которые пользуются устойчивым спросом на внутреннем рынке. ОАО «Мовен» оказывает также следующие виды услуг:

 ·   разработка и изготовление любого вида промышленных вентиляторов и отопителей по техническим требованиям заказчика;

 ·   разработка приточно-вытяжных систем;

 ·   монтаж оборудования;

 ·   ремонт любых видов вентиляторов, в том числе импортных;

 ·   балансировка рабочих колес вентиляторов;

 ·   проверка уровня вибрации и шума вентиляторов и приведение их, при необходимости, в соответствие с требованиями технических условий;

 ·   любые виды испытаний воздуходувных машин с выдачей сертификата о качестве изделия;

 ·   оптимальный выбор вентиляторов для любых вентиляторных систем, складов, теплиц, хранилищ, технологических процессов и т. д.;

 ·   комплектация объектов оборудования для вентиляции и кондиционирования;

 ·   разработка и изготовление нестандартного оборудования и штамповой оснастки;

 ·   посреднические услуги во внешнеэкономической деятельности.

 По объему выпускаемой воздуходувной техники ОАО «Мовен» занимает одно из ведущих мест на Урале. Расположение предприятия в Челябинске и наличие квалифицированных кадров способствует поддержанию ведущих позиций в стране в данной сфере деятельности во всех аспектах – от проектных работ до доведения продукции до потребителя.

 Краткий анализ показателей 2007–2009 гг. выявляет тенденции роста объемов производства и продаж: так, объем выпуска 2009 г. вырос по отношению к объему выпуска 2008 г. в 1,13 раз; объем выпуска 2009 г. вырос по отношению к объему выпуска 2007 г. в 1,35 раз. В денежном выражении прирост продаж 2009 г. по отношению к 2008 г. составил 12%; прирост продаж 2009 г. по отношению к 2007 г. составил 24,9%.

 Вместе с тем производственная деятельность в 2007–2009 гг. не покрывала даже прямые издержки, что заставило предприятие прибегнуть к заемным средствам под высокие проценты и только лишь деятельность предприятия в 2009 г. (в значительной степени во II полугодии) позволила улучшить его финансовое положение.

 В частности, в 2009 г. погашена задолженность на сумму 4536180 тыс. рублей, на 62% увеличена заработная плата, увеличились собственные оборотные средства предприятия на 4641503 тыс. рублей. Экономический эффект от финансово-хозяйственной деятельности в 2009 г. по сравнению с 2008 г. составил 9295673 тыс. рублей и был достигнут благодаря:

 ·   правильному выбору управленческих решений;

 ·   минимизации закупочных цен на материалы и комплектующие;

 ·   улучшению работы с потребителями продукции предприятия;

 ·   интенсификации производственной деятельности;

 ·   расширению ассортимента выпускаемой продукции;

 ·   торговле сопутствующими товарами;

 ·   оптимизации налогообложения.

 Увеличение объемов выпуска и реализации продукции предприятия в 2010 г., а также получение доходов от продажи сопутствующих товаров позволит обеспечить дальнейшее развитие предприятия, достойный уровень жизни его работников и полностью погасить задолженность перед кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами.

 Высшим органом управления ОАО «Мовен» является Общее собрание акционеров.

 Наблюдательный Совет Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, определяет приоритетные направления его деятельности. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется исполнительным органом Общества. Руководители Общества:

 Балкинд Олег Яковлевич – генеральный директор, год рождения 1952, образование высшее техническое, опыт работы руководителем 19 лет;

 Драчинский Владимир Геннадьевич – заместитель генерального директора по производству, год рождения 1956, образование высшее техническое, опыт работы руководителем производства 10 лет;

 Порецкий Владислав Викторович – заместитель генерального директора по маркетингу и продажам, год рождения 1959, образование высшее техническое, опыт работы в руководящих должностях II лет;

 Хромов Владимир Владимирович – главный бухгалтер, год рождения 1967, образование высшее экономическое, опыт работы экономистом и финансистом 7 лет.

 Основные менеджеры компании имеют высшее техническое или экономическое образование.

 Уставный капитал Общества составляет 266159000 рублей, разделен на 266159 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

 Учредителями общества являются граждане (физические лица). Наиболее крупными держателями акций, в руках которых сконцентрировано более 75% акций ОАО «Мовен», являются работники данного Общества и фирмы, учрежденные им самим.

 ОАО «Мовен» имеет в своей собственности 51% акций Акционерного общества «Волжский инструментальный завод», расположенного в республике Марий Эл, производящего специальную оснастку, а также отдельные виды узлов и деталей для промышленных вентиляторов.

 На 01.01.09г. численность персонала составляет 443 человека: основные рабочие 82 чел., вспомогательные рабочие 199 чел., ИТР 74 чел.; служащие 88 чел.

 На одного инженерно-технического работника и служащего приходятся 1,73 рабочих. Такая численность персонала является оптимальной для нормального функционирования ОАО «Мовен» в настоящее время и может быть увеличена при увеличении объемов работ предприятия. На заводе достаточно квалифицированный персонал: среднее образование имеют 95 человек, средне специальное – 62 человека, высшее – 96 человек, степень кандидата технических наук – 3 человека; степень доктора технических наук – 2 человека.

 Для более эффективной работы персонала, лучшего использования кадров в 2010 г. будет проводиться обучение для повышения квалификации по следующим специальностям: электросварщик, лифтер, стропальщик, слесарь механосборочных работ, а также будет осуществляться повышение квалификации ИТР и их аттестация, заключены договора с СПТУ и вузами для привлечения на практику (с дальнейшим трудоустройством) студентов и учащихся.

 На предприятии используются следующие формы заключения трудовых договоров: договор-подряд, основной трудовой договор.

 В 2009 г. в ОАО «Мовен» внедряется контрактная система, что должно повысить заинтересованность работников в эффективном труде.

2.2. Стратегический анализ ОАО

Перед предприятием в рамках работы над стратегией завода поставлены следующие цели:

 - достижение лидирующего положения на внутреннем рынке и обеспечение интенсивного роста объема продаж на внешних рынках при сохранении базовой специализации на основе унификации и направленной диверсификации в области воздуходувной техники;

 - получение денежных средств от всех видов деятельности Общества в размерах, обеспечивающих возможность своевременной выплаты зарплаты работникам предприятия на уровне, не ниже средней по г. Москве, выполнения инвестиционной программы предприятия, погашения в 2007 г. задолженности перед кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами.

 Для этого предполагается осуществить:

 ·   расширение ассортимента продукции;

 ·  увеличение объемов продаж;

 ·  предоставление комплекса услуг клиентам в части полного комплектования объектов, имеющих системы вентиляции и кондиционирования;

 ·  накопление на складе достаточного количества ходовой продукции, предназначенной на свободную продажу;

 ·   концентрацию на перспективных сегментах рынка;

 ·   развитие дилерской сети;

 ·   проведение рекламной кампании;

 ·   развитие зарубежных контактов, расширение географии продаж;

 ·   укрепление кадрового потенциала;

·   реализацию согласованной с целями предприятия финансовой политики.

 Общая характеристика рынка воздуходувной техники может быть сформулирована как период стагнации. Это обусловлено сложившейся экономической ситуацией в России и странах СНГ. Незначителен рост промышленного производства предприятий, являющихся основными потребителями продукции и услуг ОАО «Мовен». Стабилизировались спрос на продукцию и цены на нее. Возрастает интенсивность и агрессивность конкуренции. Основные определяющие факторы для потребителя при закупках – низкая цена и короткие сроки поставки.

 Предприятие производит и продает следующую продукцию:

 ·   радиальные вентиляторы низкого, среднего и высокого давления с непосредственным и раздельным приводом для различных сред и температур в общепромышленном и коррозийно-стойком исполнениях;

 ·   пылевые вентиляторы для различной степени запыленности перемещаемой среды;

 ·   осевые вентиляторы различных типоразмеров и назначений;

 ·   струйные вентиляторы;

 ·   крышные вентиляторы;

 ·   судовые вентиляторы;

 ·   специальные вентиляторы по индивидуальным заказам;

 ·   вентиляторы дымоудаления (Сертификат пожарной безопасности) ;

 ·   тягодутьевые машины и воздушно-тепловые установки (Сертификат соответствия);

 ·   оборудование для систем вентиляции и кондиционирования: различные воздуховоды, калориферы, клапаны, заслонки, решетки, фильтры, вентиляционные камеры, установки для местного отсоса газов и пыли и др.

 Основным стратегическим решением фирмы в последние годы в сфере товарного планирования было расширение номенклатуры и ассортимента продукции, предлагаемой клиенту. Если в 2005 г. на заводе производилось 4–5 типов вентиляторов с очень ограниченным типоразмерным рядом, то в 2009 г. ОАО «Мовен» предлагает клиенту 18 типов вентиляторов практически с полным диапазоном по типоразмерному ряду, в различных исполнениях по перемещаемым средам. В настоящее время ОАО «Мовен» еще более широко рассматривает вопросы расширения номенклатуры продукции. Основные направления – вентиляторы дымоудаления, судовые вентиляторы, тягодутьевые машины, кондиционеры, приточные камеры и вентиляторы для вагонов метро.

 Вентиляторы для дымоудаления, выдерживающие высокие температуры (до 600 ˚С), требуют специальной сертификации и могут быть изготовлены только на специализированном предприятии. До 2009 г. на Российских заводах вентиляторы такого класса не производились. Поставки осуществлялись из-за границы и стоимость таких вентиляторов была велика. ОАО «Мовен» приступил к выпуску таких вентиляторов.

 ОАО «Мовен» в настоящее время проводит сертификационные испытания опытных образцов крышных вентиляторов и имеет хорошие шансы стать основным производителем таких вентиляторов, имеющих достаточно большой рынок сбыта. В 2009 г. получен сертификат на радиальные вентиляторы.

 Судовые вентиляторы также не производятся на территории России. Единственный специализированный завод по производству таких вентиляторов в бывшем СССР остался на территории Украины. С учетом осуществления государственной программы возрождения Российского флота, в которой на ОАО «Мовен» возложено производство судовых вентиляторов, это направление очень перспективно. В 2008 г. на выставке НЕВА-96 ОАО «Мовен» показал первые образцы таких вентиляторов. На них появился спрос, однако на сегодня освоена только небольшая часть типоразмерного ряда. Имеется ряд договоров на поставку данного оборудования, и один контракт уже выполнен.

 Кондиционеры и приточные камеры – современное высокорентабельное оборудование, имеющее очень широкое применение. На Российском рынке это направление представлено в основном импортным оборудованием, имеющим высокие цены. ОАО «Мовен» внедряется в эту часть рынка посредством изготовления аналогичного оборудования по «отверточной» технологии на основе закупки комплектующих у других заводов-производителей.

 В 2007 г. ОАО «Мовен» активизировал работы по предоставлению комплекса услуг клиентам для обеспечения полного комплектования объектов системами вентиляции и кондиционирования. Для этого заключены договора с фирмами-производителями различного оборудования для систем вентиляции и кондиционирования в части реализации их продукции через ОАО «Мовен», и заказчик может удовлетворить на ОАО «Мовен» все свои потребности по всему комплексу оборудования, что в конечном итоге позволяет предприятию получить дополнительную прибыль.

 Одновременно принято важное для номенклатурной стратегии решение о передаче производства низкорентабельной продукции на зависимое предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит ОАО «Мовен». Номенклатура продукции ОАО «Мовен» включает изделия с уровнем рентабельности 5–20%. Учитывая разницу в размере заработной платы персонала и накладных расходах предприятий, ОАО «Мовен» освоил выпуск ряда низкорентабельных для производства в Челябинске изделий на подконтрольном предприятии, находящемся на периферии (в средней полосе России), решив одновременно две задачи:

 -получение своей доли прибыли от продажи вышеуказанных изделий, значительно превышающей по размеру прибыль от производства продукции производилась на ОАО «Мовен»;

 -обеспечение заказами, а значит работой и зарплатой работников подконтрольного предприятия.

 Кроме того, развернуто производство и продажа сопутствующих товаров.Выполнение заказов на продукцию, не входящую в номенклатуру производимой непосредственно на предприятии, но находящуюся в пределах профессиональной специализации ОАО «Мовен», позволило увеличить товарооборот в 2009 г. на 11%, причем доля прибыли от посреднической деятельности в отдельные месяцы значительно превысила указанный процент в общем размере прибыли, полученной предприятием в том же периоде. Все эти решения позволили ОАО «Мовен» достичь положительных результатов в своей работе в 2007 – 2007 гг.

 Основные направления стратегии маркетинга:

 - увеличение продаж при одновременном снижении затрат на производство продукции;

 - концентрация на перспективных сегментах рынка;

 - дифференциация продукции;

 - соблюдение принципов современного маркетинга.

 Внешнеэкономическая деятельность предприятия осуществляется по следующим направлениям:

 - поставка за рубеж вентиляционной и сопутствующей техники по уже заключенным контрактам;

 - работа с внешнеторговыми российскими объединениями и иностранными фирмами в части подготовки и заключения новых контрактов;
 - поиск новых клиентов и расширение регионов-потребителей продукции ОАО «Мовен» посредством активизации рекламно-выставочной деятельности.

 В ближайшей перспективе намечен выход на рынки Турции и Ирана.

 Основной задачей производства в 2009 г. является выпуск продукции в количестве 19200 штук изделий. Реализация данной задачи осуществляется посредством ежемесячного наращивания производства и доведения его объема до 2000 штук в месяц во втором полугодии 2009 г., что позволит полностью удовлетворить потребности рынка при одновременном сокращении сроков выполнения заказов до 10 дней и обеспечении более высокого чем у конкурентов качества.

 На предприятии активно формируется система управления качеством. Конкретной программой для реализации данной задачи является разработка, внедрение и сертификация системы качества на основе международных стандартов ИСО серии 9000 как в России, так и за рубежом.

 Основной задачей стратегии управления ОАО «Мовен» является создание единой системы планирования, контроллинга, закупок, учета и анализа, позволяющей обеспечить максимальную доходность от деятельности предприятия и рациональное использование денежных средств за счет рассмотрения целесообразности закупок материальных ресурсов, минимизации закупочных цен на материалы и комплектующие, осуществление входного контроля, рационального использования материальных ресурсов, снижения материалоемкости, трудоемкости, расширения взаимовыгодных кооперационных связей, перехода на более перспективную систему оплаты труда, соблюдения оптимальных отпускных цен.

 В области интеграционной политики принято решение об использовании безденежных отношений с поставщиками на примере взаимоотношений между ОАО «Мовен» и АО «ВИЗ», когда с обеих сторон открыты товарно-кредитные линии (АО «ВИЗ» поставляет ОАО «Мовен» отдельные узлы и детали для производства продукции, в свою очередь ОАО «Мовен» поставляет АО «ВИЗ» готовые изделия для продажи). Аналогичные отношения должны быть сформированы с поставщиками основных ресурсных единиц, которыми являются электродвигатели широкой номенклатуры, комплектующие изделия, потребляемые Обществом, и металл определенного ассортимента. Такой подход, с одной стороны, решает задачу расширения дилерской сети Общества, а с другой, позволяет решить одну из основных проблем Общества – минимизацию затрат на изготовление продукции.

В области финансовой политики осуществляется оптимизация налогов и отчислений во внебюджетные фонды и вложение свободных денежных средств в ценные бумаги, имеющие высокую степень доходности и ликвидности. Необходимо в условиях отсутствия денежных средств у заказчиков применять различные формы оплаты за продукцию, в т.ч. векселями, денежными зачетами, другими ценными бумагами. Не исключается возможность использования и заемных средств на выгодных условиях, направленных на пополнение оборотных средств в условиях выполнения крупных заказов с оплатой после реализации и на выполнение отдельных высокоэффективных инвестиционных проектов.

 Итак, ОАО выбрало стратегию роста инновационной деятельности - ресурсно-рыночную стратегию.

**Глава 3. Разработка стратегии развития («ресурсно-рыночной») ОАО «Мовен»**

3.1. Предложения по реализации стратегии развития

В области ресурсно-рыночной стратегии принято решение о расширении круга поставщиков основных материалов и комплектующих изделий. Внесение элемента конкуренции при выборе поставщиков позволит снизить затраты на основные материалы и комплектующие при их покупке до 20%.

 Данный вид стратегии определяет желательные для предприятия размеры производственных запасов, выбора поведения предприятия на рынке исходного сырья и наиболее целесообразного типа структуры поставщиков сырья. Если ключевым моментом стратегии, как предлагалось выше, будет вариант расширения объема производства при стабильном тесном взаимодействии с потребителями продукции завода, то соответствующей ему стратегией запасов должно быть установление интеграционных связей с несколькими крупными основными поставщиками продукции и создание «двойного запаса прочности» с помощью сети более мелких и заменяемых поставщиков. Структура поставщиков здесь состоит из двух частей – совокупности интегрированных крупных партнеров и множества более мелких непостоянных поставщиков. Объем запаса в случае организации эффективного отлаженного механизма интеграционного и рыночного взаимодействия с поставщиками может быть невелик и немногим превышать страховой резерв.

Тем самым появится возможность существенно сократить объем оборотных средств, вложенных в производственные запасы, ускорить их оборот и оптимизировать размер этих средств.

 В итоге можно сделать вывод, что данное предприятие обладает достаточно проработанной стратегией, отражающей разнообразные направления деятельности ОАО, и относится в этом плане к числу наиболее продвинутых в части стратегического планирования.

 Итак, ресурсно-рыночная стратегия определяет, с одной стороны, позиционирование предприятия на рынке ресурсов,  с другой, – позиционирование фрагмента рынка ресурсов на предприятии. Ресурсно-рыночная стратегия состоит из двух групп решений, составляющих соответственно «ресурсную стратегию» (аналог «товарной стратегии», являющейся одним из двух разделов «товарно-рыночной стратегии») и «стратегию поведения на рынке ресурсов».

 Ресурсная стратегия складывается из двух подразделов: стратегии объема ресурсных запасов и стратегии их качества.

3.2. Оценка стратеги

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1.Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

3.Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

 Мы видим, что стратегию можно оценить положительно, потому что:

1. Стратегия является внутренне совместимой с возможностями организации.
2. Стратегия предполагает допустимую степень риска.
3. Организация обладает достаточными ресурсами для реализации стратегии как финансовыми, так и людскими (затраты труда).
4. Стратегия не учитывает внешние опасности и возможности.
5. Эта стратегия является лучшим способом применения ресурсов фирмы.

**Заключение**

Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Она диктует появление особого типа менеджмента, направленного на управление процессами обновления всех элементов производственных систем.

Теория и практика инновационного менеджмента в короткое время заняли прочное место в управленческой деятельности. Здесь подробно рассматриваются организационные формы инновационной деятельности и проблемы организационного проектирования инновационных предприятий, большое внимание уделено конкретным мероприятиям по управлению научными разработками, технологическими факторами обновления производства, маркетинговыми исследованиями и продвижением инноваций на рынок.

Организация и финансирование инновационных проектов, управление их формированием, подготовкой и экспертизой занимают центральное место в процессе выбора наилучшего варианта инновационного решения. Анализ эффективности инноваций и финансово-экономическая оценка инновационных проектов построены на альтернативной основе, т.е. с учетом вероятностного профиля проекта и оценки рисков.

В заключение следует сказать, что поддержка инновационного предпринимательства является одним из приоритетных направлений государственной научно-технической и экономической политики во всех странах с развитой рыночной экономикой.

На примере ОАО «Мовен» мы увидели, что реализация стратегии роста обусловливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач, что данное предприятие обладает достаточно проработанной стратегией, отражающей разнообразные направления деятельности ОАО, и относится в этом плане к числу наиболее продвинутых в части стратегического планирования.

 Итак, ресурсно-рыночная стратегия определяет, с одной стороны, позиционирование предприятия на рынке ресурсов,  с другой, – позиционирование фрагмента рынка ресурсов на предприятии. Ресурсно-рыночная стратегия состоит из двух групп решений, составляющих соответственно «ресурсную стратегию» (аналог «товарной стратегии», являющейся одним из двух разделов «товарно-рыночной стратегии») и «стратегию поведения на рынке ресурсов».

**Список использованной литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер санг. – М.:Экономика, 1989.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1989.
3. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организа­ция, процесс: Учебник. 2-е изд. М.: Гардарики, 2006.
4. Герчикова М.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2005.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.:русская Деловая литература, 2005.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
7. Силютин П.О. Стратегия ресурсно-рыночная // Менеджмент в России и за рубежом. № 2, 2006.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов / Пер. с англ, под ред. Л.Г. Зайцева, М И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008.
9. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Ру­мянцевой, Н.А. Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Основы менеджмента: Учебное пособие/Н.И. Кабушкин – 7-е изд., стереотип. – М.: Новое издание,2004.
11. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000г.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект,2008г.
13. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: - ЮНИТИ-ДАНА, 2004г.
14. Сетков В.И. Основы общего менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 2003г.