МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГГИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.А. Павлов

(подпись)

Направление подготовки 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и

трансфер технологий

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.Н. Аведисян

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.Н. Аведисян

(подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc104677669)

[1Теоретические основы управления инновационной деятельностью предприятия 6](#_Toc104677670)

[1.1 Особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия 6](#_Toc104677671)

[1.2 Характеристика направлений развития предприятия в нестабильной рыночной среде 11](#_Toc104677672)

[1.3 Характеристика стадий стратегического управления инновационным развитием предприятия 16](#_Toc104677673)

[2 Анализ системы стратегического управления инновационным развитием ООО «ФАЭТОН» 24](#_Toc104677674)

[2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Фаэтон» 24](#_Toc104677675)

[2.2 Оценка уровня нестабильности среды ООО «Фаэтон» и выбор методологии управления 30](#_Toc104677676)

[2.3 Анализ стратегического уровня ООО «Фаэтон» по результатам анкетирования 33](#_Toc104677677)

[3 Обосновани выбора напревлений инновационного развития ООО «ФАЭТОН» 38](#_Toc104677678)

[3.1 Обоснование объектов анализа и построение текущего хозяйственного портфеля 38](#_Toc104677679)

[3.2 Генерация и анализ стратегических альтернатив инновационного развития ООО «Фаэтон» 41](#_Toc104677680)

[3.3 Пересмотр стратегических альтернатив и выбор инновационной стратегии 48](#_Toc104677681)

[Заключение 60](#_Toc104677682)

[Список использованных источников 62](#_Toc104677683)

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние развития мировой экономики убедительно доказывает, что главным критерием экономического развития является использование научных достижений и научно-технического прогресса в производстве новых видов товаров и услуг с целью удовлетворения растущих потребностей и потребностей человека.

В то же время нынешнее состояние Российской Федерации характеризуется снижением производства на большинстве предприятий, свертыванием научных исследований, потерей положительных тенденций и динамики инновационного развития, низкой конкурентоспособностью продукции и темпами экономического развития. Однако условия жесткой конкуренции на внутреннем и внешнем рынках требуют новых подходов не только в планировании развития ассортимента продукции, но и в создании новых механизмов управления инновационной деятельностью и развития инновационного потенциала предприятий.

Как показывает опыт развитых стран, одним из наиболее эффективных способов обеспечения эффективности управления предприятием является поиск таких условий функционирования, которые способствовали бы развитию инноваций, направляли бы их на разработку и использование результатов исследований, удовлетворяли потребности рынка, осуществляли реструктуризацию и обновление основных фондов.

Таким образом, актуальность выбранной проблемы заключается в целесообразности и необходимости дальнейшей разработки научных и практических подходов к совершенствованию управления инновационной деятельностью предприятий, обеспечивающих маркетинговые механизмы и инструменты с целью ориентации направления стратегического развития и удовлетворения потребностей и требований потребителей.

Таким образом, целью данной курсовой работы является создание предложений по определению приоритетных направлений инновационного развития предприятия на основе анализа текущего состояния его внутренней и внешней среды и прогнозирования возможных сценариев развития событий в будущем.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

* изучить особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия ;
* изучить характеристику направлений развития предприятия в нестабильной рыночной среде;
* изучить характеристику стадий стратегического управления инновационным развитием предприятия ;
* рассмотреть общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «Фаэтон»;
* оценить уровень нестабильности среды ООО «Фаэтон» и выбор методологии управления;
* провести анализ стратегического уровня ООО «Фаэтон» по результатам анкетирования;
* обосновать объекты анализа и построение текущего хозяйственного портфеля;
* рассмотреть генерации и провести анализ стратегических альтернатив инновационного развития ООО «Фаэтон»;
* провести пересмотр стратегических альтернатив и выбор инновационной стратегии.

Анализ проблемных вопросов, которые были изучены в ходе работы и практических подходов, был проведен на основе информации и оценки деятельности ООО «Фаэтон».

Предмет исследования в ходе работы определяется совокупностью экономических отношений, которые реализуются в процессе управления инновационной деятельностью предприятия ООО «Фаэтон».

Методы изучения финансового состояния предприятия постоянно совершенствуются, так как происходят изменения в экономической среде нашего государства. Новые идеи и принципы в этой области привлекательны в первую очередь для пользователей периодических экономических изданий, которые также использовались при подготовке курсовой работы. Совершенствование подходов к формированию оптимальной системы управления инновационной деятельностью предприятия, эффективному использованию потенциала предприятия осуществлялось на основе использования некоторых методов выбора стратегических направлений инновационного развития. При определении наиболее оптимальных стратегических альтернатив использовались матрицы выбора стратегии Томпсона и Стрикленда. При выборе направлений и вариантов развития рыночных возможностей компании использовался SWOT-анализ.

Информационной базой работы послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические данные Государственного комитета статистики Российской Федерации, опубликованные данные о деятельности предприятий, монографические исследования отечественных и зарубежных ученых, специализированная литература и периодические издания.

1 Теоретические основы управления инновационной деятельностью предприятия

1.1 Особенности стратегического управления инновационным развитием предприятия

Современные предприятия, работающие в сложных социально-экономических условиях, должны постоянно создавать и внедрять различные инновации для обеспечения эффективного функционирования в условиях рыночной экономики. Необходимость инновационной деятельности обусловлена общей закономерностью развития и прогресса индивидуального и общественного воспроизводства. Выход из экономического кризиса любого предприятия невозможен без осуществления инновационной и инвестиционной деятельности, направленной на обновление производства на принципиально новой конкурентоспособной основе [1, с. 14].

Инновационная стратегия компании является неотъемлемой частью управления инновациями и бизнес-стратегии. Он определяет сочетание товарного рынка, на котором предприятию следует сосредоточиться на инновационной деятельности, нужно ли ее вообще начинать, в каких объемах и формах. Инновационная стратегия дополняет функциональные стратегии, в частности производственную, кадровую и финансовую, а также стратегию продаж (маркетинга) [5, с. 33].

Основной задачей управления инновациями как одной из функциональных областей управления организацией является обеспечение ее эффективного функционирования и развития в долгосрочной перспективе путем обоснования и выбора перспективных направлений деятельности, создания или привлечения тех инноваций, которые существенно отличают продукты или услуги организации от аналогичных продуктов других компаний. конкуренты. Стратегическое управление инновационным развитием предполагает, прежде всего, определение места и роли инноваций в реализации общей стратегии предприятия, которая разрабатывается для достижения долгосрочных целей (завоевание большей доли рынка, обеспечение высоких темпов экономического развития и т.д.) в конкурентной среде [7, с. 29].

Разработка инновационной стратегии должна основываться на таких стратегических управленческих решениях, которые:

* ориентированы на будущее и на постоянные изменения в окружающей среде;
* связанные с привлечением значительных материальных ресурсов, широким использованием интеллектуального потенциала;
* характеризуется гибкостью, способностью адаптироваться к изменениям рыночных условий;
* принимать во внимание внешние факторы, которые не контролируются организацией.

Стратегическое управление позволяет увидеть будущее желаемое состояние предприятия и разработать конкретные меры по переходу от будущего к настоящему. Сформированная стратегия организационного развития позволяет улучшить координацию усилий и координацию целей отдельных подразделений для достижения общей цели предприятия. Детальный анализ факторов внешней и внутренней среды, проведенный в процессе создания стратегии, позволяет в дальнейшем лучше ориентироваться и адаптироваться к изменениям и новым условиям ведения бизнеса. Наличие инновационной стратегии ускоряет инновационное развитие предприятия и обеспечивает ему конкурентные преимущества, основанные на лидерстве в технологиях, качестве продукции и обслуживании [6, с. 17].

Управление инновационным развитием охватывает стратегические и операционные аспекты и должно, с одной стороны, быть направлено на создание или быстрое привлечение таких инноваций, которые обеспечивают долгосрочное сохранение и укрепление рыночных позиций организации, а с другой стороны, на систематическую и целенаправленную деятельность по совершенствованию существующих технологий, технологий и методов работы, благодаря которой продлевается срок службы инноваций. Важную роль в обеспечении инновационного развития организации играет система стимулирования инновационной активности, задачей которой является формирование мотивационных предпочтений менеджеров всех уровней управления в контексте задач инновационного развития и поощрение инновационного активного поведения всех сотрудников организации [7, с. 42].

С другой стороны, существует ряд препятствий и трудностей, связанных с внедрением системы стратегического управления инновационным развитием. Поскольку развитие инноваций часто приводит к созданию принципиально новых продуктов, созданию нетрадиционных способов их производства и продажи, использование традиционных методов исследования рынка уже нецелесообразно. В то же время используются и другие специфические методы, которые трудно формализовать и которые в значительной степени субъективны.

Кроме того, разработка инновации связана с большим риском, поскольку с момента возникновения идеи превратить ее в объект определенной формы и свойств проходит значительный промежуток времени, в течение которого потребность в инновации может исчезнуть или требования к ней могут измениться. Поэтому анализ инноваций и прогнозирование будущих разработок должны проводиться непрерывно, что требует значительных временных и финансовых ресурсов.

Стремление повысить точность оценки ситуации, связанной с разработкой инноваций и их выводом на рынок, приводит к резкому увеличению объема информации, которая учитывается и анализируется. Особенно это касается тех вариантов инновационного развития, которые обеспечивают разработку и продвижение на рынок принципиально новых видов товаров, поскольку такие проекты требуют особенно тщательного обоснования из-за высокой степени неопределенности их эффективности. В то же время выгоды от принятия решений в условиях большей определенности могут не компенсировать затраты на получение информации. Поэтому проблема определения необходимого и достаточного объема информационной базы стоит достаточно остро.

Недостаток информации приводит к тому, что невозможно однозначно сказать, каким будет результат нововведения. Это можно предположить только с определенной вероятностью. Необходимо учитывать альтернативный характер сценариев развития событий в будущем и разработать несколько альтернативных вариантов стратегии (по крайней мере, для наиболее вероятных вариантов).

Для разработки сценариев развития и анализа ситуаций, возникающих в случае реализации этих сценариев, представляется целесообразным использовать методы, основанные на построении дерева решений, где ветвями дерева являются факторы, вызывающие развитие событий в зависимости от того или иного варианта. Это позволяет учитывать и анализировать различные комбинации влияющих факторов, прогнозировать возможные последствия и вероятность их реализации [3, с. 52].

Неопределенность конечных результатов инновационной деятельности требует разработки такой специфической функции, как управление инновационными рисками. Однако в условиях высокого уровня нестабильности внешней среды могут возникать ошибки в стратегическом выборе из-за отсутствия полной информации о тенденциях рынка, намерениях конкурентов, появлении новых технологических инноваций [4, с. 74].

Высокий риск инновационной деятельности вызывает определенные сложности в поиске источников финансирования и, соответственно, специфики их финансирования. Внешние инвесторы неохотно финансируют инновационные проекты, а самофинансирование для многих отечественных предприятий практически невозможно. Для финансирования инноваций перспективным является использование венчурного финансирования, которое все еще зарождается в Российской Федерации при поддержке международных финансовых организаций.

Также можно воспользоваться преимуществами многоканальных инвестиций, привлекая портфельных инвесторов, которые включают рискованные проекты в свои диверсифицированные пакеты в надежде получить высокую прибыль, если им повезет.

В условиях частых изменений нормативно-правовой базы в сфере инноваций и приоритетных направлений инновационного развития на государственном уровне необходимо вносить коррективы в инновационные стратегии конкретных предприятий, вплоть до изменения приоритетов в ориентации на конкретные сферы деятельности. Поэтому инновационная стратегия должна быть построена таким образом, чтобы инновационная деятельность предприятия, без дорогостоящих и длительных улучшений, была ориентирована на эффективную работу в новых условиях. Это может быть сделано путем глубокого анализа различных сценариев и разработки соответствующих альтернативных стратегий, а также способов преобразования одного варианта стратегии в другой с минимальными потерями времени и денег. Увеличение затрат на разработку такой стратегии адаптации будет многократно компенсировано в ходе ускоренной адаптации к практически неизбежным изменениям условий экономической деятельности [3, с. 57].

Учет этих особенностей позволит повысить эффективность разработки стратегий инновационного развития предприятий, формировать модели их инновационного развития, эффективно управлять инновационными процессами на уровне отдельных субъектов экономической (предпринимательской) деятельности, целенаправленно формировать Стратегии развития предприятий, ориентировать их на переход к инновационной научно-технический путь развития в процессе.

1.2 Характеристика направлений развития предприятия в нестабильной рыночной среде

Принятие решения предприятием о выборе направлений инновационного развития зависит от существующих и потенциальных рыночных возможностей - сфер деятельности, которые открываются перед предприятием в зависимости от внешних условий, в которых оно работает, и специфики самого предприятия.

Выделяются следующие основные направления развития рыночных возможностей [3, с. 64]:

1. Глубокий маркетинг, т.е. расширение объемов продаж существующим группам потребителей без изменения самого продукта за счет снижения цены, повышения эффективности рекламы, расширения дистрибьюторской сети и т.д.

2. Расширение границ рынка, то есть поиск новых рынков сбыта, новых групп потребителей для существующих товаров.

3. Разработка и продажа нового продукта, то есть предложение нового продукта существующим группам потребителей на существующих рынках.

4. Диверсификация производства и продаж, то есть поставка новых товаров на новые рынки, включая переход к производству товаров, не связанных с предыдущей деятельностью, проникновение в наиболее перспективные с коммерческой точки зрения сферы деятельности.

В рамках выявленных направлений возможны различные варианты развития рыночных возможностей, которые существенно различаются по степени радикализации изменений, вносимых в деятельность хозяйствующего субъекта и его отношения с потребителями, деловыми партнерами и инвесторами, требованиям к ресурсам, риску, эффективности и т.д., которые традиционные классификация не принимается во внимание.

Например, реализация стратегии глубокого проникновения на рынок может быть реализована такими способами [1, с. 122]:

* Используйте стратегии ценообразования, которые приводят к снижению цен. Такой подход очень эффективен, особенно при значительном снижении цен. Снижение выручки от продажи единицы товара из-за снижения цен должно быть компенсировано увеличением общей выручки за счет увеличения объемов продаж. В то же время для большинства российских предприятий этот метод практически неприемлем из-за незначительной (для большинства товаров) разницы между отпускной и критической ценой (ценой, по которой продажа данного товара будет как минимум безубыточной). Здесь следует отметить, что ценовая политика должна соответствовать реалиям реализации в конкретных регионах продаж, то есть соответствовать экономическим, социальным, политическим и другим условиям.
* Проведение мероприятий по стимулированию сбыта (реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, личные продажи и т.д.). По данным зарубежных экспертов, средний прирост объемов продаж при использовании мер стимулирования сбыта составляет 12-13% в год. Этот метод следует использовать, если затраты на стимулирование перекрываются увеличением дохода.
* Расширение (реформирование) торговой сети. Возможно проведение широкого спектра мероприятий, направленных на реформирование (расширение или реструктуризацию) системы продаж, в том числе: выбор (трансформация) вертикальной, горизонтальной или смешанной структуры каналов продаж; оптимизация количества каналов системы продаж; оптимизация количества уровней для каждого из каналов продаж и оптимизация количества участников Выбор направлений реформирования дистрибьюторской сети, а также выбор конкретных мер зависит от специфики предприятия и существующей рыночной ситуации. Вопрос о том, какую структуру выбрать, кто будет выполнять различные функции, связанные с каналами продаж, - это вопрос относительной эффективности и результативности.
* Использование многоуровневого маркетинга. Эта система предусматривает вовлечение самих потребителей (дистрибьюторов) в распределение товаров и услуг. В отличие от постоянных конечных клиентов, они имеют право на определенные скидки. Дистрибьюторы имеют право привлекать к сотрудничеству других дистрибьюторов (создавать собственную дистрибьюторскую сеть). С ростом покупок или расширением личной сети дистрибьютор увеличивается более высокими темпами, каждый последующий шаг предоставляет большие возможности для заработка. Производитель зачисляет на счет дистрибьютора принадлежащие ему суммы за привлечение новых дистрибьюторов, за увеличение собственного объема продаж или продаж привлеченных им дистрибьюторов. Такая схема позволяет снизить затраты на всю систему стимулирования и продаж, поскольку дистрибьюторы берут на себя многие функции системы продаж, например, рекламу продукта, хранение, транспортировку и т.д.
* Разработка комплекса сопутствующих услуг. Такой подход больше подходит для технически сложных и дорогостоящих изделий с широким спросом, а также (в основном) для промышленных изделий. Он предусматривает формирование набора услуг, предоставляемых потребителям основной продукции: консультация потребителя, демонстрация способов использования товара, комплектация продукции в соответствии с требованиями потребителя, монтаж и ввод в эксплуатацию, обучение пользователей продукции, гарантийный ремонт и замена некачественной продукции, транспортные услуги и т.д.
* Продажа товаров в кредит, лизинг, лизинг и тому подобное. Они типичны для промышленных изделий. В зарубежной практике он используется для продажи товара с гарантией его возврата производителю через определенный промежуток времени, если покупателю он не понравился (при этом уплаченные деньги возвращаются, за исключением небольшой суммы – платы за использование).

Расширение рынка может произойти за счет [1, с. 124]:

* Доступ в другие регионы. Когда рынок одной страны или одного географического региона насыщен, потребители ищут другие. При этом оценивается емкость нового рынка, уточняется базовая возможность выхода на новый рынок, оценивается достаточность ресурсов компании для работы на новых рынках. Этот подход может быть использован практически для любого продукта.
* Охват новых сегментов в тех же регионах. В случае потребительских товаров для этой цели может использоваться реклама, направленная на пробуждение чувства принадлежности, сопричастности (быть как все, демонстрировать свой социальный статус и т.д.). Для ряда промышленных товаров это может быть использование одних и тех же товаров в разных отраслях промышленности.
* Применение новых способов использования существующих товаров для привлечения новых сегментов потребительского рынка. Типичным примером расширения рынка за счет новых применений продукта является рынок нейлона (сначала в качестве замены натурального шелка в парашютах, затем в одежде: чулках, рубашках, затем в различных деталях и т.д.). Этот способ более приемлем для сырья, компонентов и тому подобного. Однако он также может быть использован для промышленных товаров.

Разработка и продажа нового продукта - одно из наиболее перспективных направлений развития инновационного предприятия в Российской Федерации. Здесь возможны следующие варианты:

* Вывод на рынок новых модификаций продукции. Конечно, корректировки в товар вносятся для того, чтобы учесть специфику требований конкретных групп потребителей и, следовательно, охватить более широкий рынок. Производство модификаций традиционных продуктов обычно не требует больших затрат, а также больших затрат на создание системы продаж и стимулирование продаж. Продажи продукции могут осуществляться через существующие каналы продаж, потребители знакомы с базовыми моделями и относительно легко воспринимают новые. Но если базовые модели не пользуются спросом, то их модификации могут быть не восприняты. Да, нет смысла менять дизайн неэкономичных и ненадежных изделий.
* Вывод на рынок новых продуктов, замена произведенной продукции. Как правило, это новые улучшенные модели товаров, например, телевизоры третьего, четвертого и т.д. поколения. Каждое следующее поколение обладает более высокими потребительскими качествами: расширенным набором функций, более высоким качеством, более высокой эффективностью и т.д. Организация производства и сбыта новых продуктов обычно требует значительных затрат, но результаты могут быть больше, чем в предыдущем варианте. Используя такой подход, необходимо найти разумный компромисс между степенью новизны и степенью совместимости с традиционными товарами.
* Появление на рынке новых продуктов, предназначенных для удовлетворения существующих потребностей, но отличающихся от традиционных товаров. Следует отметить, что производители должны четко понимать, что нужно потребителям, и отделять потребности от способа их удовлетворения.
* Запуск принципиально новых продуктов, предназначенных для удовлетворения потребностей, которые существуют только потенциально или создают новые потребности. Это самый сложный вид инноваций, поскольку очень трудно определить потенциальные потребности. Поэтому риск такого варианта инноваций очень высок. Однако эффект, в случае успеха, может быть огромным. Для выявления потенциальных потребностей существуют специальные методики, основанные на прогнозировании возможных направлений развития научно-технического прогресса, структурных изменений в экономике и обществе, изменений экологической ситуации и т.д.

Наконец, диверсификация производства и продаж может происходить в следующих областях:

* Поставка новых продуктов на новые рынки, которые развивают традиционную деятельность предприятия. То есть производство и внедрение на новые рынки или новые сегменты рынка различных модификаций традиционных товаров или новых товаров вместо традиционных. Каждый из продуктов направлен на удовлетворение конкретных потребностей потребителей на соответствующем рынке или его сегменте.
* Производство товаров различного назначения и сфер использования, в том числе тех, которые никоим образом не связаны с предыдущим видом деятельности; продажа товаров на различных рынках.
* Ориентация в производственной и сбытовой деятельности на специализированном рынке. Как правило, нишевый рынок - это область рынка, которая осталась вне поля зрения конкурентов. Однако, когда ниша найдена и первооткрыватель начинает получать значительный доход, это привлекает внимание конкурентов. Конечно, размер ниши невелик, и это не позволяет нескольким конкурентам работать на ней с прибылью. В результате возможна жесткая конкуренция. Разумным поведением в данном случае является переориентация на другое другое, соответственно, поиск ниши, переориентация производства должны осуществляться непрерывно. Как правило, небольшой размер рыночных разрывов не позволяет крупным предприятиям сосредоточиться на них [3, с. 84]. В то же время возможно использование комбинаций вышеперечисленных вариантов для развития предприятия в нестабильной рыночной среде.

1.3 Характеристика стадий стратегического управления инновационным развитием предприятия

В литературе описаны различные подходы к формированию стратегии инновационного развития предприятия и определены различные наборы этапов формирования инновационной стратегии. Краснокутская Н.В. Таким образом, предлагается следующая последовательность этапов разработки стратегии [6, с. 45]:

1. Этап разработки цели:

* формирование миссионерской ориентации и миссионерской политики организации, в которой подчеркивается приверженность инновациям;
* сформирована цель инновационного развития организации. Строится "целевое дерево".

2. Этап стратегического анализа:

* анализируется внутренняя среда и оценивается инновационный потенциал;
* анализируется состояние внешней среды и оценивается инновационная среда;
* определяется инновационная позиция организации.

3. Этап выбора инновационной стратегии:

* определены основные стратегии развития и их инновационные компоненты;
* разрабатываются и оцениваются альтернативные инновационные стратегии;
* осуществляется выбор и обоснование предпочтительной инновационной стратегии.

4. Этап реализации инновационной стратегии:

* готовится стратегический проект (перечень стратегических изменений и мер по их реализации) и план реализации проекта, особенно с учетом инновационного характера преобразований;
* организован стратегический контроль процесса реализации проекта;
* оценивается эффективность процесса внедрения и вносятся необходимые коррективы в проект, стратегии, цели.

Несмотря на то, что первый этап начинается именно с формулирования миссии организации, можно предположить, что за этим подходом одновременно с разработкой общей стратегии разрабатывается инновационная стратегия. Однако это нарушает логику процесса декомпозиции целей верхнего уровня, описанных в общей стратегии (для диверсифицированной организации) или в бизнес-стратегии (для отдельной промышленной организации), на цели функциональных стратегий, одной из которых является инновационная стратегия.

Миссия организации

Общая стратегия организации

Угрозы и возможности внешней среды

Сильные и слабые стороны организации

Определение инновационных возможностей

Инновационно-инвестиционный климат страны

Инновационный потенциал организации

Формирование стратегических инновационных целей

Разработка концепции инновационной стратегии

Определение оптимальных путей достижения целей, обоснование и отбор инновационных проектов

Обоснование стратегии финансирования инновационных проектов

Формирование планов и программ инновационной деятельности

Реализация плана инновационного развития

Рисунок 1 – Этапы стратегического планирования инновационного развития предприятия

Согласно описанным выше критериям, более приемлемой моделью планирования инновационного развития предприятия является соответствие установленной общей стратегии, описанной Стадником В. В. и Йохной М. А. (рис. 1) [7, с. 106].

В соответствии с приведенной выше схемой (рис. 1), авторы описывают последовательность разработки инновационной стратегии. На начальном этапе они изучают текущее состояние факторов окружающей среды и прогнозируют тенденцию их развития в будущем. При этом все внешние факторы делятся на две группы: те, которые не контролируются предприятием, и те, на которые предприятие может непосредственно влиять. Затем они переходят к анализу внутренней среды предприятия, в ходе которого оценивают инновационный потенциал предприятия, выявляют его сильные и слабые стороны. На основе результатов анализа устанавливается взаимосвязь между возможностями и угрозами внешней среды и сильными и слабыми сторонами внутренней среды и выбирается один из трех основных типов общей стратегии: рост (наступление), стабильность (ограниченный рост) или сокращение (оборонительная стратегия).

Следующий шаг - определение инновационных возможностей - заключается в сравнении инновационного потенциала предприятия с инновационной и инвестиционной средой страны (региона). Это может быть реализовано в форме SWOT-анализа инновационных возможностей. Затем, принимая во внимание цели общей стратегии предприятия и его инновационные возможности, они определяют задачи и выбирают цели инновационной деятельности на будущее. Суть этапа разработки концепции инновационной стратегии заключается в определении инновационных стратегий, которые предприятие может реализовать с учетом своих рыночных позиций и инновационных возможностей представлен на рисунке 2.

Реализация инновационной стратегии и достижение инновационных целей могут осуществляться различными способами. Для выбора оптимального разрабатываются альтернативные инновационные проекты, направленные на решение конкретных стратегических инновационных задач. Критериями отбора проектов для дальнейшего развития являются максимальная отдача от инвестиций, определяемая суммой общих дисконтированных денежных потоков в течение срока действия проекта и объемом требуемых инвестиций. Если эти инвестиции не совпадают с ресурсами организации, проект, скорее всего, будет отклонен.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыночная позиция | Сильная | Приобретение другой фирмы (венчурной)  Стратегия наступления или «ниши» | Имитационная стратегия («Вслед за лидерами») | Технологическое лидерство, интенсивные НИОКР  Наступательная стратегия |
| Благоприятная | Защитная стратегия (рационализация) | ВЫБОР | Поиск выгодных сфер применения технологий  Имитационная стратегия, стратегия «по возможности» |
| Слабая | Ликвидация бизнеса | Защитная или зависимая стратегия (рационализация) | Наступательная стратегия (организация «рыночного проекта»), Стратегия «ниши» |
|  | | Слабая | Благоприятная | Сильная |
| Инновационные возможности | | |

Рисунок 2 – Матрица выбора инновационной стратегии

В процессе разработки стратегии финансирования инновационных проектов необходимо учитывать тип выбранной инновационной стратегии и количество проектов, которые будут реализованы одновременно. На этом этапе они определяют, из каких источников будет осуществляться финансирование, и принимают решение о распределении фактических инвестиций между различными инвестиционными проектами, принятыми к реализации.

В отличие от описанного подхода, Коваль А. А. настаивает на решающей роли доступа к источникам ресурсов и способности предприятия полностью финансировать инновационную стратегию [5, с. 56]. Учитывая это, автор указывает на целесообразность создания инвестиционной стратегии, обеспечивающей согласование целей инновационной и инвестиционной деятельности предприятия и призванной преодолевать противоречия между ними. То есть уже на этапе формирования целей инновационного развития предприятия должны быть учтены интересы инвестора. Последовательность этапов формирования инновационно-инвестиционной стратегии предприятия показана на рисунке 3.

Начальный этап процесса формирования инвестиционной стратегии, созданной для нужд инновационного развития предприятия, предусматривает определение целей инновационной деятельности и сроков реализации стратегии. Цели и сроки должны соответствовать целям Инвестора, его склонности к риску, требованиям к доходности и сроку окупаемости инвестиций. Цели инновационной деятельности также должны соответствовать перспективным направлениям деятельности инвестора. Не каждый тип инвестора характеризуется повышенным желанием рисковать. Поэтому при создании инновационных программ и проектов, которые характеризуются высокой степенью риска, необходимо ориентироваться на умеренно агрессивный тип инвестора, который имеет четкие цели для своей инвестиционной деятельности.

Формирование стратегических целей деятельности предприятия

Формирование стратегических направлений инновационной деятельности

Выбор типа инновационной стратегии и определение периода ее реализации

Стратегические цели инвестора

Определение периода инвестирования

Выбор наиболее эффективных путей достижения целей инновационной деятельности

Ресурсное обеспечение инновационной стратегии

Формирование инвестиционных ресурсов за счет различных источников

Разработка концепции инновационно-инвестиционной деятельности

Выбор организационной формы реализации стратегии

Принятие решения об инвестировании

Разработка программы инновационно-инвестиционной деятельности

Разработка и реализация инновационно-инвестиционных проектов

Оценка результативности стратегии и целесообразность ее осуществления

Рисунок 3 – Основные этапы формирования инновационно-инвестиционной стратегии предприятия

Выбор путей наиболее эффективной реализации стратегии тесно связан с формированием направлений ее ресурсного обеспечения. Этот этап достаточно ответственный и сложный, так как от него зависит дальнейшая эффективность и целесообразность реализации стратегии.

Система ресурсного обеспечения инновационной стратегии формируется по нескольким направлениям. Одним из них является создание достаточных инвестиционных ресурсов для реализации стратегии. Это направление связано с поиском новых источников финансирования, определением оптимального соотношения внешних и внутренних ресурсов с помощью новых финансовых инструментов, позволяющих решать ключевые финансовые проблемы предприятия (прибыльность, платежеспособность и устойчивость).

Другие направления в системе ресурсного обеспечения инновационной стратегии связаны с вопросами логистики, информационной поддержки с учетом особенностей психологического восприятия инноваций. Оценка эффективности разработанной инновационно-инвестиционной стратегии является связующим звеном между этапами ее формирования и реализации.

Неформальная (экспертная) оценка эффективности инновационной стратегии может быть проведена на основе следующих критериев: соответствие стратегии общей стратегии экономического развития предприятия и окружающей среды; реализация стратегии с учетом имеющегося ресурсного потенциала, ее внутренней сбалансированности; приемлемость уровня риска, связанного с неформальной оценкой инновационной стратегии предприятия, также осуществляется по группам целевых критериев, которые используются на этапе выбора приоритетных направлений инвестирования. Эти группы включают социальные, ресурсные, экологические, бюджетные, научно-технические и коммерческие критерии.

Выбор инновационной стратегии связан с оценкой альтернативных вариантов. Суть этого этапа заключается в изучении вариантов реализации альтернативных инновационных стратегий на основе оценки развития предприятия: обеспеченности ресурсами, позиции лидера, особенностей организационной поддержки инноваций, а также параметров, по которым оценивается готовность предприятия к инновациям. Эти параметры включают: фундаментальные исследования, прикладные исследования, экспериментальные разработки, организацию функций, планирование производства, контроль качества, сервисное и текущее обслуживание, законодательную базу для инноваций, научно-техническую информацию, образование и обучение персонала, продажи.

В первой главе проведен анализ различных источников литературы по таким проблемным вопросам: особенности и целесообразность внедрения системы стратегического управления инновационным развитием на предприятии, определение оптимального направления развития предприятия в изменяющейся внешней среде, характеристика этапов стратегического управления инновационным развитием предприятия, инновационное развитие с использованием различных подходов.

2 Анализ системы стратегического управления инновационным развитием ООО «ФАЭТОН»

2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Фаэтон»

Предприятие «Фаэтон» по своей организационно-правовой структуре является коммерческой организацией (хозяйственным обществом) в организационно-правовой форме «общество с ограниченной ответственностью» (ООО) и относится к предприятиям частной (акционерной) формы собственности. Оно создано на основании Учредительного договора от 27 апреля 2004 г. путем учреждения единственным Учредителем – гражданином РФ в соответствии с Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08 февраля 1998 г. №14-ФЗ и главы 4 ГК РФ.

Целью создания и деятельности ООО «Фаэтон» является извлечение прибыли, содействие занятости населения, удовлетворение общественной потребности в потребительских товарах, работах и услугах.

Согласно его Уставу, характер основной деятельности ООО «Фаэтон» определяется его отраслевой принадлежностью и представляет собой торгово-закупочную, коммерческую, посредническую деятельность, оказание услуг.

Основным принципом ведения экономической деятельности ООО «Фаэтон» являются безубыточность предприятия в целом.

Основой экономической деятельности ООО «Фаэтон» является имущество, принадлежащее на праве владения и пользования.

Для анализа динамики состава и структуры источников собственных и привлеченных средств, которая отражается по форме «Бухгалтерский баланс" в отчетном 2021 году, целесообразно составить таблицу 1.

Таблица 1 - Анализ состава и структуры источников финансирования ООО «Фаэтон»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источники средств | На начале года | | На конец года | | Изменения за отчетный период ( + , -) |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. |
| И. собственный капитал | | | | | |
| Уставный капитал | 2483,2 | 4,74 | 2498,2 | 3,82 | +15,0 |
| Другой дополнительный капитал | 10587,3 | 20,2 | 10503,7 | 16,07 | -83,6 |
| Резервный капитал | 620,7 | 1,18 | 620,7 | 0,95 | - |
| Нераспределенная прибыль | 18171,5 | 34,68 | 20608,9 | 31,54 | +2437,4 |
| Неоплаченный капитал | (105,3) | -0,2 | - | - | +105,3 |
| Всего по I разделу | 31757,4 | 60,6 | 34231,5 | 52,38 | +2474,1 |
| ИИ. Обеспечение следующих выплат и платежей | | | | | |
| Обеспечение выплат персоналу | 468,4 | 0,9 | 322,8 | 0,49 | -145,6 |
| Всего по I разделу | 468,4 | 0,9 | 322,8 | 0,49 | -145,6 |
| III. Долгосрочные обязательства | | | | | |
| Другие долгосрочные обязательства | 3247,9 | 6,2 | 3247,9 | 4,97 | - |
| Всего по III разделу | 3247,9 | 6,2 | 3247,9 | 4,97 | - |
| IV. Текущие обязательства | | | | | |
| Краткосрочные кредиты банков | 2300 | 4,39 | 4500 | 6,88 | +2200 |
| Кредиторская задолженность за товары, услуги | 12483,7 | 23,82 | 19348,4 | 29,6 | +6864,7 |
| Текущие обязательства:  - по полученным авансам | 192,8 | 0,37 | 199,6 | 0,31 | +6,8 |
| - по внебюджетным платежам | 5,0 | 0,01 | 4,6 | 0,01 | -0,4 |
| - с бюджетом | 483,4 | 0,92 | 637,4 | 0,98 | +154 |
| - по страхованию | 233 | 0,44 | 369,3 | 0,57 | +136,3 |
| - по оплате труда | 471,9 | 0,91 | 725,6 | 1,11 | +253,7 |
| - с участниками | 115,4 | 0,22 | 34,1 | 0,05 | -81,3 |
| - из внутренних расчетов | - | - | 11,0 | 0,02 | +11,0 |
| Другие текущие обязательства | 637,9 | 1,22 | 1717,4 | 2,63 | +1079,5 |
| Всего по IV разделу | 16923,1 | 32,3 | 27547,4 | 42,16 | +10624,3 |
| Баланс | 52399,1 | 100,00 | 65351,9 | 100,00 | +12952,8 |

Из таблицы 1 мы видим, что рост источников формирования активов компании в 2021 году на 12952,8 тыс. руб. обусловлен увеличением объема привлеченных средств на 10624,3 тыс. руб. В то же время собственный капитал увеличился на 2474,1 тыс. руб. Увеличение собственных средств в первую очередь обусловлено увеличением нераспределенной прибыли за отчетный год на 2 437,4 тыс.

Увеличение привлеченных средств произошло за счет увеличения кредиторской задолженности по всем статьям, за исключением обязательств по внебюджетным платежам, которые уменьшились на 0,4 тыс. руб. и обязательств с абонентами, которые уменьшились на 81,3 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль и другой дополнительный капитал занимают наибольшую долю в структуре собственных средств. Доля нераспределенной прибыли в собственном капитале за отчетный период увеличилась на 2 437,1 тыс. руб., а доля прочего дополнительного капитала уменьшилась на 83,6 тыс. руб. Размер уставного капитала увеличился на 15 тыс. руб. и на конец отчетного периода составляет 2498,2 тыс. руб.

Большое значение имеет собственный оборотный капитал компании, величина которого рассчитывается как разница между собственным капиталом и основными средствами и показывает, какая доля от общей суммы собственных средств компании направляется на покрытие оборотного капитала:

* на начало года: 31757,4-20948,2 = 1009,2 тыс. руб.;
* на конец года: 34231,5-26856,6 = 7374,9 тыс. руб.

То есть за год сумма собственных оборотных средств уменьшилась со 1009,2 тыс. руб. до 7374,9 тыс. руб., то есть на 3434,3 тыс. руб.

В конце 2021 года компания привлекла краткосрочных кредитов на 2200 тыс. руб. больше по сравнению с началом, а на конец отчетного периода краткосрочные кредиты от банков достигли 4500 тыс. руб. Большая часть кредиторской задолженности приходится на поставщиков, что представляет собой коммерческий кредит, для которого не требуется никакого обеспечения и который предоставляется практически бесплатно. Увеличение объема этой задолженности в отчетном году свидетельствует об определенных финансовых осложнениях на предприятии. Об этом свидетельствует рост задолженности по заработной плате работников на 253,7 тыс. руб. В течение года задолженность по другим краткосрочным обязательствам также значительно увеличилась.

Анализ пассивов компании позволил нам дать общую оценку состава и структуры источников средств ООО «Фаэтон».

Организационная структура управления ООО «Фаэтон» показана на рисунке 4.

Генеральный директор ООО «Фаэтон»

Директор департамента финансов, БУ и отчетности

Директор департамента маркетинга

Директор департамента диверсификации и экспансии

Директор департамента информационных технологий

Директор департамента технических и производственных вопросов

Директор департамента торговли

Директор департамента персонала

Директор департамента логистики

Планово-экономический отдел

Бухгалтерия

Отдел маркетинга и рекламы

Отдел корпоративного дизайна

Магазины розничной торговли “Перчатки”

Филиалы-базы оптовой торговли

Отдел каталогизации

Отдел информационных систем и компьютерного обеспечения

Административно-хозяйственный отдел

Строительная бригада

Ремонтная бригада

Производственный участок

Отдел активной продажи (дистрибуции)

Отдел снабжения

Отдел кадров

Отдел труда и заработной платы

Отдел складского хозяйства

Диспетчерский отдел

Транспортный участок

Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «Фаэтон»

Функциональные обязанности основных (расширенных) структурных подразделений ООО «Фаэтон» описаны в таблице 2. На сегодняшний день открыто 22 магазина самообслуживания, один из которых находится в Москве. На данном этапе компания динамично развивается и стремительно расширяет свою деятельность. Об этом свидетельствует тот факт, что в этом году было открыто 10 магазинов самообслуживания, и планируется открытие еще 2.

Таблица 2 - Характеристика функциональных задач структурных подразделений ООО «Фаэтон»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование структурной единицы | Функциональные обязанности и полномочия |
| Департамент финансов, бухгалтерского учета и отчетности | Ведение бухгалтерского, статистического, налогового и управленческого учета хозяйственных операций; составление плановых и фактических смет и калькуляций; организация проведения и контроль межхозяйственных расчетов. |
| Департамент торговли | Заключение договоров с поставщиками и подрядчиками; формирование рейтингов товаров, товарных групп, поставщиков, производителей, торговых марок и по уровню доходности; определение наценок и плановых отпускных цен по группам товаров; формирование документов на оплату поставщикам; поиск клиентов и сбор заказов; контроль поступления денежных средств от клиентов. |
| Департамент персонала | Принятие и увольнение работников; учет рабочего времени; ведение личных дел сотрудников; формирование графиков очередных отпусков работников; начисление заработной платы, определения премий, доплат и надбавок. |
| Департамент логистики | Организация складирования товарно-материальных запасов; планирование транспортных перевозок; распределение заданий водителям; планирование расходов складирования и транспортировки; учет и контроль исправности транспортного парка; контроль качества товарных запасов; учет потерь от порчи и брака. |
| Департамент маркетинга | Проведение маркетинговых исследований целевых рынков; мониторинг цен и ценовой политики конкурентов; создание корпоративного имиджа организации; дизайн внешних атрибутов корпоративной культуры; планирование и построение рекламной стратегии. |
| Департамент диверсификации и экспансии | Расширение существующего и охвата новых рынков сбыта продукции; формирование конкурентной стратегии по повышению лояльности существующих и потенциальных клиентов; формирование финансовых инициатив и планирование капитальных вложений в расширение деятельности организации. |
| Департамент информационных технологий | Формирование требований к информации и информационных систем; внедрение и обслуживание информационных технологий в организации; планирование развития информационных технологий в организации. |
| Департамент технических и производственных вопросов | Поддержка соответствующих санитарно-гигиенических условий труда; планирование и выполнение строительно-монтажных и ремонтных работ. |

2.2 Оценка уровня нестабильности среды ООО «Фаэтон» и выбор методологии управления

Основной задачей менеджмента является выбор реакции организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Совокупность этих обстоятельств создает соответствующий уровень нестабильности внешней среды и определяет целесообразность применения той или иной методологии стратегического управления в организации. Рекомендуется оценивать нестабильность по шкале I. Ансофф, придерживаясь следующей последовательности: определите основной рынок организации, который приносит организации значительную прибыль, способствует ее росту; оцените сложность рынка, повторяемость событий и возможные изменения по пятибалльной шкале (табл. 3); вычислить среднее значение нестабильности на конкретном рынке как среднее арифметическое [5, с. 47].

В зависимости от уровня нестабильности используются следующие методологии управления: долгосрочное планирование, регулярное стратегическое управление, Стратегическое управление в режиме реального времени.

Долгосрочное планирование осуществляется на основе выявленных закономерностей. Изменения происходят быстро, но будущее можно предсказать, экстраполируя прошлые тенденции (оценка 2,5–3,0).

Организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружающая среда либо вообще не изменится, либо изменится незначительно, поэтому особая роль принадлежит анализу внутренних возможностей организации. На его основе они определяют, какой результат будет достигнут и какие потери придется понести. Не менее важной предпосылкой для долгосрочного планирования является прогнозирование того, что будущее обязательно будет лучше, чем прошлое.

Таблица 3 - Оценка нестабильности среды организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкала нестабильности | Будущие изменения | Повторяемость событий | Предсказание |
| 1 | Повторно | Знакомые | Аналогично с прошлым |
| 2 | Прогнозируемые | Знакомые, имеющие аналогию в прошлом | Методом экстраполяции |
| 3 | Ответы к реакции организации | Неожиданные, не имеющие аналогии в прошлом | Прогнозирование новых проблем и возможностей |
| 4 | Частично предсказуемые | Неожиданные, не имеющие аналогии в прошлом | Частичное предсказание по "слабым сигналам" |
| 5 | Видбуваються быстрее, чем реакция организации | Неожиданные и совершенно новые | Частичное предсказание по "слабым сигналам" |

Регулярное стратегическое управление - это управление, основанное на предвидении изменений. Происходят неожиданные явления, и их темпы возрастают, но не настолько, чтобы невозможно было вовремя предсказать будущие тенденции и определить реакцию на них путем разработки соответствующей стратегии (оценка 3,0 – 3,5).

Стратегическое управление в режиме реального времени - это управление, основанное на гибких срочных решениях, которые развиваются, когда многие важные задачи возникают настолько неожиданно, что их невозможно предсказать: оценка стратегических задач; управление по "слабым сигналам", управление в условиях стратегических неожиданностей (оценка более 3,5).

Реагирование на изменения, которые происходят слишком быстро (оценка 3,5), возможно благодаря руководству путем оценки стратегических задач. При этом осуществляется постоянный мониторинг всех тенденций во внешней среде, в результате чего оценивается уровень срочности принимаемых решений. Руководство организации делит эти задачи на следующие категории: важные и срочные задачи, требующие немедленного решения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в течение следующего запланированного цикла; важные, но не срочные задачи, требующие постоянного мониторинга; задачи, которые не заслуживают дальнейшего рассмотрения. Из всех неотложных задач принимаются соответствующие решения, которые отслеживаются на предмет возможных стратегических и тактических последствий. В настоящее время идет процесс пересмотра и обновления перечня вопросов и оценки их приоритетности.

При высоком уровне нестабильности необходимо подготовить решение, даже если первые признаки изменений исходят из внешней среды, то есть "слабые сигналы" (управление по "слабым сигналам"). Если уровень нестабильности внешней среды находится в диапазоне 3,5-4,0, организация может ожидать "более сильного сигнала" и подготовиться к соответствующему решению. Но при значениях нестабильности 4,0-4,5, когда ситуация меняется слишком быстро, можно принимать удовлетворительные решения слишком поздно. В этих условиях используется управление слабым сигналом."

Управление в условиях стратегических неожиданностей применяется при приближении уровня нестабильности к максимальному значению (оценка около 5,0), а сама проблема возникает неожиданно, вопреки ожиданиям, ставит новые задачи, не соответствующие полученному опыту; невозможность принять контрмеры приводит к значительным финансовым потерям или упущенная выгода. Этот тип управления предусматривает подготовку системы чрезвычайных мер: создание коммутационной сети связи в чрезвычайных ситуациях, адаптацию обязанностей высшего руководства, введение оперативных групп и тому подобное.

Поскольку на данном этапе компания работает только в пределах города Москва и Московский округ и не намерена в ближайшее время расширять свою деятельность в других регионах, целевым рынком ООО «Фаэтон» является продовольственный рынок.

Результаты оценки уровня экологической нестабильности ООО «Фаэтон» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка уровня экологической нестабильности ООО «Фаэтон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Характеристика показателя | Оценка по шкале нестабильности |
| Будущие изменения | Частично предсказуемые | 4 |
| Повторяемость событий | Неожиданные, не имеющие аналогии в прошлом | 3 |
| Предсказание | Прогнозирование новых проблем и возможностей | 3 |
| Средний уровень нестабильности рынка | | 3,33 |

Как видно из таблицы 4, целевой рынок анализируемого предприятия характеризуется средним уровнем нестабильности, который оценивается в 3,33 балла. Поэтому компании целесообразно применять систему регулярного стратегического управления. Его суть заключается в формировании стратегии развития предприятия на основе изучения его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также анализа состояния и конкурентной позиции предприятия на рынке. В то же время, в процессе реализации выбранной идеальной стратегии осуществляется регулярный мониторинг уровня выполнения поставленных целей и достижения требуемых значений показателей эффективности. При обнаружении каких-либо нежелательных тенденций проводится повторный анализ внешней и внутренней среды предприятия и корректировка стратегии или, в крайнем случае, стратегических целей.

2.3 Анализ стратегического уровня ООО «Фаэтон» по результатам анкетирования

Стратегический уровень предприятия - это его характеристика, которая раскрывает степень развития системы стратегического управления предприятием. среди факторов, формирующих стратегический уровень предприятия, следует отметить следующие [8, с. 241]:

* общие цели, политика и стратегии компании;
* наличие системы привлечения внешних инвестиций (инвестиционная привлекательность);
* наличие эффективной системы снабжения; горизонтальные коммуникационные подразделения и наличие автономных организационных подразделений;
* наличие эффективной системы финансирования; наличие планов диверсификации;
* высокая производительность в долгосрочной перспективе;
* наличие эффективной и гибкой производственной системы;
* прогрессивные системы мотивации сотрудников;
* стратегически ориентированные управленческие и аналитические системы; наличие эффективной системы продаж;
* конкурентоспособный персонал;
* высокий уровень организации (в широком смысле), ориентация на стратегическое организационное развитие;
* использование результатов НТП и создание новых знаний (инновации в широком смысле).

Рекомендуется оценить стратегический уровень ООО «Фаэтон», изучив мнения топ-менеджеров на основе анкеты.

В ходе исследования было опрошено 6 респондентов -менеджеров высшего уровня управления предприятием:

1. Генеральный директор;

2. Директор Департамента финансов, бухгалтерского учета и отчетности;

3. Директор отдела продаж;

4. Директор департамента логистики;

5. Директор департамента маркетинга;

6. Директор департамента диверсификации и расширения.

Результаты опроса обобщены в таблице 5

Таблица 5 - Определение стратегического уровня ООО «Фаэтон» по результатам опроса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название параметра | Оценки респондентов | | | | | | Средняя оценка |
| Генеральный директор | Директор Департамента финансов, бухгалтерскго учета и отчетности | Директор отдела продаж | Директор департамента логистики | Директор департамента маркетинга | Директор департамента диверсификации и расширения |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Стратегия | | | | | | | |
| Цели организации ориентированы на установление желаемых тенденций развития основных показателей хозяйственной деятельности | 9 | 9 | 8 | 6 | 8 | 9 | 8,17 |
| Стратегия предприятия является достаточно гибкой и позволяет быстро приспособиться к изменениям внешней среды | 7 | 8 | 5 | 7 | 9 | 10 | 7,67 |
| На предприятии проводится постоянный мониторинг уровня достижения стратегических целей | 9 | 10 | 7 | 8 | 10 | 10 | 9,00 |
| Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия является одной из приоритетных задач при реализации стратегии | 10 | 10 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8,67 |
| Корпоративная культура | | | | | | | |
| В организации поощряется инициативность сотрудников по улучшению качества продукции, технологии и процесса управления. | 9 | 8 | 10 | 7 | 8 | 6 | 8,00 |
| За внесение работниками рационализаторских предложений, способствующих улучшению качества работы, предусмотрено материальное вознаграждение | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | 5 | 6,00 |
| Предприятие предоставляет своим работникам достаточно возможностей для развития и совершенствования их профессиональных качеств | 8 | 9 | 7 | 7 | 8 | 9 | 8,00 |
| Организационная структура управления | | | | | | | |
| Ответственность за достижение конкретных результатов возложена на тех лиц, которые способны влиять на этот процесс | 10 | 9 | 8 | 9 | 7 | 10 | 8,83 |
| На предприятии одинаково развиты вертикальные и горизонтальные коммуникационные связи | 9 | 8 | 9 | 7 | 8 | 10 | 8,50 |
| Средняя оценка стратегического уровня предприятия | 8,67 | 8,33 | 7,89 | 7,00 | 8,22 | 8,56 | 8,11 |

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что стратегический уровень предприятия достаточно высок − общий средний балл составляет 8,11 балла из 10 возможных. это говорит о том, что менеджеры уделяют большое внимание проблемам долгосрочного развития предприятия.

В то же время следует отметить, что разброс средних оценок стратегического уровня предприятия в разрезе отдельных респондентов весьма незначителен − 1,67 балла (8,67 – 7,00 = 1,67). Это свидетельствует о единодушном мнении менеджеров о текущем состоянии и дальнейших перспективах развития компании.

Оценив средние оценки отдельных параметров в порядке убывания, можно увидеть, что наиболее мощными факторами, составляющими текущий стратегический уровень предприятия, являются: наличие постоянного мониторинга текущего состояния и уровня достижения стратегических целей предприятия; четкое разграничение полномочий и ответственность за конкретные результаты; наличие горизонтальных коммуникационных связей наряду с вертикальными, что способствует более быстрому и эффективному решению операционных проблем и снижает степень отвлечения внимания менеджеров на текущие проблемы.

В то же время наиболее существенным недостатком стратегического управления предприятием является несовершенная система материального стимулирования творческой и интеллектуальной деятельности персонала. Этот показатель соответствует самому низкому баллу - 6 баллов. Еще одной слабостью компании является недостаточная гибкость ее стратегии, что сказывается на способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям окружающей среды. Несмотря на то, что средний балл по этому параметру составляет 7,67 балла, диапазон значений для отдельных респондентов очень значителен − 5 единиц (10 – 5 = 5). Поэтому эту оценку нельзя считать достаточно объективной.

Во второй главе дается общее описание хозяйственной деятельности исследуемого предприятия - ООО «Фаэтон», обосновывается выбор методологии управления предприятием на основе анализа уровня экологической нестабильности, и проводится диагностика текущего стратегического уровня предприятия с использованием метода анкетирования.

3 Обоснование выбора направлений инновационного развития ООО «ФАЭТОН»

3.1 Обоснование объектов анализа и построение текущего хозяйственного портфеля

Для построения текущего бизнес-портфеля ООО «Фаэтон» мы будем использовать метод анализа темпов роста и доли рынка Boston Consulting Group.

На первом этапе мы определяем объекты анализа. В структуре предприятия можно выделить 3 Стратегических бизнес-центра (СБЦ), которые существенно отличаются друг от друга по многим параметрам: целевым группам потребителей, бизнес-технологиям, годовым объемам продаж, разнообразному ассортименту и ассортименту продукции и т.д. Такими СБЦ являются: филиалы-оптовые торговые базы; магазины самообслуживания "Варежка" - ориентированные на оптовых, мелкооптовых и розничных покупателей; характеризующиеся широким ассортиментом и ассортиментом товаров; небольшие розничные продуктовые магазины.

Теперь определяем параметры Матрицы "рост-доля рынка". По данным официального сайта Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области, прирост оборота коммерческих предприятий Московской области в 2021 году составил 14,2%.

Расчет темпов роста объемов продаж по предприятию в целом и в разрезе отдельных СБЦ приведен в таблице 6.

Самым сильным и опасным конкурентом ООО «Фаэтон» является ООО "Торговая компания "Интермаркет", которая владеет сетью супермаркетов и торговых центров. ООО "Торговая компания "Интермаркет" было основано в 1992 году. Один из самых мощных оптовых и розничных операторов в Российской Федерации (24 торговых заведения, около двух тысяч рабочих мест со средней зарплатой 1000 рублей). Компания владеет сетью супермаркетов "Арсен" (3 объекта), дисконтными магазинами "Папирс" (17 объектов), магазинами самообслуживания "Интермаркет", а также двумя оптовыми складами (cash&carry) и собственным логистическим центром площадью 10 000 квадратных метров. сегодня продолжается расширение торговых сетей "Арсен" и "Папирус".

Таблица 6 - Динамика объемов реализации продукции ООО «Фаэтон» в разрезе отдельных стратегических бизнес-центров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб.. | | Относительный прирост к предыдущему году,% |
| 2020 | 2021 |
| Суммарный годовой объем товарооборота, | 282 057,5 | 337 995,8 | 19,83 |
| в т. числе: | 169 234,5 | 223 077,2 | +31,82 |
| - магазины «Перчатки» (СБУ1) | 81 796,7 | 91 258,9 | +11,57 |
| - - филиалы оптовой торговли (СБЦ2) | 31 026,3 | 23 659,7 | -23,74 |

Исходных данных для расчета относительной доли рынка СБЦ3 нет, поскольку определить наиболее опасного конкурента для него невозможно, однако, по результатам исследования, проведенного сотрудниками Отдела маркетинга предприятия, известно, что эта доля очень незначительна и продолжает снижаться.

Информация об объемах продаж ООО «Фаэтон» и ООО "Торговая компания Интермаркет" и расчет относительных долей рынка приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Объемы продаж продукции ООО «Фаэтон» и его основных конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегический хозяйственный центр | Объем продаж, тыс. руб., в т. ч. | | Относительная доля рынка ООО «Фаэтон» по сравнению с приоритетным конкурентом |
| ООО «Фаэтон» | приоритетного конкурента |
| Магазины «Варежка» (СБЦ1) | 223 077,2 | 139 423,3 | 1,59 |
| Филиалы оптовой торговли (СБЦ2) | 91 258,9 | 82 962,6 | 1,10 |
| Розничные магазины (СБЦ3) | 23 659,7 | − | − |

В соответствии с заданными параметрами мы создаем матрицу "рост-доля рынка", представленную на рисунке 5.

Темпы прироста рынка, %

Относительная доля рынка, %

-25

14,2

35

1

*СБЦ2*

*СБЦ1*

*СБЦ3*

Рисунок 5 - Текущее состояние хозяйственного портфеля ООО «Фаэтон»

Как видно из рисунка 5, текущий экономический портфель предприятия можно считать практически сбалансированным, поскольку СБЦ1 владеет большой долей рынка, которая быстро растет, и поэтому требует значительных капиталовложений для поддержки дальнейшего роста; СБЦ2 и СБЦ3 − работают на рынке с низкими темпами роста и находятся в стадии спада жизненного цикла. Частью текущего экономического портфеля является существующий СБЦ2, который занимает довольно большую долю рынка с высокой степенью насыщения и может выступать в качестве финансового донора для СБЦ1. Однако стоило бы подумать о создании и внедрении на рынок нового продукта (направления деятельности) − некоего СБЦ4, поскольку самый мощный на сегодняшний день по объему продаж СБЦ1 в ближайшие годы может перейти в следующую категорию, и благодаря этому компания будет иметь возможность инвестировать значительные средства в развитие

3.2 Генерация и анализ стратегических альтернатив инновационного развития ООО «Фаэтон»

Несмотря на то, что целевой рынок не насыщен и обладает значительным потенциалом, а исследуемая компания стремительно развивается и способна поддерживать достигнутые темпы роста (о чем свидетельствуют оптимистичные планы руководства по открытию еще 15-20 магазинов самообслуживания в следующем году), мы считаем достижение ежегодное увеличение объемов продаж на 45% в 2020 году в качестве стратегической цели.

При построении целевого экономического портфеля ООО «Фаэтон» мы рассмотрим несколько возможных сценариев развития предприятия: на основе экстраполяции существующих тенденций, предположения о благоприятном развитии событий (оптимистический сценарий) и предположения о возможном снижении активности предприятия (пессимистический сценарий).

Результаты расчета основных параметров матрицы "рост -доля рынка" на основе экстраполяции приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Прогнозные показатели целевого экономического портфеля ООО«Фаэтон» (экстраполяция существующих тенденций)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СБЦ | Объем продаж, тыс. руб., в т. ч. | | Относительная доля рынка | Темпы прироста объемов реализации,% |
| ООО «Фаэтон» | приоритетного конкурента |
| СБЦ1 | 316 769,6 | 192 404,2 | 1,60 | 42,23 |
| СБЦ2 | 99 472,2 | 94 245,5 | 1,06 | 9,51 |
| СБЦ3 | 17 508,2 | − | − | -25,95 |
| Всего: | 434 740,3 | − | − | 28,62 |

Данные в таблице 8 показывают, что при условии сохранения существующих тенденций развития объемы продаж ООО «Фаэтон» могут вырасти на 28,62%. В то же время поставленная цель не достигнута. В соответствии с новыми параметрами целевой экономический портфель примет вид, представленный на рисунке 6.

Темпы прироста рынка, %

Относительная доля рынка, %

-26

14,2

50

1

*СБЦ2*

*СБЦ1*

*СБЦ3*

Рисунок 6 - Целевой экономический портфель ООО «Фаэтон» (экстраполяция существующих тенденций)

Как видно из рис. 6, позиции СБЦ на краю матрицы "рост – доля рынка" незначительно изменились по сравнению с текущим экономическим портфелем предприятия.

Второй сценарий будет основан на предположении, что состояние окружающей среды благоприятно, и ООО «Фаэтон» сможет увеличить объемы продаж на существующих торговых объектах и значительно расширить сеть магазинов "Варежки". С этой целью помещения торговых точек, принадлежащих компании, могут быть преобразованы в пункты самообслуживания Cash & carry.

Кроме того, компания владеет большим количеством объектов в различных городах Московской области со значительной площадью, которая используется не в полной мере. Поэтому целесообразно создать на базе неиспользуемых производственных площадей этих объектов сеть магазинов "Добрый хозяин" – СБЦ4, основным видом деятельности которых будет продажа запасов для сельскохозяйственных работ, а также различных микробиологических препаратов, используемых в полевых условиях и животноводстве вместо традиционных химических кормовые добавки и пестициды, наносящие вред человеку Обоснование этого проекта приведено ниже.

В отличие от традиционного сельского хозяйства, которое, как правило, влияет в основном на протекание химических и физических процессов в почве, органическое земледелие фокусируется на биологических и биохимических процессах, основанных на идее земли как живой саморегулирующейся системы, которую нужно только правильно настроить и поддерживать. При таком подходе можно значительно снизить затраты на удобрения, средства защиты растений и животных, а также сохранить объем и экологическую чистоту продукции. Отличительной особенностью органического земледелия является широкое использование полезных микроорганизмов, которые способствуют оздоровлению почвы и повышению ее продуктивности. Основой для производства микробиологических препаратов являются комплексы живых полезных микроорганизмов, которые экологически и физиологически совместимы друг с другом.

Вот примеры биопрепаратов российского производства, которые успешно используются как в России, так и в Российской Федерации вместо химических препаратов для выращивания органической продукции в частных хозяйствах:

1. Биопрепарат "Биофит-1" для предпосевной обработки семян, посадочного материала, рассады, обработки рассады и растений.

2. Биопрепарат "Биостим" для добавления в рацион домашних животных, птицы для повышения питательной ценности и усвояемости кормов, нормализации микрофлоры кишечника животных, профилактики заболеваемости дисбактериозом и диареей, инфекционными заболеваниями.

3. Биопрепарат "Биосан" для санитарной обработки мест содержания домашних животных, устранения неприятных запахов, профилактики желудочно-кишечных заболеваний, очистки и дезинфекции продуктов жизнедеятельности животных, обработки помещений для хранения домашнего навоза, уличных выгребных ям и туалетов.

Наибольший экономический эффект достигается за счет комплексного применения препаратов во всем цикле сельскохозяйственного производства (Растениеводство + Животноводство + экология).

Замечательным свойством микробиологических препаратов является их длительное действие с усилением положительного эффекта при их повторном и равномерном внесении в почву в течение первого сельскохозяйственного сезона. Как только "новая" микрофлора стабилизируется, желаемые результаты будут воспроизводиться непрерывно, и в дальнейшем применении микробиологических препаратов нет необходимости, при условии, что не прекращается использование компостирующих органических удобрений или на почву не влияют стихии (сильная засуха, ветер, наводнение). Экономический эффект от применения комплекса лекарственных средств усиливается за счет постепенного снижения, вплоть до полного отказа от традиционных дорогостоящих методов и средств стимулирования роста и защиты растений и животных. При меньших затратах фермы переходят на новый уровень эффективности производства, который характеризуется более высокой производительностью и экологической безопасностью.

На начальном этапе проекта, учитывая, что выбранная сфера деятельности еще слабо развита для внутреннего рынка, а новая и спрос на описанные выше инновационные продукты действительно придется формировать путем проведения широкой рекламной кампании, мы предполагаем, что относительная доля рынка SGC4 будет составит около 0,5. За первый год ожидается доход в размере 40 671,2 тыс. руб.

Результаты расчета основных параметров матрицы "рост -доля рынка" на основе оптимистичного сценария приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Прогнозные показатели целевого экономического портфеля ООО «Фаэтон» (оптимистичный сценарий)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СБЦ | Объем продаж, тыс. руб., в т. ч. | | Относительная доля рынка | Темпы прироста объемов реализации,% |
| ООО «Фаэтон» | приоритетного конкурента |
| СБЦ1 | 349 807,36 | 192 404,15 | 1,82 | 56,81 |
| СБЦ2 | 101 516,40 | 94 245,51 | 1,08 | 11,24 |
| СБЦ3 | 40 671,20 | 81 342,4 | 0,50 | − |
| Всего: | 491 994,96 | 367 992,07 | − | 45,56 |

Данные в таблице 9 указывают на то, что в зависимости от наступления благоприятных экологических обстоятельств для предприятия объем продаж ООО «Фаэтон» может вырасти на 45,56%. В то же время цель достигнута. В соответствии с новыми параметрами целевой экономический портфель примет вид (рисунок 7).

Темпы прироста рынка, %

Относительная доля рынка, %

0

14,2

60

1

*СБЦ1*

*СБЦ4*

Рисунок 7 - Целевой экономический портфель ООО «Фаэтон» (оптимистичный сценарий)

Как мы можем видеть из рис. 7. целевой экономический портфель ООО «Фаэтон» можно считать сбалансированным, поскольку СБЦ1 укрепил свои позиции в процессе своего развития и добился большей относительной доли рынка, чем в текущем портфеле − 1,82. Позиция СБЦ2 несколько изменилась в сторону небольшого снижения относительной доли рынка, но она может продолжать выступать в качестве донора для СБЦ1 и новой перспективной сферы деятельности − СБЦ4. В то же время в экономическом портфеле отсутствует СБЦ3, потери которого от поддержания деятельности значительно превысили выгоды от изменения целевого использования его ресурсов.

В случае неблагоприятного развития событий темпы расширения деятельности ООО «Фаэтон» могут отставать по сравнению со среднеотраслевыми. В то же время произойдет снижение спроса на продукцию и укрепление позиций ее конкурентов. Результаты расчета основных параметров матрицы доли роста и рынка представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Прогнозные показатели целевого экономического портфеля ООО «Фаэтон» (пессимистический сценарий)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СБЦ | Объем продаж, тыс. руб., в т. ч. | | Относительная доля рынка | Темпы прироста объемов реализации,% |
| ООО «Фаэтон» | приоритетного конкурента |
| СБЦ1 | 287 078,0 | 192 404,2 | 1,49 | 28,69% |
| СБЦ2 | 98 121,6 | 94 245,5 | 1,04 | 7,52% |
| СБЦ3 | 16 810,2 | - | - | -28,95% |
| Всего: | 402 009,8 | - | - | 18,94% |

Целевой экономический портфель предприятия, основанный на результатах, приведенных в таблице 10, показан на рисунке 8.

Как видно из рис. 8, объемы продаж, темпы роста и относительная доля рынка всех СБЦ снизились, что свидетельствует о возможном усилении негативных тенденций в развитии предприятия.

Темпы прироста рынка, %

Относительная доля рынка, %

-30

14,2

50

1

*СБЦ2*

*СБЦ1*

*СБЦ3*

Рисунок 8. Целевой экономический портфель ООО «Фаэтон» (пессимистический сценарий)

Поэтому из рассмотренного набора стратегических альтернатив следует выбрать ту, которая позволяет достичь желаемой цели – увеличения объема продаж на 45%. Такая стратегия - это стратегия роста. В то же время планируется расширять деятельность ООО «Фаэтон» различными способами: с учетом базового рыночно−интенсивного роста; с учетом производственной цепочки − интегрированный рост (продолжение интеграции с поставщиками); расширение традиционных видов деятельности − диверсифицированный рост.

3.3 Пересмотр стратегических альтернатив и выбор инновационной стратегии

Теперь давайте проанализируем стратегические альтернативы в рамках выбранной общей стратегии роста ООО «Фаэтон». Давайте воспользуемся одним из формальных методологических приемов для пересмотра стратегических альтернатив, предложенных американскими учеными А. Томпсоном и А. Стриклендом, который основан на двумерной матрице выбора стратегии: рост рынка и конкурентная позиция организации (рис. 9). Стратегии, введенные в Матрицу, должны быть представлены в порядке их приоритета.

I КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Пересмотр стратегий концентрация

2. Горизонтальная интеграция или слияние

3. Вертикальная интеграция

4. Диверсификация

5. Сокращение организации

6. Ликвидация

II КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Продолжение концентрации

2. Вертикальная интеграция

3. Концентрическая диверсификация

IV КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Пересмотр стратегии концентрации в одной отрасли

2. Горизонтальная интеграция

3. Вертикальная интеграция

4. Диверсификация

5. "Сбор урожая" и выход с рынка

6. Ликвидация

III КВАДРАНТ СТРАТЕГИЙ

1. Концентрическая диверсификация

2. Конгломератная диверсификация

3. Совместное предприятие в новой области

4. Вертикальная интеграция

5. Продолжение стратегии концентрации

*Темпы прироста рынка, %*

Низкие

Высокие

*Относительная доля рынка, %*

Малая

Большая

Рисунок 9 - Матрица выбора стратегии (по А. Томпсоном и А. Стриклендом)

СБЦ с высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией (см. рис. 9 и І квадрант) должны определить, почему был достигнут отрицательный результат, что необходимо сделать для укрепления конкурентных позиций, а также рассчитать свои возможности для обновления конкурентной стратегии с учетом высоких темпов роста рынка. Если организация относительно молода, у нее больше шансов освоить новые направления деятельности. Для слабой организации, не обладающей необходимыми ресурсами и знаниями, желательно обратиться в другую организацию той или иной отрасли. Вертикальную интеграцию можно считать одним из разумных вариантов для слабой организации, но только при наличии материальных ресурсов. Диверсификация в смежные или новые области также может рассматриваться в качестве стратегической альтернативы. Если ни один из этих вариантов не приносит ожидаемого результата, то необходимо обосновать возможность сокращения организации, иногда даже самоликвидации.

Для СБЦ характерны сильные конкурентные позиции и высокие темпы роста (рисунок 9, II квадрант), возможны несколько вариантов поведения, но долгосрочная концентрация в одной области является наилучшей для сохранения и увеличения своей доли рынка и дальнейшего развития конкурентных преимуществ. Высокие темпы роста отрасли и очевидная привлекательность в будущем вынуждают организацию сосредоточить свои усилия на сохранении или расширении доли рынка. В какой-то момент компания может почувствовать необходимость вертикальной интеграции для усиления собственных конкурентных преимуществ. Позже, когда рост на этом рынке начнет замедляться, стоит диверсифицировать его как средство передачи накопленных знаний и опыта в смежные отрасли.

Сильный СБЦ в условиях медленно растущих рыночных ставок (рисунок 9, III квадрант) рассмотрите возможность использования избыточных средств для начала диверсификации. Однако диверсификацию в совершенно новые виды деятельности следует рассматривать только тогда, когда смежные отрасли больше не обеспечивают перспектив роста. Следует отметить, что трудно четко определить момент, когда организация должна начать диверсифицировать свою деятельность. Вертикальная диверсификация не обеспечивает выхода из состояния медленного роста, но ее можно считать эффективной, если она обеспечивает организации удовлетворительную прибыль. В целом, таким организациям следует сократить объем инвестиций в свою основную деятельность, чтобы получить дополнительные средства для инвестирования в новые отрасли.

СБЦ со слабой конкурентной позицией на медленно растущем рынке (рисунок 9, квадрант IV) должны пересмотреть все возможные альтернативы, начиная с реструктуризации стратегии для достижения лучшей позиции и заканчивая "сбором урожая" и вплоть до полного отказа от этого вида деятельности.

СБЦ2 характеризуется медленным ростом рынка и нестабильным положением на этом рынке (относительная доля рынка имеет тенденцию к снижению − она составляет чуть более 1), поэтому для него следует выбрать стратегию концентрической диверсификации, чтобы сохранить существующие позиции на рынке. СБЦ2 не требует значительных инвестиций для поддержания своей деятельности и поэтому может выступать в качестве финансового донора для СБЦ1, который развивается очень динамично, и для СБЦ4, который находится на стадии освоения новой сферы деятельности.

Целесообразно выбрать стратегию концентрации для СБЦ1 и СБЦ4, поскольку они работают на рынках с высокими темпами роста, СБЦ1 имеет достаточно стабильное положение на целевом рынке и перспективы развития, а СБЦ4 обладает значительным инновационным потенциалом и может со временем завоевать лидерство в своей стратегической экономической зоне.

Вышеуказанный подход должен быть дополнен SWOT-анализом инновационных возможностей и потенциала ООО «Фаэтон». Для этого мы построим профиль внешней среды предприятия и определим возможности и угрозы внешней среды, связанные с реализацией инновационного проекта "сеть магазинов "Добрый хозяин", основным видом деятельности которого является продажа бытовой техники, инструментов и других средств для сельскохозяйственного работы.

Как видно из таблицы 11, общее влияние факторов макросреды и мезоцентра на инновационную активность предприятия в целом положительное. В то же время наибольшие негативные оценки соответствуют таким факторам, как состояние законодательства, регулирующего экономическую деятельность (-9) и промышленные конкуренты (-6).

Таблица 11 - Рейтинг инновационных и инвестиционных возможностей ООО «Фаэтон»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компонента, фактор | Весомость фактора | Влияние на организацию | Направление влияния | Уровень важности фактора |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Макроокружение предприятия | | | | |
| Покупательная способность | 3 | 3 | 1 | +9 |
| Темпы технологических изменений | 3 | 3 | 1 | +9 |
| Миграционные тенденции | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Численность населения | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Состояние законодательства, регулирующего хозяйственную деятельность | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Общая оценка макроокружения: | | | | +1 |
| Мезооточення предприятия | | | | |
| Отраслевые конкуренты | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Потенциальные конкуренты | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Отношение покупателя к продукту | 3 | 2 | 1 | +6 |
| Сфера деятельности покупателей | 2 | 3 | 1 | +6 |
| Предприятия, предоставляющие аналогичные услуги | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Уровень специализированного поставщика | 1 | 1 | 1 | +1 |
| Общая оценка мезооточення: | | | | +3 |

В то же время покупательная способность населения (+9) и темпы технологических изменений в отрасли (+6) оказывают наибольшее положительное влияние на ООО «Фаэтон», отношение покупателя к продукту (+6) и сферу деятельности покупателей.

Чтобы определить сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, мы проведем анализ с такими компонентами его инновационного потенциала, как: организационные цели, структура и система управления, технологии и персонал. Результаты представлены в виде построения профиля внутренней среды (таблица 12).

Таблица 12 - Оценка инновационного потенциала ООО «Фаэтон»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компонента, фактор | Весомость фактора | Влияние на организацию | Направление влияния | Уровень важности фактора |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Организационные цели | | | | |
| Маркетинговые: максимизация объемов сбыта выпускаемой продукции | 1 | 2 | -1 | -2 |
| Финансовые: поиск возможностей привлечения внешних источников для инвестирования инновационных проектов | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Индивидуальные цели работников: решение текущих задач в пределах своего рабочего места | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Структура и система управления | | | | |
| Связи между структурными элементами: сочетание вертикальных и горизонтальных с преобладанием горизонтальных | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Уровень стандартизации процедур: жесткое распределение трудовых функций | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Технология | | | | |
| Производственные помещения: универсального типа, наличие резервных площадей и возможность пере компоновки производственных площадей | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Персонал | | | | |
| Политика набора персонала: подбор персонала по схеме заполнения имеющихся вакансий | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Политика развития персонала: углубление знаний согласно существующей специализации | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Оплата труда: оплата на основе достигнутых результатов | 2 | 3 | +1 | +6 |
| Общая оценка инновационного потенциала предприятия: | | | | +6 |

Согласно таблице 12, можно сделать вывод, что компания обладает достаточным потенциалом для успешной реализации этого инновационного проекта. Наибольшее положительное влияние на внутренний инновационный потенциал ООО «Фаэтон» оказывают следующие факторы: по финансовым причинам преобладает поиск возможностей привлечения внешних ресурсов для инвестиций в инновационные проекты (+9), производственные мощности универсальны и есть возможность перегруппировки производственных площадей (+6), вознаграждение оценка сотрудников проводится за достигнутые результаты (+6).

Однако самым слабым местом во внутренней среде компании является политика подбора персонала по схеме заполнения существующих вакансий (-9), то есть уровень квалификации нанятых сотрудников не всегда соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатам на эти должности. Еще одна существенная проблема заключается в том, что индивидуальные цели сотрудников в основном направлены на решение текущих задач на их рабочем месте (-4). Это говорит о том, что сотрудники недостаточно мотивированы, чтобы генерировать идеи по улучшению работы предприятия, или у них просто нет на это времени из-за чрезмерной загруженности текущими задачами. Создание цепных связей между инновационными и инвестиционными возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также сильными и слабыми сторонами внутреннего инновационного потенциала компании. Для этого мы создаем SWOT-матрицу (таблица 13).

В таблице. 13 ячейки, заштрихованные серым цветом, отражают взаимосвязь между факторами окружающей среды, которые могут усиливать или ослаблять влияние факторов окружающей среды. Например, тот факт, что финансовые цели предприятия в большей степени направлены на достижение устойчивых положительных тенденций в развитии финансовых показателей, основанных на стремлении полностью удовлетворить потребности потребителей, способствует, с одной стороны, формированию положительного отношения покупателя к новому продукту, а с другой с другой стороны, стабильный рост компании Сильной стороной компании является наличие производственных мощностей и больших производственных площадей, которые с минимальными затратами времени и денег могут быть перестроены и переориентированы для других производственных целей.

Благодаря этому компания имеет значительные преимущества перед своими существующими и потенциальными конкурентами.

Однако вопросы, связанные с приобретением недвижимости и земли под застройку, подлежат очень строгому законодательному контролю и государственному регулированию, что может создать серьезные препятствия для расширения торговой сети компании в тех населенных пунктах, где у нее все еще есть определенные производственные и коммерческие объекты.

А благодаря тому, что на предприятии развиты как вертикальные, так и горизонтальные связи, оно может быстрее и проще адаптироваться к новым условиям и внедрять инновационные технологии в обход большого количества внутренних бюрократических процедур. Поскольку в политике развития персонала преобладает углубление знаний сотрудниками только в соответствии с их текущей специализацией, если необходимо занять должность, компании придется потратить больше усилий и ресурсов, чем если бы сотрудники получали знания о специфике работы другого и всего предприятия в целом. в целом, и они могли бы легко Негативное влияние этого фактора усиливается тем фактом, что уровень образования населения регионов концентрации торговых объектов не соответствует потребностям предприятия.

Матрица SWOT-анализа показывает, что у компании достаточно хорошие и в целом оптимистичные перспективы реализации анализируемого инновационного проекта.

Для того чтобы сохранить достигнутые конкурентные преимущества и добиться наилучших результатов от реализации проекта, предприятию следует придерживаться следующих рекомендаций:

* обеспечить постоянство в составе высококвалифицированных менеджеров и сотрудников, представляющих исследовательский потенциал предприятия;
* выявить причины высокой текучести кадров и, по возможности, устранить или уменьшить их влияние;
* направьте маркетинговый комплекс на создание положительного имиджа нового вида деятельности среди потребителей;
* повысить мотивацию сотрудников к поиску возможностей для улучшения организации труда на рабочем месте и за его пределами.

Если вышеуказанные условия будут выполнены, компания сможет занять лидирующие позиции на целевом рынке и впоследствии выйти на другие региональные рынки.

В третьей главе был построен текущий экономический портфель предприятия, сформулировано несколько сценариев развития предприятия и обоснован выбор направления инновационного развития ООО «Фаэтон».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе в соответствии с поставленной целью формулируются предложения по определению приоритетных направлений развития компании, а также описываются возможные сценарии развития событий в будущем с использованием трех методов: экстраполяции существующих тенденций, предположений о благоприятном развитии и основанных на пессимистических ожиданиях возможного сокращение в компании.

Анализу текущего экономического портфеля и формированию целей предшествовала диагностика текущего стратегического уровня предприятия. В то же время, по характеру своей деятельности ООО «Фаэтон» оказалось стратегически ориентированным: оценка стратегического уровня составляет 8,11 балла. Однако оценка некоторых параметров (в частности, степени гибкости корпоративной стратегии) требует дальнейшего анализа и уточнения.

В ходе анализа портфеля было установлено, что наиболее выгодным для предприятия является реализация оптимистичного сценария его развития, который предусматривает уход с рынка наименее эффективных и производительных СБЦ3 (торговых точек) и развитие нового вида деятельности − торговли в сельскохозяйственные запасы и микробиологические препараты − СБЦ4. В этих условиях компания сможет достичь своей стратегической цели - роста выручки на 45%.

При изучении стратегических альтернатив использованию матрицы выбора стратегии Томпсона и Стрикленда было обнаружено, что наиболее оптимальным выбором для СБЦ1 и СБЦ4 будет продолжение стратегии концентрации, а для СБЦ2 − стратегия концентрической диверсификации. С СБЦ2 он будет выступать в качестве источника финансовых ресурсов для развития СБЦ1 и СБЦ4.

SWOT-анализ инновационных возможностей Предприятия показал, что ООО «Фаэтон» обладает достаточным внутренним инновационным потенциалом, который в сочетании с возможностями и благоприятными обстоятельствами внешней среды успешно реализует выбранную инновационную стратегию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью: учебник для бакалавров / Агарков А.П., Голов Р.С., [Текст]. — М.: Дашков и К, 2015. — 208 c.
2. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.
3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
4. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
5. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
6. Беликова И.П. Инновационный менеджмент: учебное пособие Беликова И.П., [Текст] — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 76 c.
7. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 218 с.
8. Боева, А. А. Методы инновационного менеджмента предприятия в условиях рыночной экономики / А. А. Боева, Ю. В. Пахомова // Организационно-экономические и управленческие аспекты функционирования и развития социально-экономических систем в условиях инновационной экономики : Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 23 мая 2019 года. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2019. – С. 34-42.
9. Бок К. Решиться на прорыв / К Бок // Forbes. — 2014. — № 3. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://forbes.net.ua/ua/magazine/форбе / 1365838-navazhitisya-na-proriv
10. Василевская, И. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-e изд. — Москва : РИОР, 2019. — 129 с.
11. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.
12. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 311 с.
13. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 208 с.
14. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 168 с.
15. Джуха, В. М. Инновационный менеджмент. Курс в схемах и таблицах : УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ по дисциплине «Инновационный менеджмент» (Электронный ресурс) / В. М. Джуха, Т. А. Салтанова. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – 68 с.
16. Зверева, Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67-70.
17. Иванова Е. А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Е. А. Иванова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy>
18. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.
19. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.
20. Инновационный менеджмент в российском бизнесе / А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 198 с.
21. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю. И. Минина, К. Д. Шляпин, Д. А. Евдокимова, А. И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7-7(37). – С. 52-58.
22. Капинус Ю. И. Роль инноваций в социально-экономическом развитии / Ю. И. Капинус // Экономика. Управление. Инновации. — 2015. — No 1. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_17>.
23. Кириченко А. С. Обеспечение экономической безопасности предприятий на основе проактивного инновационного развития / А. С. Кириченко // Вестник Нац. техн. университета «ХПИ»: сб. наук. пр. — № 15. Темат. вып.: Технический прогресс и эффективность производства. — М.: НТУ «ХПИ», 2012. — С. 132–142.
24. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.
25. Кондратьев, С. С. Роль инноваций в развитии предприятия / С. С. Кондратьев. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 24 (210). — С. 139-141. — URL: https://moluch.ru/archive/210/51516/ (дата обращения: 29.05.2022).
26. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.
27. Лебедева, С. Р. О некоторых аспектах современного инновационного менеджмента: вызовы, инструменты, методы / С. Р. Лебедева, Н. Н. Покутняя // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020) : Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 86-94.
28. Малыхина, М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 38-41.
29. Мальцев Е. В. Адаптация к реальности: почему инновации в бизнесе должны быть комплексными / Е. В. Мальцев // Forbes. — 2016. — № 5. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1416418-adaptaciya-до-realnosti-chomu-innovaciyi-v-biznesi-povinni-buti-kompleksnimi
30. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.
31. Мурашова, А. П. Инновационный подход в управлении предприятием / А. П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567-577.
32. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.
33. Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – 286 с.
34. Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 343 с
35. Позубенкова, Э. И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Э. И. Позубенкова .– Пенза : РИО ПГАУ, 2019 .– 105 с.
36. Саксина, Е. В. Особенности инновационного менеджмента на предприятиях / Е. В. Саксина, И. С. Пулин // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 11–12 мая 2020 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 190-194.
37. Семенихин В. Инновационная деятельность, проблемы и пути их преодоления / Г. В. Семенихин // Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности: сборник научных трудов. — Вып. 1 (10). — Т. 1. — Мариуполь: ДВНЗ «ПГТУ», 2014. — С. 221–227. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://journals.uran.ua/index.php/2225–6407/article/viewFile/35603/31775
38. Славнецкова, Л. В. Основы инновационного менеджмента : Учебное пособие / Л. В. Славнецкова. – Саратов : амирит, 2020. – 161 с.
39. Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
40. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.
41. Сурат В. И. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 145 с.
42. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 481 с.
43. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
44. Филатов, В. В. Современные проблемы инновационного менеджмента / В. В. Филатов, В. Ю. Мишаков, В. А. Данильчук // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты : Сборник научных трудов по итогам проведения круглого стола, Москва, 24 сентября 2020 года / Под редакцией С.Г. Радько. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2020. – С. 215-220.
45. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.
46. Цыганкова, В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.
47. Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.