# Освоение инструментов инновационного менеджмента

2015

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что инновационный менеджмент реализует самую важную стратегическую цель - увеличение доходности предприятия, а следовательно, увеличение его стоимости на фондовом рынке. Основная роль в этой задаче принадлежит инструментам инновационного менеджмента, реализуемым в самоуправляемых производственно-технологических системах. Они являются начальными и ключевыми в инженерном бизнесе. Главный инструмент инновационного менеджмента - управленческий учет, задача которого контроль и управление по переделам потребительскими свойствами продукции, операционными затратами и капитализацией бизнеса.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Определяющая роль в этой задаче принадлежит производственному менеджменту, реализующему технологический процесс изготовления инновационной продукции, имеющей конкурентные преимущества на внешнем рынке. Причем конкурентные преимущества сформированы за счет востребованных рынком потребительских свойств продукции.

Речь идет об инновационном менеджменте предприятия, основой которого является управленческий учет с использованием бухгалтерского учета, метрологического обеспечения экономических и технических параметров по центрам затрат и центрам финансовой ответственности, сформированных по технологическим системам. Технологическая система - это минимальный комплекс материальных и нематериальных активов предприятия, обеспечивающий получение продукции, имеющей рыночную стоимость. Трансферт стоимости продукции и ее цены по технологическим системам на основе инновационных процессов позволяют реализовать менеджмент инноваций. Менеджмент инноваций, используя систему инновационного менеджмента и систему менеджмента качества, ориентированного на потребителя, позволяет реализовать инновационные процессы, которые обеспечивают предприятию производство конкурентоспособной продукции. Таким образом, для реализации инновационных процессов на предприятии необходимо преобразовать его в экономическую систему, создав инновационный менеджмент, и на этой основе реализовать менеджмент инноваций.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование системы инновационного менеджмента, обеспечивающей увеличение объемов реализации продукции и оптимизацию структуры операционных затрат в условиях АО «СКДМ».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы формирования инновационного менеджмента на предприятиях.

2. Выполнить ситуационный анализ деятельности АО «СКДМ».

. Разработать предложения по освоению инструментов инновационного менеджмента на заводе.

. Провести оценку экономических результатов освоения инструментов инновационного менеджмента.

Объектом исследования является акционерное общество «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин» (АО «СКДМ»).

Предметом исследования является процесс освоения инструментов инновационного менеджмента в условиях АО «СКДМ».

Методологический аппарат исследования. В работе использованы следующие методы:

 системный и структурно-функциональный анализ;

 качественные и количественные методы;

 метод графической интерпретации;

 метод аналогии;

 обобщение;

 сравнение.

Теоретическая база исследования. Труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам инновационного менеджмента, статистические данные, материалы сети Интернет, нормативно-правовые документы.

Основными источниками информации в выпускной квалификационной работе служат нормативные документы и положения АО «СКДМ» и статистические данные по выпускаемой продукции предприятия.

Исследованиям в области инновационного менеджмента посвятили свои труды такие зарубежные ученые как: Н. Мончев, Г. Менш, Б. Твисс, А. Файоль, Р. Фостер, В. Д. Хартман, Й. Шумпетер и другие.

Вклад в разработку инновационных идей внесли отечественные ученые: В. П. Баранчеев, С. Д. Ильенкова, Г. Д. Ковалев, Н. Д. Кондратьев, В. Г. Медынский, Ю. П. Морозов, А. И. Пригожин, С. Ю. Ягудин.

Проблему освоения инструментов инновационного менеджмента на предприятиях Вологодской области отразил в своих работах Шичков А. Н., доктор технических и доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления инновациями и организаций производства факультета производственного менеджмента и инновационных технологий Вологодского государственного университета.

В первой главе рассмотрены основные понятия инновационного менеджмента, указаны основные инструменты, приведены примеры предприятий, которые их успешно освоили инструменты.

Во второй главе проведен ситуационный анализ производственно-экономической деятельности АО «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин», дана оценка структуры затрат предприятия, проанализирована динамика объемов реализации продукции, проведен SWOT-анализ АО «СКДМ», проведена оценка критериев операционного цикла, построена графическая интерпретация критериев операционного цикла.

В третьей главе предложен инновационный проект создания продукции, имеющей конкурентные преимущества: «Организация разработки и освоения инновационного продукта - контейнеров-трансформеров», проведена экономическая оценка эффективности данного проекта.

1. Теоретические аспекты инновационного менеджмента

.1 Инструменты инновационного менеджмента

инновационный менеджмент нематериальный актив

Объектами инновационного менеджмента являются инновация и инновационный процесс.

Инновация - любой подход к разработке, производству и сбыту товара, в результате чего инноватор или его предприятие получает конкурентное преимущество. Добившийся успеха инноватор может обеспечить временную монополию, хотя впоследствии конкуренты найдут способ выхода на этот выгодный рынок (Оксфордский толковый словарь).

Инновационный процесс - модернизация и реконструкция с появлением на балансе предприятия нематериального актива, который обеспечит выпуск продукции (услуг), имеющих конкурентные преимущества на внешнем рынке [19].

Существует множество определений термина «инновационный менеджмент»:

. Инновационный - значит адекватный изменениям во внешней и внутренней среде организации. А. Эйнштейн сказал, что нельзя решить проблемы в той среде, в которой они порождены. С этой точки зрения к инновационному менеджменту относятся все появляющиеся теоретические положения и практические приемы в области управления инновационными процессами.

. Инновационный менеджмент - это управление организациями, осуществляющими менеджмент инноваций.

. Инновационный менеджмент - управление изменениями в организации. Такой взгляд следует, например, из определения инновации как «целенаправленно проводимых изменений во всех сферах хозяйственной деятельности компании для адаптации к внешней среде с целью достижения долгосрочной эффективности функционирования компании» и соответствующего ему определения инновационного менеджмента как «процесса управления нововведениями, основанного на применении присущих менеджменту принципов и функций».

. Инновационный менеджмент - управление техническим развитием, совершенствованием продуктов и используемых технологий [19].

Таким образом, инновационный менеджмент - это своеобразный механизм управления инновационными процессами.

Инновационный менеджмент представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, прямым объектом которого являются разнообразные инновационные процессы. Это и определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин (рисунок 1) [2].

Рисунок 1 - Инновационный менеджмент в системе управленческих дисциплин

Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

поиск доходной стратегической идеи, которая служит основой для инновации;

организация инновационного процесса на основе трансферта затрат и потребительских свойств для инновации;

продвижение и реализация инновации на рынке.

На рисунке 2 схематично отражены основные задачи инновационного менеджмента [4].

Рисунок 2 - Общая схема инновационного менеджмента

Стандартно процесс освоения инструментов инновационного менеджмента на предприятии включает в себя:

. Составление плана реализации доходной стратегической идеи.

. Определение потребности в ресурсах для различных центров финансовой ответственности, организация инновационной деятельности и мотивация ее участников.

. Выполнение исследований и разработок, реализация плана.

. Систематический контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта. Оценка эффективности проектов, оценка результатов инновационной деятельности.

Согласно международным стандартам существует четыре категории инструментов инновационного менеджмента, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Инструменты инновационного менеджмента

|  |
| --- |
| Общие |
| Бенчмаркинг (Benchmarking) | Улучшение собственной работы путем определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятий |
| Мозговой штурм (Brainstorming) | Результативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности работников |
| Реинжиниринг бизнес-процессов (Business process reengineering) | Полное переосмысление и коренное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия |
| Менеджмент изменений (Change Management) | Структурный подход к переводу предприятия из текущего состояния в желаемое будущее состояние |
| Технологический аудит (Technology audit) | Проверки технологического состояния предприятия с помощью определенных критериев, которые дают возможность выявления сильных и слабых сторон, что ведет к формулировке стратегии, направленной на повышение эффективности работы предприятия |
| Продуктовые |
| Х-дизаин | Комплекс концепций, позволяющий установить взаимосвязь между характеристиками продукта и моделями совершенствования этих характеристик |
| Анализ видов и последствий отказов (Failure mode & Effect Analysis (FMEA)) | Анализа и выявления наиболее критических шагов в процессе производства с целью управления качеством продукции |
| Метод экспертных оценок | Получение оценки проблемы на основе мнения экспертов с целью последующего принятия решения |
| Построение команд (Team building) | Одна из перспективных моделей корпоративного менеджмента, которая обеспечивает полноценное развитие предприятия, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом |
| Продуктовые |
| Операционное (производственное) обслуживание | Повышение эффективности функционирования серийных производств в рамках умеренных инвестиций в производственное обслуживание |
| Процессные управленческие |
| Разработки для производства и сборок | Комбинированный метод, состоящий из двух подметодов - разработка для производства и разработка для массовой сборки, который характеризуется созданием максимально адаптированной архитектуры продукта для наиболее удобной его сборки |
| Прямое мышление - бережливое производство | Управление производственным предприятием, основанное на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь |
| Система непрерывного совершенствования | Оптимизация технологических операций, с целью того, чтобы работники трудились, затрачивая меньше сил и работая более эффективно |
| Конкурентный инжинринг | Обеспечение проекта трудовыми ресурсами на этапе проектирования на конкурентной основе |
| Тайм-менеджмент по системе (Just in time) | Концепция управления производством, направленная на снижение количества запасов |

С точки зрения доктора технических и доктора экономических наук, профессора, А.Н. Шичкова, организация производства сформирована на основе инструментов инновационного менеджмента, включающих:

. Управленческий учет.

. Трансферт операционных затрат по переделам, являющимся зонами финансовой ответственности.

. Трансферт потребительских свойств продукции (услуг).

. Ежегодную переоценку по доходному подходу амортизируемых материальных активов в составе производственно-технологической системы предприятия.

. Постановку на баланс предприятия амортизируемых нематериальных активов, которые разработаны в процессе модернизации и реконструкции производственно-технологической системы.

. Формирование оплаты труда в пределах доли в структуре операционных затрат и ее непрерывное увеличение путем освоения инноваций.

. Контроллинг [20].

1.2 Использование инструментов инновационного менеджмента на предприятии

Организация производства на машиностроительных предприятиях стран с развитой рыночной экономикой реализуется на основе инструментов инновационного менеджмента, которые позволяют использовать управленческий учет в качестве информационной базы для бухгалтерского учета. Управленческий учет позволяет инновационному менеджменту принимать обоснованные регулирующие решения. Характеризуясь множеством инструментов, инновационный менеджмент предприятия осуществляет менеджмент инноваций. Целесообразно перенять этот опыт и нашим предприятиям [19].

Модель инновационного менеджмента на японских предприятиях вызывает большой интерес, потому что она позволила в короткий срок преобразовать экономику их страны. Сегодня Япония производит на мировой рынок более 30% инновационной конкурентоспособной продукции.

Предприятия, работающие «по-японски», созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах мира. Одним из ярких примеров использования этой концепции является германский концерн «Порше». Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий экономический результат:

 объем реализованной продукции этой фирмы увеличился,

 численность персонала сократилась на 20%,

 производственная площадь уменьшилась на 30%,

 появился чистый доход,

 увеличилась номенклатура выпускаемой продукции.

Голландской фирмой «Филлипс» был получен аналогичный результат, куда были приглашены инноваторы фирмы «Сони». На сегодняшний день продукция этой фирмы является ведущей в странах Европы и всего мира.

Все эти предприятия овладели основами инновационного менеджмента стран с развитой рыночной экономикой, включающего:

 отказ от узкой специализации и комплексное развитие компетенций персонала;

 стабильную производственную занятость производственного коллектива;

 ротацию кадров внутри фирмы;

 профессиональное обучение специалистов в процессе работы и т.д.

Все описанные выше инструменты работы с кадрами в инновационном менеджменте необходимы каждому предприятию, которое желает быть конкурентоспособным на внешнем рынке.

Рыночная экономика требует наличия конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества создаются различными способами:

 низкой ценой,

 высоким имиджем предприятия,

 приоритетным доступом к ограниченным ресурсам,

 различными льготами и т.д.

Решающими являются два вида преимуществ - это качество продукта и его новизна.

Понятие «новизна» может рассматриваться с двух точек зрения:

 с технической точки зрения - это новое конструктивное или технологическое решение, которое применено в изделии;

 с потребительской точки зрения - это способность продукта по-новому удовлетворять потребности потребителя либо выявлять и удовлетворять новые, ранее не известные потребности.

Для обеспечения качества выпускаемого продукта (оказываемой услуги) существует два пути:

) совершенствование, как продукта, так и самого предприятия, его процессов и технологий;

) развитие объекта на основе использования новых принципов, методов и законов, то есть, необходима опять же новизна.

Следовательно, фирмам, стремящимся к получению конкурентных преимуществ на рынке, следует постоянно заниматься поиском и освоением новизны. На японском рынке конкурируют две фирмы, которые производят мотоциклы - «Хонда» и «Ямаха». Стратегия конкурентной борьбы «Ямаха» - цена и качество. Стратегия конкурентной борьбы «Хонда» - новизна. За 1,5 года «Хонда» выпустила свыше 100 новых моделей мотоциклов, завоевав имидж прогрессивной, наукоемкой фирмы, и в итоге увеличила объем реализованной продукции в 2 раза, значительно опередив своих конкурентов. Путь, на который вступают фирмы и их руководители, принявшие новизну в качестве конкурентного преимущества, полон трудностей, опасностей, рисков и преград, он требует особых знаний и умений.

Отсюда возникает необходимость получения таких знаний и навыков, которые сосредоточены в инновационном менеджменте.

Крупное предприятие - это комплекс технологических систем. Каждая технологическая система выполняет две функции:

) является переделом для последующих технологических систем;

) реализует этот передел как готовую продукцию.

В качестве примера на рисунке 3 представлена структурная схема основных технологических систем АО «Череповецкий металлургический комбинат».

На данной схеме наглядно представлена дивизионная система организации производственного менеджмента экономической системы, являющаяся основой любого инновационного предприятия.

С переходом экономики на рыночный инновационный путь развития значительно изменились внешние условия потребителей рынка и требования к организации производственных процессов.

Рисунок 3 - Структура технологических систем АО «Череповецкий металлургический комбинат»

В инновационной экономике предприятие стремится производить продукцию, которую можно продать на внешнем рынке. Поэтому продукция должна быть конкурентоспособной.

Завод, построенный для производства шариковых подшипников, вынужден был осваивать производство роликовых подшипников. Требования к потребительским свойствам подшипников дополнены параметрами виброакустических характеристик. Управление этими параметрами потребовало освоения принципиально новых технологий сборки, промывки деталей и подшипников в целом. В некоторых случаях стали применять ультразвуковые методы удаления микрочастиц абразивного инструмента. На смену процессам полировки пришли технологии суперфиниширования, которые реализуются дорогими абразивными брусками и алмазными инструментами.

Принципиально новыми стали международные требования к маркировке подшипников с использованием лазерных технологий. Существенное влияние на экономику производственных процессов стали оказывать транспортные технологии, совершенствование которых потребовало использовать аллокационные инновации с формированием комплексных производственно-технологических систем. Индустриальный подход к организации инженерных сетей пришлось переориентировать на локальное освещение, местную вентиляцию, индивидуальную подачу эмульсии и сжатого воздуха. Это были необходимые условия для формирования инновационного менеджмента, обеспечивающего организацию менеджмента инноваций.

2. Анализ деятельности АО «СКДМ»

.1 Общая характеристика деятельности АО «СКДМ»

Акционерное общество «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин» (АО «СКДМ») был организован в 1947 году на базе авторемонтных мастерских. Место нахождение предприятия - 160029, РФ, Вологодская область, г. Вологда, Набережная 6 Армии, 201.

Основным видом деятельности завода является производство строительных конструкций, которое включает в себя производство и реализацию мобильных быстровозводимых зданий контейнерного типа различного функционального назначения (блок-контейнеры «МобиКон» и «Контур», эксплуатирующиеся в любой отрасли экономики), сборно-разборных зданий ЛСТК, зданий из легких металлоконструкций (ангарного типа), проектирование, изготовление и монтаж быстровозводимого жилья и различных объектов социально-бытового назначения на базе ЛСТК «ВолДом» [6].

Технология «ВолДом» предназначена для строительства капитальных быстровозводимых зданий на базе панелей из легких стальных тонкостенных конструкций [1].

Главные преимущества зданий «ВолДом»:

 использование легконагруженных фундаментов;

 быстрота сборки здания, основанная на принципе модульности конструкции и простоты соединительных узлов;

 высокая заводская готовность панелей, что позволяет значительно сократить сроки строительства;

 пакетирование и малый вес конструкций позволяет снизить затраты по доставке здания на строительную площадку;

 срок службы здания составляет 50 и более лет;

 в технологии производства используются исключительно экологически чистые материалы;

 сейсмостойкость зданий до 9 баллов;

 II степень огнестойкости (СНиП 21.01.97) [1].

Конструкция «ВолДом» прошла механические, теплофизические, акустические испытания и испытания на огнестойкость. Имеются разрешительные документы для применения панелей в строительстве зданий II степени ответственности на территории РФ (техническое свидетельство Росстроя России, сертификат соответствия и другие).

Основные рынки сбыта - Южный ФО, Вологодская область, Северо-западный федеральный округ, Дальний восточный федеральный округ.

Для строительства объектов промышленного и гражданского назначения используются легкие металлические конструкции (ЛМК), которые изготавливаются только из сертифицированного металлопроката ведущих российских сталепрокатных заводов. Производственные мощности, современное оборудование и многолетний опыт сотрудников позволяют предприятию изготавливать качественные строительные металлические конструкции. Мощность производства 500 т в месяц.

Основными потребителями продукции АО «СКДМ» являются предприятия, ведущие разработку новых природных месторождений, предприятия топливно-энергетического комплекса, а также предприятия строительной отрасли и лесопромышленного комплекса.

АО «СКДМ» является крупным предприятием в стране по производству быстровозводимых зданий на базе блок-контейнеров и легких стальных тонкостенных конструкций (ЛСТК). Входит в десятку крупнейших производителей быстровозводимых зданий.

По производству лёгких металлических конструкций (ЛМК) является средним предприятием в рамках отрасли производства строительных металлических конструкций. Реальная мощность производства 500 т в месяц.

Строительство объектов различного назначения с применением инновационных технологий быстровозводимого строительства является приоритетным направлением развития АО «СКДМ». Наработанная база типовых проектов быстровозводимых зданий и собственные производственные мощности позволяют в короткие сроки изготавливать, поставлять и монтировать быстровозводимые здания для создания вахтовых городков с большой численности работающих.

В настоящее время завод является одним из ведущих предприятий РФ, специализирующихся на изготовлении и поставке конструкций для быстровозводимых зданий различного функционального назначения.

Услуги оказываются в следующих формах:

 генеральный подряд;

 подряд на условиях ЕРС (проектирование, поставки материалов и оборудования, строительство);

 строительно-монтажные работы;

 участие в финансировании строек.

Производством быстровозводимых зданий на российском рынке занимаются порядка 250 предприятий. В соответствии с рисунком 4, на сегодняшний день, доля АО «СКДМ» на рынке составляет 16,8 %.

В ходе исследования было выявлено 25 компаний с объемом производства свыше 100 блок-контейнеров в месяц. Из них 13 компаний имеют долю рынка более 3%. АО «СКДМ» сохранило за собой лидирующее место по объему реализованной продукции.

В 2015 году доля АО «СКДМ» на рынке составила - 13,72 %.

В 2016 году доля АО «СКДМ» на рынке составляла - 16,81 %.

Основные конкурентные преимущества АО «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин»:

 налажено сотрудничество с постоянными покупателями типовой продукции;

 уделяется огромное внимание выстраиванию долгосрочных отношений с основными заказчиками;

 имеется возможность изготовления и монтажа крупных объектов в короткие сроки;

Рисунок 4 - Диаграмма компаний по объему выпуска продукции на рынке

 многолетний опыт деятельности и наличие квалифицированного персонала,

 возможность изготовления и поставки зданий под индивидуальные требования заказчика.

География поставок АО «СКДМ» по России: Дальневосточный, Сибирский, Уральский, Северо-Западный и др. ФО, а также и страны СНГ (Украина, Казахстан, Туркмения) (рисунок 5).

АО «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин» является юридическим лицом (статьи 48-65 ГК РФ). Юридическое лицо - организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (статья 48 ГК РФ).

Рисунок 5 - География поставок АО «СКДМ» по России

Общество является коммерческой организацией (статья 50 ГК РФ), то есть преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Юридическое лицо действует на основании Устава, либо учредительного договора и Устава, либо только учредительного договора (статья 52 ГК РФ). В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

«СКДМ» является Обществом с административной ответственностью (АО). Органами управления АО «СКДМ» являются общее собрание, совет директоров и генеральный директор.

На исследуемом предприятии действует линейно-функциональная структура управления (приложение 1).

2.2 Анализ структуры затрат и существующая система затрат на производство продукции в условиях АО «СКДМ»

Структура затрат определяется 25 главой НК РФ. Она включает в себя 4 группы затрат:

 материальные затраты,

 затраты на оплату труда,

 амортизацию,

 прочие затраты [5].

Подробно доли материальных и прочих затрат в структуре операционных затрат на производство продукции представлены в приложении 2.

Структура операционных затрат предприятия характеризуется высоким уровнем материальных и прочих затрат, низкой долей амортизации и расходов на оплату труда.

Следует отметить, что даны средние показатели структуры затрат по предприятию. Для того, чтобы отследить все этапы экономической системы, требуется производственный учет, который предполагается реализовать в производственно-технологической системе АО «СКДМ», сформированной по зонам финансовой ответственности, где каждый технический передел имеет свою рыночную стоимость.

Идеальное соотношение всех затрат в инновационном предприятии выглядит так:

. Материальные затраты - 25%.

. Расходы на оплату труда - 40%.

. Амортизация от материальных активов - 15%.

. Прочие затраты - 20%.

Невысокие материальные затраты говорят о более дорогих технологиях и о наличии нематериальных активов на балансе предприятия.

Будущее развитие предприятия обязано опираться на увеличение объема реализации продукции без увеличения объема производства. Но первоначально, необходимо непрерывно осваивать продуктовые, технологические и аллокационные инновации.

.3 Анализ текущих проблем и перспектив развития производства

Мною был проведен анализ динамики объемов реализации продукции АО «СКДМ» за 2009-2015 гг. Проанализировав график реализации продукции (приложение 3), можно сделать вывод, что объем реализации продукции не стабилен и носит волнообразный характер. В одни годы он увеличивается (максимальный объем реализации продукции был достигнут в 2009 г. и составил 2 209,46 млн. руб.), в другие снижается (резкий спад приходится на 2010 и 2015 гг.). Это говорит о том, что и капитализация не стабильна.

Главной причиной данных проблем является отсутствие планомерной загрузки производства предприятия. Постоянный спрос на продукцию отсутствует.

Для обеспечения рост объема реализации продукции необходимо начать производить продукт с такими параметрами, которые можно продать, то есть получить конкурентные преимущества продукции на рынке. Для этого нужно осваивать продуктовые инновации.анализ - самый простой и распространенный инструмент стратегического анализа. Он помогает предприятию определить стратегические направления дальнейшего развития. Его главная идея состоит в том, что при разработке стратегии ключевые факторы, влияющие на деятельность предприятия, рассматриваются в двух аспектах:

 внешнем и внутреннем;

 положительном и отрицательном.

На основе факторов внешней и внутренней среды, проведен SWOT-анализ АО «СКДМ». Данные занесены в таблицу 2.

Таблица 2 - SWOT-анализ АО «СКДМ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (strength) | Слабые стороны (weakness) |
| Большие производственные объемы. Близкая расположенность производства к основным сырьевым базам. Отлаженная технология производства. | Снижение качества выпускаемой продукции. Низкие затраты на ее продвижение продукции. Узкий ассортимент. |
| Возможности (opportunities) | Угрозы (threats) |
| Увеличение объемов выпускаемой конкурентоспособной продукции. Инновационные виды продукции. Инновационные технологии. Растущие потребности рынка. | Конкуренты (например, низкие цены или более выгодные условия). Смена тенденций спроса. Активность конкурентов (программы продвижения, дополнительные услуги). Сезонный спад. Экономический спад. |

В результате SWOT-анализа предприятия были выявлены следующие проблемы:

.Реализация продукции АО «СКДМ» не стабильна.

.Продукция завода неконкурентоспособна на рынке.

.Полноценно работающий механизм разработки и освоения продуктовых инноваций отсутствует.

Задачей выпускной квалификационной работы является создание такого инновационного предприятия, которое будет отвечать необходимым критериям операционного цикла. Для решения данной задачи был взят аналог действующего предприятия АО «Заводоуковский машиностроительный завод». Основной вид его деятельности - мобильное жилье.

Выбор аналога предприятия состоит из следующих этапов:

1. Проводим ориентировочную оценку, собираем всю необходимую информацию, анализируем отрасль производства.

2. Выбираем аналог с наиболее полной финансовой отчетностью.

Обоснование выбора аналогов:

1. Отрасль, в которой задействовано предприятие-аналог: машиностроение.

2. Производимая продукция:

 прицеп вагон-дома передвижной модели «КЕДР»;

 мобильные здания контейнерного типа «Кедр-БК».

3. Основные финансовые показатели предприятия:

 объём реализации продукции за 2015 год: 1 118 112 тыс. руб.;

 чистый доход за 2015 год: 107 960 тыс. руб.;

 прямые технологические затраты за 2015 год: 816 248 тыс. руб.;

 основные средства за 2015 год: 391 743 тыс. руб.;

 производственный капитал за 2015 год: 1 207 993 тыс. руб.

4. Географическое расположение: Тюменская область г. Заводоуковск.

5. Форма собственности: АО (акционерное общество).

АО «Заводоуковский машиностроительный завод» является технологическим и экономическим аналогом АО «СКДМ».

Технологические аналогии предприятий подтверждаются аналогиями операционных циклов производственно-технологических систем, которые производят продукцию практически равных объемов.

Экономические аналогии предприятий определяются равенством численных значений характеристик инженерного бизнеса и чистого дохода.

Последующий анализ предприятий заключается в построении эпюр операционного цикла для каждого предприятия.

Операционная деятельность - это главная приносящая доход деятельность юридического лица и другие виды деятельности, не являющиеся инвестиционными или финансовыми (Международный глосссарий).

Операционный цикл - это время между формированием активов для производства и их преобразования в денежный эквивалент. Говоря иными словами, операционный цикл инженерного бизнеса - это время между покупкой ресурсов и продажей конечного продукта или его технологического передела на рынке.

Операционный цикл производственно-технологической системы (ПТС) - это замкнутый интегрированный комплекс векторов денежных или их эквивалентов потоков, возникших как результат преобразования технологических процессов в продукцию в форме технологических переделов, имеющих рыночную стоимость.

Представленные критерии:

1. υ=Vsv/Q - критерий конверсии операционного цикла идеальной производственно-технологической системы, равный отношению объема реализации продукции и услуг к стоимости производственного капитала.

2. λ=Vsv/G0W0 - критерий капитализации операционного цикла, который равен отношению объема реализации продукции и услуг к прямым технологическим затратам. Численное значение данного критерия в идеальном операционном цикле не может быть более 2, а в реальном операционном цикле достигает значения 1,9.

. M=D0/U - критерий инвестиционного капитала простого и расширенного производства, который равен отношению чистого дохода к балансовой стоимости материальных и нематериальных активов. Численное значение данного критерия для операционного цикла идеальной производственной системы равно единице.

. k0=G0W0/U - характеристика операционного цикла, которая определяет отрасли промышленности. Например, бизнес, относящийся к металлургической отрасли k0 равен 0,5, машиностроительное предприятие имеет k0 равный 1, предприятие лесной промышленности имеет k0 равный 0,8.

5. ρ=Q/G0W0 - критерий ресурсов.

Когда осваивается какая-либо инновация, каждый критерий меняется.

Для операционного цикла идеального инженерного бизнеса данные критерии должны соответствовать идеальным значениям, а именно:

) критерий конверсии: υ=Vsv/Q=1;

2) критерий капитализации: λ=Vsv/G0W0>2;

) критерий инвестиционного капитала: M = D0/U=1;

) критерий ресурсов: ρ=Q/G0W0=2;

) характеристика операционного цикла: k0=G0W0/U=1.

Проект «Организация разработки и освоения нового продукта - контейнеров-трансформеров» подразумевает расширение производства действующего предприятия. Расширение производства предусматривает «достижение проектных объемов продукции». Для того чтобы определить необходимые объемы продукции используются критерии операционного цикла.

Дальнейшее исследование будет проводиться, учитывая критерии аналога АО «Заводоуковский машиностроительный завод», так как его критерий конверсии наиболее близок к идеальному значению и составляет 0,9; критерий капитализации равен 1,4; критерий инвестиционного капитала составляет 0,3; критерий ресурсов 1,5; характеристика операционного цикла 2.

К данным критериям и будет стремиться АО «СКДМ». При этом, изменяя один из пяти главных параметров операционного цикла исследуемого предприятия (в данном случае, объем реализованной продукции), все остальные параметры не могут оставаться неизменными, поэтому следует определять изменения всех оставшихся четырех параметров.

3. Освоение инструментов инновационного менеджмента

.1 Разработка мероприятий по освоению инструментов инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент - это логика и последовательность создания продукции, имеющей конкурентные преимущества.

Последовательность создания инновационной продукции такова:

) выдвижение доходной стратегической идеи;

) анализ рынка;

) проектирование конструкции;

) проектирование производственного процесса на основе трансферта затрат и потребительских свойств на основе управленческого учета;

) изготовление опытного образца;

) перечень основных потребителей.

Третий этап создания инновационной продукции является одним из составляющих любого инновационного проекта.

Разработка и освоение инновационного продукта является необходимым процессом в современной рыночной экономике. Инновационные продукты, имеющие конкурентные преимущества, позволяют увеличить объем реализованной продукции и обеспечить стабильное финансовое положение предприятия.

Освоение инструментов инновационного менеджмента предлагается рассмотреть на примере проекта «Организация разработки и освоения инновационного продукта - контейнеров-трансформеров», который подразумевает расширение номенклатуры выпускаемой продукции производства АО «СКДМ».

Для реализации производственного трансферта с возможностью управления операционными затратами и потребительскими свойствами разрабатываемой инновационной продукции на основе, представленной в выпускной квалификационной работе, продуктовой инновации производственный процесс предполагается организовать по зонам финансовой ответственности с рыночным укладом по производственно-технологическим переделам, имеющим рыночную стоимость. В этом случае реализован основной закон производственного менеджмента: объем реализованной продукции в зоне финансовой ответственности пропорционален градиенту операционных затрат по времени. Коэффициентом пропорциональности является капитализация операционного процесса. Производственно-технологическая система инженерного бизнеса, являющаяся зоной финансовой ответственности, имеет параболическую зависимость удельных операционных затрат от объема производства. Этот факт учитывается при проектировании производственных систем с управленческим учетом.

АО «СКДМ» имеет все возможности для расширения номенклатуры выпускаемой продукции с целью увеличения объемов реализации продукции и, как итог, увеличения дохода предприятия. Завод обладает всем необходимым для реализации инновационных проектов любой сложности. На предприятии имеются производственные, складские и вспомогательные площади. Действуют металлозаготовительные, штамповочные, сварочные и механообрабатывающие производства. Мощности АО «СКДМ» позволяют изготавливать до 150 000 м2 зданий различного назначения.

Целью инновационного проекта является организация производства контейнеров-трансформеров (контейнеров переменного объема), имеющих конкурентные преимущества, на базе АО «СКДМ». Контейнеры-трансформеры имеют достаточно широкую область применения. Основными преимуществами данных контейнеров являются: мобильность, универсальность, низкая стоимость, практичность, прочность, долговечность, надежность, выгодная логистика.

Показатели эффективности проекта «Организация разработки и освоения нового продукта - контейнеров-трансформеров» приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные показатели эффективности проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Значение показателя |
| Период окупаемости (PP), мес. | 6 |
| Дисконтированный период окупаемости (DPP), мес. | 6 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 2 772 740 |
| Внутренняя норма прибыли (IRR), % | 24,71 |
| Индекс доходности (PI) | 1,33 |

Проект освоения инновационного продукта относится к строительной сфере, поэтому уместно проанализировать, во-первых, строительный рынок, во-вторых, рынок строительных материалов.

С 2014 по 2016 год наблюдалось стабильное снижение объемов строительства жилья. В феврале 2016 года отмечался наибольший спад. После этого стал происходить постепенный рост данного показателя.

По данным IndexBox, на фоне снижения реальных доходов населения произошло смещение спроса в сторону строительных материалов с более низкой ценой (рисунок 6).

Основной причиной снижения темпов падения продаж материалов для строительства стало увеличение объемов ремонтных работ на фоне снижения объемов строительства.

Следовательно, учитывая смещение спроса в сторону недорогих решений, производство контейнеров-трансформеров является весьма перспективным направлением инженерного бизнеса. Мною был проанализирован спрос на контейнеры-трансформеры с помощью Wordstat Yandex. Из графика спроса на трансформируемые контейнеры, можно сделать вывод о том, что, в последнее время, спрос на такие объекты стабильно растет (рисунок 7).

Рисунок 6 - Динамика производства основных строительных и отделочных материалов в 1 полугодии 2015 г. - 1 полугодии 2016 г. (данные Росстат, IndexBox)

Предприятие будет производить контейнеры-трансформеры, которые, благодаря своей универсальности, имеют достаточно широкую область применения.

Рисунок 7 - График спроса на контейнеры-трансформеры

Трансформеры могут быть использованы на спортивных или культурно-массовых мероприятиях, для отдыха, для временного проживания, для работы (например, офис), для малого и среднего бизнеса, в быту, в сфере сельского хозяйства и других областях. Для людей, которые часто путешествуют, трансформер можно использовать в качестве жилья (рисунок 8). Конструкция такого трансформируемого контейнера компактна и мобильна.

Рисунок 8 - Мобильный дом путешественника

Фактически контейнер-трансформер представляет собой помещение с переменным объемом, то есть существует функция по расширению внутреннего пространства (такая система называется EBS, то есть Expandable Building System, что переводится, как «расширяющаяся строительная система»). Процесс расширения доступен в двух вариантах:

 раздвижной, когда боковые панели выдвигаются поперечно длине трансформера;

 раскладной, когда боковые панели раскладываются последовательно и образуют объём («конструкция бабочка»).

Контейнер-трансформер состоит из нижнего и верхнего основания, а также торцевых и боковых стенок. В отличии от традиционного способа соединения основания и торцевых стенок блок-контейнера, применяемого в данный момент на АО «СКДМ», основания и торцевые стенки трансформера состоят из нескольких частей и присоединяются к боковым стенкам шарнирным способом. По линии шарнирного соединения основания снаружи монтируются опоры, которые не дают основаниям прогнуться при раскладке. По углам частей основания, присоединяющихся к боковым стенкам, монтируется строповка, на которую при трансформации в объем опирается вся конструкция контейнера. Все части торцевых стенок оборудованы креплениями. С целью повышения надёжности контейнера-трансформера и срока его полезного использования, каркас трансформера выполнен из профильной трубы квадратного сечения.

Пример схемы трансформации (раскладки) контейнера переменного объема представлен на рисунке 9. Обычный контейнер трансформируется, видоизменяясь в полноценный жилой дом, занимающий площадь в несколько раз большую, чем собранный контейнер. Характеристики контейнеров-трансформеров представлены в таблице 4.

Трансформируемый контейнер позволяет получать самые различные объемные формы зданий и сооружений путем многообразной раскладки их разверток из плоскости в пространство (как в поперечном, так и в продольном направлениях). Применение предложенного контейнера-трансформера снижает материалоемкость и трудоемкость монтажа зданий при параллельном повышении их надежности сборности и вариабельности.

Рисунок 9 - Схема раскладки контейнера-трансформера

Таблица 4 - Характеристики контейнеров-трансформеров

|  |  |
| --- | --- |
| Конструктивный элемент | Характеристика |
| Постоянная часть  | Металлический каркас, обшитый «сэндвич»-панелями  |
| Переменная часть  | Подвижно соединенные «сэндвич»-панели, обрамленные профилями |
| Пол | Рифленый алюминий |
| Утеплитель | Пенополистирол |
| Внешняя отделка | Листы из оцинкованной стали |
| Внутренняя отделка | Листы из коррозионно-стойкой стали |
| Окна | ПВХ, однокамерный стеклопакет |
| Входная дверь | Металл, сувальдный замок |
| Межкомнатная дверь | ДГ 21-8, ламинат |

В ходе исследования мною был проведен патентный поиск и поиск по научно-техническим источникам информации, которые содержат сведения об аналогах трансформируемого контейнера. Источник, характеризующийся идентичными признаками, представленных в выпускной квалификационной работе, инновационных решений обнаружен не был. По имеющимся сведениям, сочетание значимых признаков контейнера переменного объема не известно из уровня техники, следовательно, рассматриваемый контейнер соответствует критерию «новизна».

Трансформируемые контейнеры предполагается производить на заказ согласно типовым чертежам. При необходимости будет производится небольшая доработка трансформеров согласно конкретному проекту. В зависимости от формы и площади здания стоимость 1 м2 изменяется; минимальная стоимость равна 7 000 руб. за 1 м2.

Перечень основных потребителей:

 государственные структуры (МЧС, МВД, Минздрав, Министерство Обороны);

 предприятия малого и среднего бизнеса;

 физические лица, имеющие дачные участки;

 физические лица с низким уровнем дохода, не обеспеченные собственным жильем.

Продвижение продукции предприятия планируется осуществлять онлайн и офлайн. Для онлайн-продвижения будет использоваться официальный сайт завода.

Для продвижения офлайн предполагается выставлять образцы инновационной продукции на ближайших строительных рынках. Каждый экспонат будет иметь подробное описание с указанием цены и контактных данных АО «СКДМ».

Анализ рынка показал, что уровень конкуренции в рассматриваемом регионе очень низок. Во всем ЦФО присутствует не более пяти производителей аналогичной продукции, в Вологодской области их нет.

Производство будет размещаться на незадействованных производственных площадях АО «СКДМ». Также на территории завода предполагается дополнительно арендовать офисное помещение для торгового и административного персонал.

Процесс производства трансформируемых контейнеров не требует дополнительного специального оборудования. Для производственного процесса приобретается только вспомогательный ручной инструмент. Производство осуществляется согласно разработанным типовым чертежам и пожеланиями заказчика по конфигурации здания. Срок производства составляет 3-7 недель в зависимости от площади контейнера и его конфигурации.

Продолжительность этапа подготовки минимальная. Учитывается, что проектная документация к моменту начала реализации проекта уже подготовлена и утверждена, этап подготовки включает закупку инструмента и подбор персонала. Количество нанимаемого персонала и фонд оплаты труда представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Фонд оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Оклад, руб. | Кол-во, чел. | ФОТ, руб. |
| Бухгалтер | 5 000 | 1 | 5 000 |
| Руководитель инновационного проекта | 50 000 | 1 | 50 000 |
| Бригадир производства | 30 000 | 1 | 30 000 |
| Бригадир монтажного звена | 30 000 | 1 | 30 000 |
| Строитель-сборщик | 26 000 | 3 | 78 000 |
| Монтажник | 26 000 | 2 | 52 000 |
| Специалист по продажам | 23 000 | 1 | 23 000 |
| Торговый представитель | 31 000 | 1 | 31 000 |
| Кладовщик | 24 000 | 1 | 24 000 |
| Грузчик | 16 000 | 1 | 16 000 |
| Итого | 335 000 |
| Социальные отчисления | 100 500 |
| Итого с отчислениями | 435 500 |

Планируемый объем инвестиций составит 1 971 400 руб., из которых 1 621 400 млн. руб. - это собственные средства предприятия. Недостаток денежных средств планируется покрыть при помощи взятия кредита под 15,5% годовых (Уральский Банк реконструкции и развития. Цель: расширение производства) на срок 12 месяца.

Переменные затраты включают расходы на приобретение необходимых для производства материалов. Постоянные затраты включают аренду площадки для производства и аренду офиса, рекламу, коммунальные платежи, амортизацию и прочие. Амортизация рассчитана линейным методом, срок полезного использования основных средств и нематериальных активов составляет пять лет.

.2 Оценка экономической эффективности результатов

Оценка экономической эффективности инновационного проекта проводится на основе анализа финансового плана, денежных потоков, а также простых и интегральных показателей его эффективности (таблица 5). Для приведения будущей рыночной стоимости инженерного бизнеса к его стоимости на текущий момент используется метод дисконтирования денежных потоков. Принята ставка дисконтирования 11%.

Ежегодный доход предприятия после достижения запланированных объемов реализации продукции составляет 63,6 млн. руб.; чистая прибыль (после уплаты налогов) - 7,5 млн. руб. Простой (PP) и дисконтированный (DPP) период окупаемости - 6 месяцев.

Чистая настоящая стоимость (NPV) - 2 772 750 руб., что является высоким значением и подтверждает высокую эффективность инновационного проекта. Внутренняя норма доходности (IRR) - 24,72%, индекс доходности (PI) - 1,34. Эти интегральные показатели также подтверждают эффективность и инвестиционную привлекательность данного проекта.

При оценке рисков, связанных с освоением инновационного проекта, анализируются внешние и внутренние факторы. К внутренним факторам риска относится низкое качество продукции из-за некачественных комплектующих или технологии сборки, а также недополучение прибыли по причине некачественной работы специалистов по продажам. Ослабить угрозы от этих факторов можно путем постоянного наблюдения за качеством производимой продукции и контроля работы всех звеньев со стороны руководителя инновационного проекта.

К внешним - действия конкурентов и снижение спроса, которое связано со снижением платежеспособности населения.

Заключение

На протяжении длительного времени наблюдается отставание эффективности деятельности большинства машиностроительных предприятий России от предприятий стран-лидеров в современной рыночной экономике.

Одним их возможных средств сокращения отставания и выхода на лидирующие позиции в мировой экономике является переход к инновационному менеджменту.

В настоящее время системное реформирование Российских промышленных предприятий имеет большое значение. Следует разработать инновационную стратегию предприятий, что важно в условиях рыночной экономики. Эффективная разработка и освоение инноваций позволят предприятию успешно функционировать в уже освоенных областях и откроют возможности выхода на новые направления, а также позволят получить конкурентное преимущество на рынке.

Экономическая деятельность любого предприятия направлена на рост капитализации, которая рассчитывается как отношение реализации продукции к стоимости операционных затрат.

Объем реализации продукции машиностроительных предприятий из года в год не стабилен и носит волнообразный характер. В одни годы увеличивается, в другие снижается. Следовательно, и капитализация не стабильна.

Не стабильность объема реализации продукции говорит о том, что на предприятиях отсутствует планомерная загрузка производства, потому что постоянного спроса на продукцию нет. Это говорит о том, что производимая продукция не конкурентоспособна на рынке.

Именно освоение продуктовых инноваций является наиболее эффективным средством получения конкурентных преимуществ на рынке.

Для решения данной проблемы в выпускной квалификационной работе были изучены теоретические основы системы формирования инновационного менеджмента. Рассмотрены основные инструменты инновационного менеджмента и их классификация, пути формирования конкурентных преимуществ продуктов.

Выяснено, что именно освоение продуктовых инноваций является главным аспектом в получении конкурентных преимуществ продукции выпускаемых производственными предприятиями.

Определено, что при освоении продуктовых инноваций первостепенным является проектирование производственного процесса на основе трансферта затрат и потребительских свойств на основе управленческого учета.

Установлено, что наиболее эффективным инструментом инновационного менеджмента является освоение продуктовых инноваций.

С целью выявления основных проблем и предложения мероприятий по их устранению, проведен ситуационный анализ деятельности АО «СКДМ».

Проведенный анализ свидетельствует о том, что объем реализации продукции не стабилен, носит волнообразный характер, и, следовательно, капитализация тоже не стабильна.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на АО «СКДМ» отсутствуют продуктовые инновации. Это не позволяет предприятию занять лидирующие позиции и получить конкурентные преимущества на рынке.

Определено, что предприятию АО «СКДМ» расширить номенклатуру выпускаемой продукции, что позволит увеличить объем реализации продукции и, как следствие, доход предприятия.

На основе проведенного анализа предложен инновационный проект создания продукции, имеющей конкурентные преимущества: «Организация разработки и освоения инновационного продукта - контейнеров-трансформеров», проведена экономическая оценка эффективности данного проекта.

Подводя итог выпускной квалификационной работы, можно предположить, что освоение предложенного инновационного проекта позволит:

 получить конкурентный преимущества на рынке;

 увеличить объем реализации;

 увеличить нематериальные активы.

В соответствии с требованиями кафедры перевод названия, содержания и аннотации на английский язык приведен в приложении 4.

Список использованных источников

1. Дорофеев, В. Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. - Пенза: ПГУ, 2010. - 189 с.

2. Ермолович, Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л. Л. Ермолович. - Минск: БГЭУ, 2011. - 256 с.

. Кирцнер, И. М. Конкуренция и предпринимательство / И. М. Кирцнер. - Москва: ЮНИТИ, 2010. - 240 с.

. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс»: Высшая школа - Выпуск 11. Весна 2009 - 260 с.

. Официальный сайт Открытого акционерного общества «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин»

. Положение об отделе инноваций и новой техники: П-СКДМ-0.54.3.025-2013: утв. генеральным директором. - Введ. 2013. - Вологда: СКДМ, 2013. -7с.

. Положение об отделе главного конструктора: П-ДОР-0.052.016-2011: утв. генеральным директором. - Введ. 28.02.2011. - Вологда: СКДМ, 2011. - 9 с.

. Положение о маркетинго-сбытовой службе: утв. генеральным директором. - Введ. 2011. - Вологда: СКДМ, 2011. - 9 с.

. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер, Е. Д. Щетинина. - Москва: Международные отношения, 2009. - 451 с.

. Туккель, И. Л. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учеб. пособие / И. Л. Туккель, С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, С. А. Макаров. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2011. - 237 с.

. Устав открытого акционерного общества «Вологодский завод строительных конструкций и дорожных машин»: утв. решением годового собрания акционеров. - Введ. 05.06. 2014. - Вологда: СКДМ, 2014. - 19 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Экономика, 2009. - 606 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Проспект, 2012. - 892 с.

. Шичков, А.Н. Критерии инновационности процессов в производственном менеджменте / А.Н. Шичков // Инновации. - 2009. - Специальный выпуск, январь. - С. 19-22.

. Шичков, А. Н. Организация производства и менеджмент на инновационном предприятии: учебно-методическое пособие (приложение к монографии «Экономика и менеджмент инновационных процессов в регионе) / А. Н. Шичков. - Вологда: ВоГТУ, 2010. - 98 с.

. Шичков, А. Н. Ситуационный анализ рыночного уклада в муниципальном округе (районе): монография/ А. Н. Шичков. - Вологда: ВоГТУ, 2013. - 207 с.

. Шичков, А. Н. Экономика и менеджмент инновационных процессов в регионе: монография / А. Н. Шичков. - Москва: ИД «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ», 2008. - 360 с.

. Шкляр, М. Ф. Основы научных исследований: учеб. пособие / М. Ф. Шкляр. - Москва: Дашков и К, 2013. - 243 с.

. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития: монография / Й. А. Шумпетер. - Москва: Директмедиа, 2008. - 401 с.

. Яшин, С. Н. Анализ эффективности инновационной деятельности: учеб. пособие / С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, С. А. Макаров. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. - 288 с.

Приложение 1

Динамика объемов реализации продукции за 2009-2015 гг.

Рисунок 1 - Динамика объемов реализации продукции за 2009-2015 гг.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)