

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент  
(направленность (профиль))

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по формированию стратегии  
инновационного развития предприятия (на примере ООО «Металл Мастер»)»

Студентка

Р.Ф.Тетенкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель, д-р.  
экон. наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

М.О.Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Тетенкова Рената Фармановна

1. Тема «Разработка мероприятий по формированию стратегии инновационного развития предприятия (на примере ООО «Металл Мастер»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 22 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Металл Мастер»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты формирования стратегии инновационного развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия

1.2 Этапы формирования стратегии инновационного развития предприятия

2. Анализ стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл Мастер»

2.2 Оценка стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

3. Рекомендации по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

3.1 Мероприятия по техническому развитию и повышению эффективности производства ООО «Металл Мастер»

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

## Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа стратегии инновационного развития;
5. Графические данные;
6. Предложения по совершенствованию управленческих решений;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

М.О.Искосков

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Р.Ф.Тетенкова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

« 28 » \_\_\_\_\_ декабря \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Тетенковой Ренаты Фармановны  
по теме «Разработка мероприятий по формированию стратегии инновационного развития  
предприятия (на примере ООО «Металл Мастер»)»

| Наименование<br>раздела работы                                                            | Плановый срок<br>выполнения<br>раздела | Фактический срок<br>выполнения<br>раздела | Отметка о<br>выполнении | Подпись<br>руководителя |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Согласование темы<br>бакалаврской работы с<br>научным руководителем,<br>получение задания | 28.12.2016 –<br>28.12.2016             | 28.12.2016                                | выполнено               |                         |
| Изучение и подбор<br>необходимой литературы                                               | 20.03.2017 -<br>26.03.2017             | 26.03.2017                                | выполнено               |                         |
| Глава 1 бакалаврской работы                                                               | 27.03.2017 –<br>16.04.2017             | 16.04.2017                                | выполнено               |                         |
| Глава 2 бакалаврской работы                                                               | 17.04.2017 -<br>30.04.2017             | 30.04.2017                                | выполнено               |                         |
| Глава 3 бакалаврской работы                                                               | 01.05.2017 –<br>10.05.2017             | 10.05.2017                                |                         |                         |
| Подготовка, оформление и<br>сдача научному<br>руководителю бакалаврской<br>работы         | 10.05.2017 –<br>15.05.2017             | 15.05.17                                  | выполнено               |                         |
| Доклад, иллюстративный<br>материал                                                        | 20.05.2017 –<br>29.05.2017             | 29.05.2017                                | выполнено               |                         |

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

М.О.Искосков  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Р.Ф.Тетенкова  
(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что Инновации – это одно из важнейших средств обеспечения устойчивого развития предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Инновации различных видов оказывают положительное непосредственное или косвенное влияние на объем производства и продаж продукции, издержки производства и реализации, цены, качественные показатели и эксплуатационные расходы, что проявляется в росте конкурентоспособности продукции и спроса на нее.

Объектом исследования является предприятие ООО «Металл Мастер».

Предмет исследования – инновационное развитие ООО «Металл Мастер».

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия;
- проанализировать этапы формирования стратегии инновационного развития предприятия;
- провести анализ стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»;
- разработать мероприятия по техническому развитию и повышению эффективности производства ООО «Металл Мастер»;
- оценить экономическую эффективность мероприятий.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

## Содержание

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                            | 8  |
| 1. Теоретические аспекты формирования стратегии инновационного развития предприятия                 | 11 |
| 1.1 Понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия                                | 11 |
| 1.2 Этапы формирования стратегии инновационного развития предприятия                                | 23 |
| 2. Анализ стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»                                     | 33 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл Мастер»                                 | 33 |
| 2.2 Оценка стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»                                    | 37 |
| 3. Рекомендации по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»               | 46 |
| 3.1 Мероприятия по техническому развитию и повышению эффективности производства ООО «Металл Мастер» | 46 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий                                                   | 50 |
| Заключение                                                                                          | 53 |
| Библиографический список                                                                            | 57 |
| Приложения                                                                                          | 62 |

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что инновации – это одно из важнейших средств обеспечения устойчивого развития предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Инновации различных видов оказывают положительное непосредственное или косвенное влияние на объем производства и продаж продукции, издержки производства и реализации, цены, качественные показатели (качество исполнения и технические характеристики) и эксплуатационные расходы, что проявляется в росте конкурентоспособности продукции и спроса на нее. Эти изменения, в конечном счете, обеспечивают рост прибыли и рентабельности предприятия. Рост объема производства может быть обеспечен инновациями в области технологии производства, производственной мощности, организации и обслуживания производства.

Естественно, эти инновации уместны, если есть устойчивый платежеспособный спрос на продукцию. Рост объема производства влечет за собой увеличение объема реализации продукции и, следовательно, прибыли от реализации. Кроме того, он обеспечивает снижение общих издержек производства за счет экономии постоянных затрат и, как следствие, рост прибыли и рентабельности продукции, а также снижение себестоимости единицы продукции, что создает возможность снижения цены. Рост качественных показателей обеспечивают ресурсные, продуктовые и технологические инновации.

Так инновации, ориентированные на использование новых, высококачественных материалов способствуют улучшению прочностных характеристик, износостойкости, долговечности продукции. Модернизация продукции и освоение новых видов продукции также обеспечивает повышение уровня качественных показателей. Совершенствование действующих и использование прогрессивных технологий преследует не только цель снижения

затрат на производство, но и, в первую очередь, повышение качества продукции. Например, использование прогрессивных технологических процессов механической обработки, поверхностного упрочнения, химико-термической обработки способствуют повышению износостойкости, долговечности и прочности. Поэтому инновации, направленные на повышение качества продукции, обеспечивают рост регламентируемых и сопоставительных показателей и снижение некоторых экономических показателей конкурентоспособности (например, эксплуатационных затрат), т.е. увеличению уровня конкурентоспособности продукции, результатом чего является рост спроса.

Объектом исследования является предприятие ООО «Металл Мастер».

Предмет исследования – инновационное развитие ООО «Металл Мастер».

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия;
- проанализировать этапы формирования стратегии инновационного развития предприятия;
- провести анализ стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»;
- разработать мероприятия по техническому развитию и повышению эффективности производства ООО «Металл Мастер»;
- оценить экономическую эффективность мероприятий.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики предприятия, инновационной деятельности, менеджменте инноваций: А.В. Барышева, К.В. Балдина, М.М. Ищенко, Ю.М. Беляева, Л.Е. Басовского, Т.К. Блохиной, О.Н. Быковой, Т.К. Ермоловой, И.А. Василенко, Н.С. Гегедюш, Е.В.

Масленникова, М.М. Мокеева, В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобкова, С.Ю. Наумова, Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеева, Р.Ж. Сираждинова, Г.Г. Фетисова, В.П. Орешина, Т. С. Хомяковой, В.Г. Гурлева и др.

Нормативно-правовую базу исследования составили: Конституция Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике», Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года».

В работе применены методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 Теоретические аспекты формирования стратегии инновационного развития предприятия

## 1.1 Понятие и сущность стратегии инновационного развития предприятия

Внешекономические, политические и структурные изменения, происходящие в экономике, требуют активизации инвестиционно-инновационной деятельности производственных предприятий в направлении повышения их конкурентоспособности на отечественном и международном рынке. В связи с низким уровнем инвестиционного обеспечения инновационной деятельности возникает необходимость формирования эффективной инновационной стратегии, адаптированной к внешним условиям.

Каждое предприятие, которое работает в условиях рыночной экономики, не может существовать без четко разработанной стратегии. Ключевая задача формирования и обоснования стратегии заключается в поиске путей преодоления конкуренции на рынке и обеспечении высоких темпов экономического развития предприятия при достаточной финансовой устойчивости. Важной составляющей эффективного управления предприятием является реализация действенной инвестиционной деятельности, как основа разработки инвестиционной стратегии, позволяющей определить не только формы и источники ресурсов, которые планируется использовать предприятием для реализации общей стратегии развития, но и учитывать факторы, влияющие на процессы ее реализации, в свою очередь создавая условия для результативного регулирования инвестиционной деятельности.

Согласно российскому законодательству под инновацией понимается введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Инновационная деятельность в бизнесе многогранна: она охватывает не только широкое использование новейших информационных технологий,

специализированных программных продуктов и глобальных компьютерных сетей, но и изменения в услугах и их качестве, безопасности и процессах предоставления, принципах и способах продвижения на рынке, методах стимулирования спроса, подходах к организации управления и прочее. Инновации тем самым выступают как результат перемен в деятельности средств размещения, а качественная и интенсивная инновационная деятельность – как неотъемлемое условие обеспечения конкурентоспособного экономического роста [6].

Именно такие факторы, как конкуренция, прибыльность и повышение эффективности функционирования являются главной движущей силой осуществления предприятием инновационной деятельности на основе разработанной стратегии инновационного развития. Компания, которая создает, реализует или внедряет инновации, будет иметь успех на рынке среди своих конкурентов и возможность достичь максимальных результатов.

С теоретической точки зрения инновация подразумевает наличие новой идеи, с практической - новая идея, должна быть практикоориентирована, то есть, востребована определенной отраслью национального хозяйства. Поэтому инновации оказывают непосредственное влияние на преобразование технологических и организационных основ современного общественного производства. Появление новых продуктов, внедрение новых производственных процессов, расширение рынка становятся ключевыми факторами успеха начинающих и устоявшихся предпринимателей в высококонкурентной среде [18, с. 75–83].

Для таких предпринимательских структур инвестирование ресурсов в сферу исследований и разработок позволяет занять лидирующие позиции на рынке, обеспечивает высокую прибыль. Такое инновационное предпринимательство нацелено на высокие достижения. Оно изменяет предпринимательские устремления и качественную природу предпринимательства. Его отличительными чертами становятся продуктовые и процессные инновации, расширение масштабов деятельности в

высокотехнологичной сфере, вовлеченность во внешние рынки. В результате предпринимательский механизм превращает инновации в фактор экономического роста.

Стимулами инновационного предпринимательства выступают особые условия, при которых оно формируется, действует и развивается. Динамика развития предпринимательской активности, от раннего предпринимательства до стабильного бизнеса, опосредована влиянием факторов внешней среды. Они влияют на эффективность предпринимательской активности индивида и характеризуются неопределенностью, сложностью и изменчивостью. Каждая экономика обладает уникальным набором социально-экономических условий, в рамках которых индивид вовлекается в предпринимательский процесс. Они способствуют созданию и развитию бизнес-структур, формируют предпринимательский климат, задают параметры экономического роста.

Вместе с тем, социально-экономические условия зависят от уровня экономического развития страны и определяют рамочные условия ведения бизнеса. Так, в ресурсно-ориентированной и эффективно-ориентированной экономике экономические, научно-технические, правовые, социально-культурные условия стимулируют инновационную предпринимательскую активность на необходимом для данной экономики уровне, но недостаточном для ее качественного экономического роста.

Мотивационная среда в таких моделях хозяйствования стимулирует предпринимательскую активность. Она вызвана как необходимостью получения и поддержания необходимого уровня дохода, так и повышения привлекательности занимаемых позиций индивида в обществе. Поэтому в таких условиях высока доля «вынужденного предпринимательства». Для инновационно-ориентированной экономики совокупность таких условий способствует созданию индивидами новых предприятий в сфере среднего и малого бизнеса, нацеленных на результативную реализацию инноваций. Индивид мотивирован на достижение профессиональной и творческой

самореализации. Это положительно влияет на предпринимательский климат, и, следовательно, на темпы экономического роста.

Исследование теоретических подходов к формулированию стратегии, позволило сделать вывод, что стратегия предприятия является системным образованием, структура которого зависит от особенностей предпринимательской деятельности, состояния внешних факторов и целей развития предприятия. В зависимости от соотношения различных факторов стратегия предприятия приобретает специфические признаки.

Большинство ученых утверждают, что будущее развитие предприятия в рыночной среде можно описать с помощью иерархии стратегий. В частности, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют следующие уровни стратегии [16, с. 145]:

1) общекорпоративная стратегия - определяет общий план направление развития предприятия и охватывает все сферы его деятельности.

2) деловая (конкурентная, бизнес-стратегия) стратегия - разрабатывается с целью достижения долгосрочных конкурентных преимуществ в отдельной сфере бизнеса;

3) функциональная стратегия - определяет основные направления стратегического развития подразделений предприятия, конкретизирует их роль и основные задачи в процессе достижения целей предприятия.

4) операционная стратегия определяет принципы управления основными звеньями организационной структуры (заводами, отделами, центрами) и способы решения стратегически важных задач (закупка, транспортировка, управление запасами, ремонт, реклама). К конкурентным стратегиям можно отнести классификацию стратегий по Ф. Котлеру [12, с. 276], которая основывается на определении роли и места определенной организации относительно ее конкурентов. Исходя из доли рынка, которую удерживает предприятие, выделяют четыре типа конкурентной стратегии: стратегия лидерства (характеризуется тем, что организация занимает доминирующие позиции на рынке), атаки лидера (ориентированная на занятие лидирующего

положения), преследование лидера (адаптация к основным конкурентам, путем активной инновационной политики) и специалиста (концентрация на определенном сегменте). Иерархическое соотношение выбранных стратегий представляет собой уникальный для каждого предприятия «стратегический набор». При этом, необходимо отметить, что «стратегический набор» представляет собой не просто сумму стратегий различных типов и уровней, а их оптимальное соотношение, наиболее эффективно способствует реализации стратегических целей предприятия в определенных условиях.

В свою очередь, разработка методологии формирования инвестиционно-инновационной стратегии требует уточнения ее экономической сущности и роли в системе стратегического управления предприятием.

«Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств» [19, с. 65].

«Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

- повышение уровня неопределенности результатов. Это заставляет развивать такую специфическую функцию как управление инновационными рисками;
- повышение инвестиционных рисков проектов. В портфеле инновационных проектов преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Приходится искать более рискованных инвесторов. Перед управляющей системой данной организации появляется качественно новый объект управления - инновационно-инвестиционный проект;
- усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией. Потоки стратегических изменений следует сочетать со

стабильными текущими производственными процессами. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента» [33, с. 49].

Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная и др.

«Наступательная инновационная стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий» [21, с. 80].

«Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции» [21, с. 82].

«Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли» [21, с. 82].

«Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (компании), имеющие мощные подразделения по инновационным разработкам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений» [21, с. 84].

«Имитационная стратегия характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требования рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции» [21, с. 85].

В практической инновационной деятельности имеет место сочетание этих видов стратегии, поэтому важно определение пропорций, на основе которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

Инвестиционно-инновационная стратегия является комплексным понятием, которое состоит из двух составляющих - инвестиционной и инновационной стратегии, и фактически формируется на пересечении целей как инвестиционной, так и инновационной деятельности, которые являются производными от общекорпоративной стратегии организации. При этом, инвестиционная может формироваться независимо от инновационной стратегии, однако реализация инновационной стратегии невозможна без использования инвестиционных ресурсов.

В теории стратегического менеджмента рассматриваются различные подходы к классификации и взаимосвязи стратегий, которые должны формировать стратегический набор предприятия. В частности, С.Е. Шершневой предложена модель «стратегического набора предприятия» [23, с. 242], на основе которой, нами было определено место инвестиционно-инновационной стратегии, а также ее взаимозависимость с другими стратегиями предприятия, нацеленного на развитие (рис 1.).

Исследования показали, что инвестиционно-инновационная стратегия является определенным системообразующим элементом, объединяющим цели и средства конкурентных, функциональных и ресурсных стратегий на пути достижения стратегической цели и целей, определенных в корпоративной и конкурентной стратегии. Механизм проиллюстрированной на рис.1 взаимосвязи заключается в следующем:



Рисунок 1 - Место инвестиционно-инновационной стратегии в «стратегическом наборе» предприятия

– Все стратегии, которые входят в структуру «стратегического набора» направлены реализации миссии организации предприятия и его стратегических целей.

– Разрабатывая корпоративную стратегию, предприятие определяет альтернативный выбор достижения будущего состояния согласно «видения» высшего руководства и сложившихся во внешней среде факторов, а именно: развитие (расширение); стабилизация деятельности, сокращение, реструктуризация или прекращения деятельности. Выбранный путь является основой для разработки эффективных конкурентных стратегий.

– Конкурентные стратегии, детально описанные М. Портером [10], определяют основные средства и инструменты, которые предприятие выбирает для себя в качестве конкурентных преимуществ с целью удержания позиций или расширения деятельности на определенном рынке или его сегменте. В

процессе формирования конкурентных стратегий, инновационная стратегия играет важную роль, поскольку определяет ориентацию производственной деятельности на реализацию конкурентных стратегий на основе уменьшения расходов, дифференциации продукции или фокусировки.

– В свою очередь, реализация инвестиционно-инновационной стратегии требует определенного функционального обеспечения, то есть соответствия разработанных функциональных стратегий (кадровой, финансовой, производственной, маркетинговой и других) целям и условиям реализации инновационно-инвестиционного проекта. Установление соответствия требует определенных изменений в организационной структуре предприятия.

– Ресурсные стратегии определяют выбор оптимальных источников, условий и способов поставки операционной деятельности предприятия всеми необходимыми видами ресурсов, то есть способствуют формированию, обновлению и развитию производственного потенциала предприятия. Основное назначение ресурсных стратегий заключается в формировании эффективных связей между системой и внешней средой на «входе». Инновационно-инвестиционная стратегия определяет объемы и уровень качества ресурсов, необходимых для каждого этапа реализации инвестиционно-инновационного цикла.

Итак, инвестиционно-инновационная стратегия должна разрабатываться во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия и обеспечивать их эффективное сочетание для достижения стратегической цели организации. В связи с этим, мы считаем, что инвестиционно-инновационная стратегия состоит из таких элементов, как: направления, способы и средства осуществления действий по реализации миссии и достижения долгосрочных целей предприятия.

Способ действий определяет основные инструменты осуществления инновационного развития и, как правило, реализуется в виде стратегии научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок (НИПКР). Выбор

способа реализации инновационной стратегии зависит от внутренних факторов (уровень инновационного и финансового потенциала предприятия) и внешних факторов, определяющими из которых являются уровень конкуренции, стадия жизненного цикла отрасли, уровень и скорость научно-технического прогресса в определенной сфере деятельности.

Средства реализации обозначают необходимые объемы ресурсов, за счет которых предприятие может реализовать выбранную инновационную стратегию (финансовые, информационные; кадровые; материально-технические, энергетические) и источники их обеспечения. В связи с тем, что финансовые ресурсы являются ключевыми в инвестиционной деятельности, способ финансового обеспечения инновационного процесса в данном исследовании определяется как инвестиционная стратегия. Основными источниками инвестиционных ресурсов выступают: собственные средства (прибыль, амортизация, специализированные фонды развития) и привлеченные средства в виде инвестиций, кредитов, государственного или регионального бюджета и т.п.

Инновации являются важнейшим фактором повышения эффективности производства. Однако в настоящее время эффективность инновационной деятельности отечественных предприятий низка из-за наличия в ней ряда недостатков методического и организационного характера.

В методике бизнес-планирования инновации необоснованно упущены вопросы формирования ее проектного (прогнозного) жизненного цикла.

В действующих методических рекомендациях недостаточно внимания уделяется оценке конкурентоспособности продукции: нет требований к комплексной оценке всех товаров-конкурентов на рынке. Важность этого вопроса обусловлена тем, что конкурентоспособность предприятия и экономики в целом зависит от конкурентоспособности продукции.

В рекомендациях отсутствуют четкие указания по учету инфляции при прогнозировании издержек. Поэтому, как правило, в процессе формирования чистого потока платежей издержки в денежном выражении прогнозируются с

учетом индексов изменения их основных элементов, равных индексу инфляции. Между тем различные элементы издержек при инфляции изменяются по-разному. Например, индекс роста заработной платы обычно выше индекса инфляции, а индекс роста материальных или постоянных затрат – ниже.

В рекомендациях отсутствуют требования по проведению учета и анализа выполнения бизнес-плана, оперативного и прогнозного расчета его показателей в процессе эксплуатации инновации, в том числе показателей жизненного цикла, конкурентоспособности продукции, эффективности инвестиций и безубыточности проекта. Важность таких расчетов определяется необходимостью своевременной разработки мероприятий по устранению нежелательных изменений показателей.

Недостаточно развито программное обеспечение бизнес-планирования. В результате этого трудоемкие расчеты при формировании бизнес-планов на предприятиях проводятся вручную, что препятствует осуществлению многовариантной их проработки.

Одним из существенных факторов, сдерживающих повышение эффективности инноваций, является отсутствие действенного инновационного механизма, прежде всего, развитого информационного обеспечения инновационной деятельности.

И, наконец, самым важным сдерживающим фактором при современном состоянии экономики является недостаток у предприятий собственных средств для финансирования требуемых инвестиций, трудность получения долгосрочных кредитов, высокие процентные ставки, незначительный объем льготного кредитования.

Устранение указанных недостатков будет способствовать росту эффективности инноваций.

В области совершенствования методики бизнес-планирования инноваций необходимо:

- предусмотреть формирование проектного жизненного цикла инновации, обеспечить периодический контроль его выполнения и разработку мер по устранению негативных изменений его показателей на каждой фазе;
- учитывая важность проблемы повышения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий, в бизнес-плане следует выделить отдельный раздел по конкурентоспособности продукта инновации. В нем нужно представлять комплексную оценку конкурентоспособности продукции всех продавцов на рынке. Методика оценки должна учитывать специфические требования и предпочтения конкретного рынка и его секторов;
- при прогнозировании издержек по периодам эксплуатации проекта дифференцированно учитывать инфляцию по различным их элементам;
- уточнить перечень оценочных показателей и методики расчета некоторых из них, в том числе следует предусмотреть расчет изменений исходных данных для обеспечения срока окупаемости инвестиций, не превышающего согласованный срок возврата кредита или необходимый срок окупаемости собственных инвестиций.

Повышению эффективности инновационной деятельности будет способствовать решение следующих организационных вопросов:

- для своевременного принятия мер по устранению негативных изменений показателей бизнес-плана инновации в процессе ее эксплуатации нужно организовать оперативный и прогнозный расчеты показателей жизненного цикла, конкурентоспособности, эффективности инвестиций и безубыточности проекта, а также прогнозирование значений исходных данных для расчета этих показателей;
- создание комплекса соответствующих пакетов прикладных программ;
- для обеспечения воспроизводственной функции инвестиций необходимо создать благоприятный инвестиционный климат и эффективный инновационный механизм на основе информационной базы, включающей данные по различным уровням управления инновационной деятельностью.

Таким образом, в процессе исследования установлено, что стратегия предприятия представляет собой совокупность стратегий различных типов и уровней, иерархическое соотношение которых отражает уникальный для каждого предприятия «стратегический набор», способность которого по достижению стратегических целей определяется оптимальностью соотношений составляющих в соответствии с внешними и внутренними условиями функционирования. Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей.

## 1.2 Этапы формирования стратегии инновационного развития предприятия

Процесс разработки стратегии инновационного развития предприятия представляет собой ряд последовательных мероприятий с обязательным наличием обратных связей (рис.2), позволяющих осуществлять корректировку целей и задач, формировать результирующие показатели. Рассмотрим поэтапно данный процесс.

Первый этап разработки стратегии подразумевает формирование стратегических целей и принципов инновационного развития предприятия. Как правило, целевые установки представляют систему приоритетов в обеспечении улучшения финансово-экономического положения компании. На данном этапе оценивается эффективность той или иной инновации с точки зрения возможности создания продукта, услуги или процесса с улучшенными или качественно новыми характеристиками; рассматриваются варианты использования нововведений в деятельности, определяется время выхода на рынок (т.е. учитывается риск невосприятия инновации рынком), рассчитывается уровень инвестиций и др.

Второй этап предполагает комплексный анализ текущего экономического и инновационного состояния предприятия, в результате чего оценивается готовность средства размещения к нововведениям.

Третий этап разработки стратегии инновационного развития – это анализ внутренней и внешней среды предприятия, оценка воздействия факторов макро– и микросреды непосредственно на инновационное развитие предприятия.

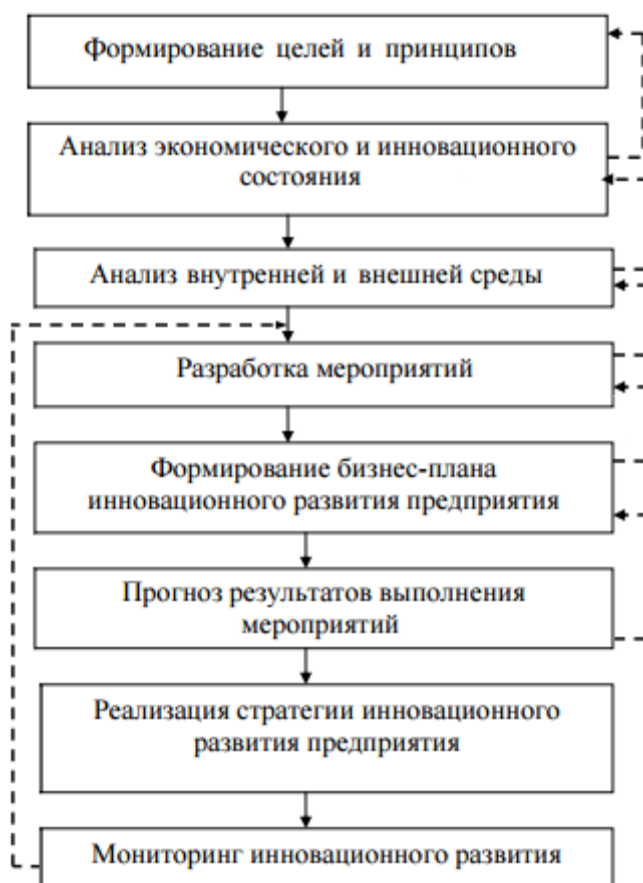


Рисунок 2 - Схема разработки стратегии инновационного развития предприятия

В процессе четвертого этапа компанией разрабатываются конкретные мероприятия по изменению инновационного состояния предприятия (внедрение инновации), определяются качественные и количественные

показатели этих изменений, в результате чего формируется бизнес-план инновационного развития предприятия.

Создание бизнес-плана инновационного развития – пятый этап процесса разработки стратегии, предполагающий анализ возможных альтернатив и создание системы планов, которые позволят эффективно реагировать на изменения, возможности и угрозы, осуществлять взаимную увязку выбранной стратегии с другими функциональными элементами, производить необходимые корректировки.

На шестом этапе прогнозируются результаты инновационной деятельности, т.е. осуществляется расчет прогнозных экономических показателей деятельности с учетом проведения планируемых мероприятий по внедрению инновации. Выявляются возможные отклонения и принимаются меры по их устранению.

И, как итог, заключительный этап – реализация стратегии инновационного развития предприятия, в процессе которого осуществляется постоянный мониторинг деятельности: контролируется соблюдение планов и выполнение задач, оцениваются достигнутые результаты, осуществляются необходимые корректировки, выявляется уровень удовлетворения запросов потребителей, прогнозируются результаты инновационного развития с учетом перечисленных и иных факторов.

Существует несколько методов оценки инновационных проектов (рис. 3). Все они основаны на оценке и сравнении объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений, обусловленных инвестициями.

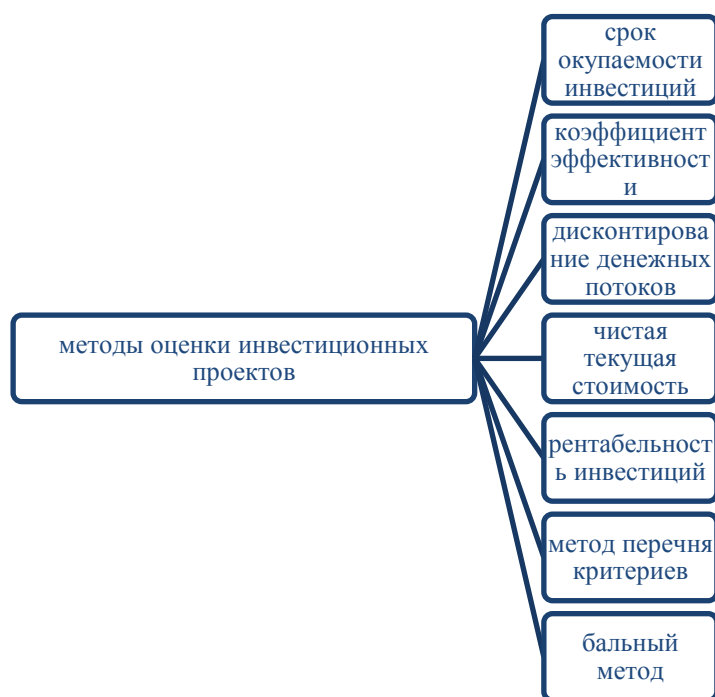


Рисунок 3 - Методы оценки инновационных проектов

«При анализе инновационной деятельности используются такие критерии как NPV, PI, IRR, PP и DPP. Критерий NPV является наиболее универсальным и предпочтительным при анализе инвестиционных проектов, поскольку именно он характеризует возможный прирост благосостояния владельцев предприятия» [32, с. 76].

NPV рассчитывается по формуле [17, с. 142]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1)$$

где  $C_t$  – ЧДП по проекту;

$I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период проекта.

«Для комплексного анализа проекта PI (индекс доходности), DPP (дисконтированный срок окупаемости) и PP (простой срок окупаемости). Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат. Индекс доходности есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту» [17, с. 103]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (2)$$

где  $C_t$  – ЧДП по проекту;

$I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период проекта.

«Простой срок окупаемости – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения» [28, с. 46].

«Критерий РР не позволяет учитывать влияние доходов последних периодов, выходящих за пределы срока окупаемости, и делать различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но разным распределением ее по годам» [17, с. 109].

«В отличие от других критериев он позволяет давать оценки (хотя и грубые) рисковости проекта. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле» [15, с. 61]:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (3)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$NP$  – среднегодовая чистая прибыль.

«Дисконтированный срок окупаемости – период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции» [21, с. 82]. Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (4)$$

«Во-первых, необходимо рассчитать суммы первоначальных вложений на закупку основных средств, необходимых для реализации данного проекта. Во-вторых, определить объем капиталовложений в основные средства. Инвестиции в аппаратную часть проекта могут быть существенно снижены за счет использования части оборудования, уже имеющегося на предприятии» [13, с. 90].

«Затем рассчитывается чистый поток денежных средств (финансовый результат по проекту + размера амортизированной в течение расчетного периода стоимости основных средств, приобретенных для реализации проекта)» [13, с. 92].

Прибыль - (инвестиции - амортизация).

В-третьих, рассчитываем срок окупаемости проекта.

Срок окупаемости = капитальные вложения / чистую прибыль + амортизационные отчисления.

«Наиболее эффективным является применение показателя чистого дисконтированного дохода в качестве критериального механизма, показывающего минимальную нормативную рентабельность (норму дисконта) инвестиций за экономический срок их жизни. Если ЧДД является положительной величиной, то это означает возможность получения дополнительного дохода сверх нормативной прибыли, при отрицательной величине ЧДД прогнозируемые денежные поступления не обеспечивают получения минимальной нормативной прибыли и возмещения инвестиций. При ЧДД, близкому к 0, нормативная прибыль едва обеспечивается (но только в случае, если оценки денежных поступлений и прогнозируемого экономического срока жизни инвестиций окажутся точными)» [26, с. 75].

Для отечественной экономики уровень предпринимательской активности на ранних стадиях и стадиях стабильности малого и среднего бизнеса достаточно низок (5,8 % и 3,4 % соответственно) [25, с. 144]. Это говорит не только о низкой вовлеченности населения в предпринимательский процесс, но и о низкой выживаемости малого бизнеса в РФ. При этом доля «вынужденных

предпринимателей» составляет 35,4 %, а предпринимателей, нацеленных на высокие достижения – 42 % от числа вовлеченных в раннюю предпринимательскую активность, что в целом согласуется со средними показателями активности в эффективно-ориентированной экономике. Инновационная активность российских предпринимателей также характеризуется низкими показателями [25, с. 145].

Низкий уровень затрат на НИОКР в основных отраслях экономики субъектов раннего и устоявшегося предпринимательства связан, в том числе, с проблемами финансирования рискованных бизнес-идей в РФ. Финансирование инновации выступает ключевым фактором успеха коммерциализации предпринимательской идеи. Высокие риски и неопределенность возмещения рискованных затрат объясняет низкую степень заинтересованности потенциальных инвесторов в отношении научно-ориентированных малых компаний. Вместе с тем, развитие различных форм и источников финансирования, создание благоприятных условий финансирования рискованных проектов обеспечивают условия инновационного развития хозяйствующих субъектов и экономики в целом. Если крупная предпринимательская структура имеет доступ к различным источникам финансирования для коммерческого освоения результатов НИОКР, то для малых предприятий, занятых инновационной деятельностью, особенно в стадии раннего предпринимательства, большинство этих ресурсов недоступны. Раннее предпринимательство является источником повышенного риска не только для кредитных организаций, но и для институциональных и частных инвесторов. Поэтому внедренческие фирмы, занятые в сфере инновационного предпринимательства, нуждаются в неформальных формах финансирования бизнеса, в частности, в венчурном финансировании. Это необходимый элемент национального рыночного механизма, позволяющий реализовывать нововведения на этапах их становления и коммерциализации.

Венчурное финансирование, как специфический вид ссудного капитала, представляет интерес, прежде всего, для малого предпринимательства,

действующего в сфере научно-технических исследований и опытно-конструкторских разработок, продвигающие новаторские идеи.

Другие механизмы финансирования инновационного предпринимательства не срабатывают в силу высокого риска, связанного с отсутствием материального обеспечения, низкой ликвидностью капиталовложений в фирму раннего предпринимателя, высокой степенью банкротства на начальных стадиях его существования. Но предпринимательские структуры, использующие новые технологии или выпускающие новый продукт, обладают высоким потенциалом роста. Поэтому венчурное финансирование наукоемких проектов предполагает более высокую доходность инвестиций в случае успешной реализации инновационного решения, в связи с чем, обеспечивают жизнеспособность зарождающемуся бизнесу.

Источником рискованного финансирования выступают банки, инвестиционные, страховые, пенсионные компании, частные и общественные фонды венчурного капитала. Крупный бизнес участвует в венчурном финансировании, используя три варианта:

- непосредственно финансируют создание малой фирмы для создания нового продукта и последующего производства крупной компанией;
- рискованное финансирование, стимулируемое крупным бизнесом – создание филиалов мелких венчурных инвестиционных фирм. Венчурный фонд финансирует разработку и освоение НИОКР за пределами фирмы;
- создание самостоятельных специализированных инвестиционных фирм венчурного капитала. Они действуют как заказчики новых технических решений, оплачивая издержки по их разработке.

Формирование венчурных фондов и венчурного капитала решает проблему стартового финансирования на стадии разработки нового продукта, исследования рыночных возможностей его реализации, а также на стадии роста, когда налаживается серийное производство нового продукта. В результате развития неформальных способов финансирования активизируется

инновационная деятельность субъектов «высокопритязательного» предпринимательства.

К сдерживающим факторам развития предпринимательской активности следует отнести: недостаточный уровень эффективности государственной поддержки субъектов среднего и малого бизнеса; слабая законодательная база, регулирующая деятельность бизнеса; проблемы доступности формального и неформального финансирования и доступности научно-исследовательских разработок для малых предприятий; неблагоприятный социально-политический климат в стране; низкое качество культуры предпринимательства. Решение данных проблем лежит в основе формирования благоприятной институциональной среды. Это комплекс эффективных институтов правового, финансового, социального характера, учитывающий национальные традиции, политические и культурные особенности и стимулирующий инновационные процессы в экономике.

Эффективность производства на большинстве предприятий напрямую связана со сложностью и длительностью производственного цикла. Чем длительнее этот цикл, чем большее количество вспомогательных и обслуживающих производств в нем задействовано, тем менее эффективным оказывается производство в целом. Объясняется эта закономерность очевидной необходимостью затрачивать массу усилий на координацию всех действий по бесперебойному обеспечению основного производства сырьем, энергоносителями, по обслуживанию оборудования, по транспортировке и складированию продукции, погрузке-выгрузке. Неисправность оборудования на одном технологическом этапе может привести к сбоям в работе всего производства, вплоть до полной его остановки. Таким образом, особо важным для повышения эффективности и достижения наилучших результатов становится решение проблемы стабильного функционирования всей производственной системы. Как экономическая дефиниция производство является системой преобразования сырья, полуфабрикатов и других предметов труда в готовую продукцию, обладающую для общества потребительской

ценностью. Главная задача производственной системы заключается в непрерывном совершенствовании процесса создания ценности для потребителя путем рационального сочетания во времени и в пространстве всех основных, вспомогательных и обслуживающих производств. Таким образом, достигается экономия времени, материальных и трудовых ресурсов, уменьшается себестоимость продукции, возрастает рентабельность производства, улучшаются все экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

«На сегодняшний день, внешняя и внутренняя экономика России сопровождается возросшим уровнем конкуренции и воздействием инноваций на экономический рост страны. Три этих понятия взаимосвязаны, поскольку имеют влияние друг на друга. Результат интеллектуального труда всегда получает более высокую оценку на мировом рынке, чем другие сравниваемые объекты производства» [24, с. 76].

«Использование технологических инноваций, к примеру технологий энергосбережения, способствуют снизить затраты и увеличить качество производимого товара. Конкурентоспособность предприятия существует благодаря результативности распределения своего товара по областям влияния. Но в настоящее время, благодаря развитию современных технологий, проблема с распределением постепенно исчезает, следовательно, возрастает конкуренция. В таких экономических условиях эластичность, приспособляемость и новаторство действий предприятия становится главным принципом предоставления услуг и товаров потребителю»[11, с. 63].

Таким образом, стратегия инновационного развития предприятия устанавливает оптимальную последовательность мероприятий по осуществлению инновационной деятельности, ее контролю и корректировке на основе осуществления текущего мониторинга.

## 2 Анализ стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл Мастер»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Металл Мастер» организовано в 2008 году. ООО «Металл Мастер» – производственное предприятие. В своей работе компания придерживается принципов инновационности разработок и тщательного контроля качества.

Продукция предприятия:

- 1) Станки для гибки
  - Листогибы;
  - Вальцы;
  - Листогибочные прессы;
  - Фальцепрокатные станки;
  - Ручные роликовые листогибы;
  - Кровельные станки.
- 2) Станки для резки металла
  - Гильотины;
  - Вырубные и кругорезы;
  - Угловысечные станки.
- 3) Профилирующие станки
  - Для изготовления фальца;
  - Зигочные машины;
  - Для производства кровли.
- 4) Профилегибочные станки:
  - Ручные профилегибы;
  - Электромеханические профилегибы;
  - Гидравлические профилегибы.

ООО «Металл Мастер» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской

Федерации, иными постановлениями Правительства Российской Федерации, подзаконными актами министерств, федеральных служб и агентств, Уставом и локальными нормативными актами.

Структура управления ООО «Металл Мастер», представленная на рисунке 4, является линейно-функциональной.



Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Металл Мастер»

Данная структура позволяет проводить глубокую подготовку решений и планов, а также освобождает руководителя от глубокого анализа проблем. К недостаткам можно отнести отсутствие тесных связей и взаимодействия между функциональными и линейными органами.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2016 гг.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели ООО «Металл Мастер»

| Показатели                                             | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Изменение<br>2014/2016<br>(+,-) | Темп роста,<br>% |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|------------------|
| Выручка, тыс. руб.                                     | 10810   | 9800    | 9350    | -1460                           | 86,49            |
| Себестоимость продаж,<br>тыс. руб.                     | 6510    | 6690    | 6390    | -120                            | 98,15            |
| Валовая прибыль, тыс.<br>руб.                          | 4300    | 3110    | 2960    | -1340                           | 68,83            |
| Управленческие и<br>коммерческие расходы,<br>тыс. руб. | 190     | 200     | 130     | -60                             | 68,42            |
| Прибыль от продаж, тыс.<br>руб.                        | 4110    | 2910    | 2830    | -1280                           | 68,85            |
| Прибыль до<br>налогообложения, тыс.<br>руб.            | 4110    | 2910    | 2830    | -1280                           | 68,85            |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                              | 3288    | 2328    | 2264    | -1024                           | 68,85            |
| Численность ППП, чел.                                  | 42      | 43      | 41      | -1                              | 97,61            |
| Производительность<br>труда, тыс. руб.                 | 257,38  | 227,9   | 228,04  | -29,34                          | 88,6             |
| Рентабельность продаж, %                               | 38,02   | 29,69   | 30,26   | -7,76                           | 79,58            |

Как видно из представленной таблицы 1 все показатели предприятия за исследуемый период имеют отрицательную динамику.

Так, выручка ООО «Металл Мастер» за 2014-2016 гг. понизилась на 1460 тыс. руб. Динамика выручки предприятия представлена на рис. 5.

Также за исследуемый период существенно понижается прибыль от продаж на 1280 тыс. руб. Так, если в 2014 году прибыль от продаж ООО «Металл Мастер» составляла 4110 тыс. руб., а в 2016 году – 2830 тыс. руб. Соответственно за исследуемый период снижается уровень рентабельности продаж на 7,76 %.

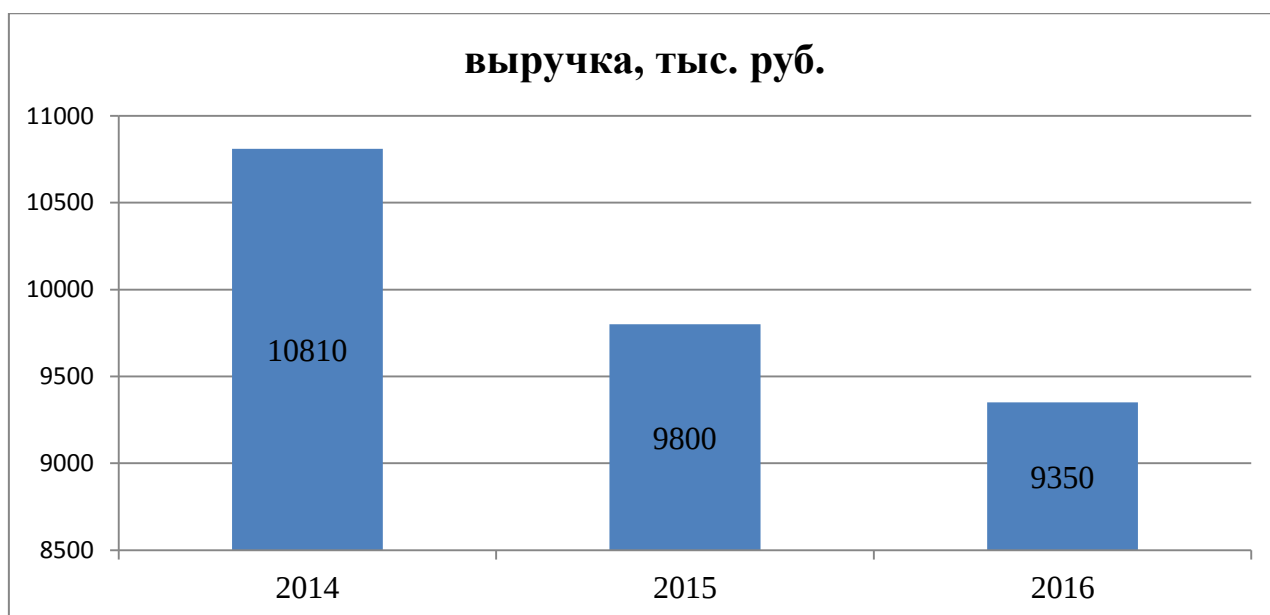


Рисунок 5 – Динамика выручки ООО «Металл Мастер»

Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия представлена на рис. 6.

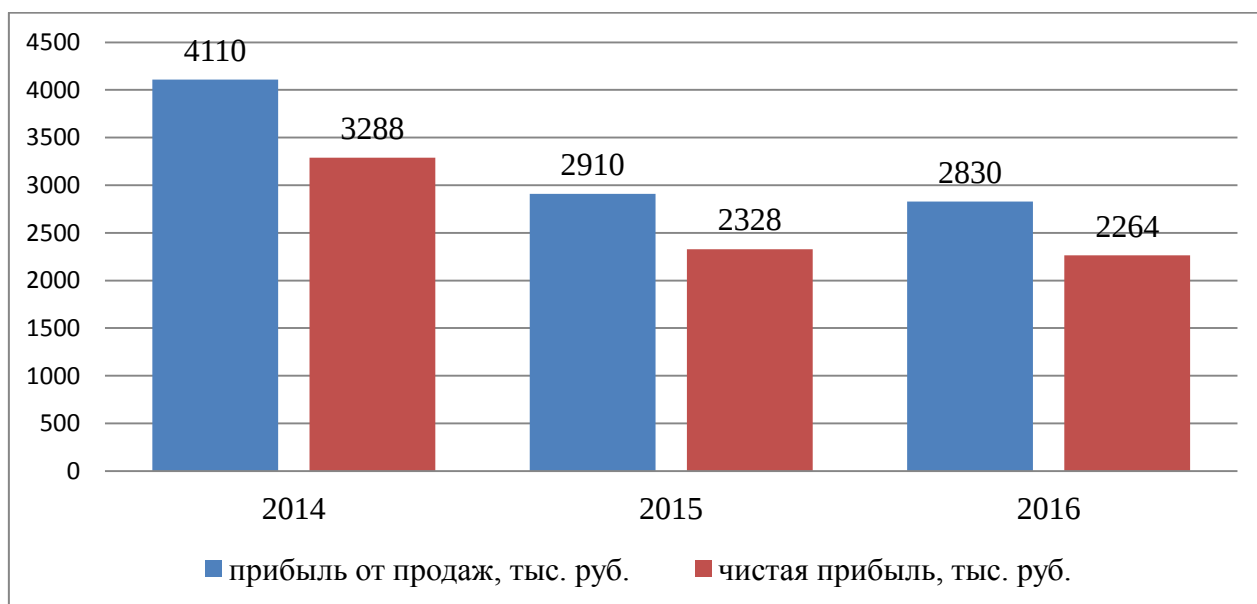


Рисунок 6 - Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Металл Мастер»

Таким образом, за исследуемый период финансовое положение

предприятия ухудшается. Снижение чистой прибыли предприятия связано с экономической нестабильностью, падением доходов населения и соответственно их покупательской способности, а также появлением новых конкурентов на рынке.

## 2.2 Оценка стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

С целью оценки стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер» проведен анализ внешней среды предприятия. Факторы влияния внешней среды на ООО «Металл Мастер» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Металл Мастер»

| Политические факторы                                                                                                          | Влияние экономики                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политическая нестабильность<br>Изменение в законодательстве,<br>регулирующего коммерческую деятельность<br>предприятий        | Экономическая нестабильность;<br>Колебание курсов валют;<br>Снижение доходов населения;<br>Агрессивная конкурентная среда;<br>Инфляция                                                                                                    |
| Социокультурные тенденции                                                                                                     | Технологические инновации                                                                                                                                                                                                                 |
| Падение платежеспособного спроса<br>населения на продукцию предприятия;<br>Формирование положительного имиджа<br>предприятия; | Научно-технический прогресс;<br>Высокий уровень используемых<br>технологий производства продукции;<br>Постоянное совершенствование технологий<br>производства продукции;<br>Использование новейших технологий в<br>производстве продукции |

Как видно из представленной таблицы на предприятие оказывают влияние как политические и экономические, так и социокультурные и технологические факторы. Среди политических факторов наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Металл Мастер» могут оказать

такие факторы, как политическая нестабильность в стране, а также существенное изменение норм законодательства. К экономическим факторам, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, были отнесены инфляция, экономическая нестабильность в стране, колебания курсов валют, снижение доходов населения. Кроме того, на деятельность ООО «Металл Мастер» существенно оказывает влияние падение платежеспособного спроса населения на продукцию предприятия. Технологические факторы наиболее влияют на качество продукции ООО «Металл Мастер» и в целом его деятельность. Так, использование новейших технологий при производстве продукции может стать несомненным конкурентным преимуществом предприятия.

Перечень факторов микросреды оказывающих воздействие на организацию, представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень факторов микросреды ООО «Металл Мастер»

| Конкуренты                                                                                                                | Поставщики                                                                                              | Потребители                                                                              | Новые участники рынка             | Товары заменители       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Технологические новшества, позволяющие производить качественную продукцию, ведущие к снижению цены и стимулированию сбыта | Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по низким ценам | Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос                             | Высокие входные барьеры в отрасль | Товаров заменителей нет |
| Возрастающая конкуренция                                                                                                  | Повышение цен на ресурсы                                                                                | Устойчивые партнерские отношения с заказчиками, гибкая система оплаты (отсрочка платежа) |                                   |                         |

Анализ таблицы 3 позволил сформулировать следующие выводы. Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества фирм предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по

низким ценам. ООО «Металл Мастер» испытывает сильное влияние потребителей, т.к. незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос. В создавшихся условиях необходимо использовать стратегию ориентации на потребителя для усиления стимулирования сбыта (реклама, снижение цен, скидки). В сложившейся ситуации в отрасли наблюдается достаточно сильная конкуренция, как за счёт снижения цены и стимулирования сбыта, так и за счёт технологических новшеств, позволяющих производить более качественную продукцию.

Составим в таблице 4 матрицу возможностей ООО «Металл Мастер».

Таблица 4 – Матрица возможностей ООО «Металл Мастер»

| Вероятность использования | Степень влияния                                                                              |                                                              |                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                           | Сильная                                                                                      | Умеренная                                                    | Малая                                                        |
| Высокая                   | Хороший имидж компании                                                                       | Восстановление платёжеспособного спроса со стороны населения | Научно-технический прогресс                                  |
| Средняя                   | Высокий уровень используемых технологий производства продукции                               | Повышение квалификации персонала                             | Существенное снижение ставки рефинансирования                |
| Низкая                    | Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию высокого качества по низким ценам | Использование новейших технологий производства продукции     | Понижающийся уровень инфляции в сравнении с предыдущим годом |

К наиболее значимым и актуальным в современных условиях возможностям предприятия можно отнести положительный имидж ООО «Металл Мастер», а также использование новейших технологий производства продукции. Кроме того, необходимо выделить значение восстановления платёжеспособного спроса со стороны населения. Элементы 1-3 представленной таблицы определяют возможности, которые наиболее вероятны и имеют наибольшую степень влияния.

Далее в таблице 5 представим матрицу угроз внешней среды для ООО «Металл Мастер».

Таблица 5 – Матрица угроз ООО «Металл Мастер»

| Вероятность реализации | Возможные последствия                                        |                                                                              |                                      |                                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Разрушение                                                   | Критическое состояние                                                        | Тяжелое состояние                    | Легкие ушибы                                                                                                                    |
| Высокая                | Возрастающая конкуренция                                     | Повышение цен на ресурсы                                                     | Рост социальных отчислений           | Изменение в законодательстве, которое регулирует деятельность коммерческих предприятий                                          |
| Средняя                | Законодательство по защите прав потребителей                 | Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства | Удорожание основных внешних издержек | Технологические новшества, позволяющие производить более качественную продукцию, ведущие к снижению цены и стимулированию сбыта |
| Низкая                 | Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос | Политическая нестабильность                                                  | -                                    | -                                                                                                                               |

Таким образом, существенными угрозами внешней среды для ООО «Металл Мастер» являются возрастающая конкуренция, повышение цен на ресурсы и материалы, а также изменения законодательства.

Среди слабых сторон предприятия можно выделить: высокую цену на производимую продукцию; износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

Сильные стороны ООО «Металл Мастер» позволяют данной компании сохранять достойные позиции на рынке, и говорят о том, что ООО «Металл Мастер» в первую очередь ориентировано на удовлетворение потребительского спроса.

Матрица SWOT-анализа ООО «Металл Мастер» представлена в таблице 6.

Высокая цена на продукцию ООО «Металл Мастер» обусловлена, прежде всего, постоянными поломками и износом оборудования, а так же необходимостью его модернизации.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа ООО «Металл Мастер»

| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                           | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Квалифицированный рабочий персонал,<br>налаженная система обучения сотрудников;<br>Высокий уровень сервиса, качество обслуживания;<br>Большой опыт в совершенствовании производственных процессов;<br>Сбалансированная кредитная политика | Высокая цена на услуги;<br>Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования;<br>Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.<br>Отсутствие инвестирования в маркетинг.<br>Узкая интерпретация функций маркетинга, только коммуникационная; |
| Угрозы                                                                                                                                                                                                                                    | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Возрастающая конкуренция;<br>Повышение цен на ресурсы;<br>Рост социальных отчислений;<br>Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства;<br>Законодательство по защите прав потребителей.                   | Снижение ставки рефинансирования;<br>Научно-технический прогресс;<br>Использование новейших технологий в процессе производства продукции;<br>Восстановление платёжеспособного населения                                                                                                             |

Отсутствие инвестирования в маркетинг, не позволяет компании должным образом анализировать изменения рынка и технических инноваций. В качестве угрозы для предприятия можно выделить конкуренцию.

Далее проведем анализ конкурентов ООО «Металл Мастер».

Таблица 7 - Сравнительный анализ деятельности конкурентов (баллы)

| Переменные маркетинга                              | ООО «Металл Мастер» | ООО «Ореанд»   | ООО «Альфа»    | ООО «Стимул»   |
|----------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ассортимент производимой продукции                 | 4б.                 | 4б.            | 5б.            | 4б.            |
| Уровень цен на производимую продукцию              | Высокий<br>3б.      | Средний<br>4б. | Средний<br>4б. | Средний<br>4б. |
| Совершенствование производственных процессов       | 5 б.                | 4б.            | 5б.            | 5б.            |
| Использование в производстве технических инноваций | 3б.                 | 4б.            | 5б.            | 4б.            |

Продолжение таблицы 7

|                                  |                                      |                       |                       |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Инвестирования в маркетинг       | 1б.                                  | 4б.                   | 5б.                   | 5б.                                  |
| Уровень рекламы                  | Отдельные виды<br>4б.                | Масштабная<br>5б.     | Отдельные виды<br>4б. | Очень ограниченная<br>3б.            |
| Предоставление отсрочки клиентам | До 5 дней постоянным клиентам<br>3б. | До 5 дней всем<br>4б. | До 7 дней всем<br>5б. | До 5 дней постоянным клиентам<br>3б. |

Среди основных конкурентных преимуществ исследуемого предприятия необходимо выделить положительный опыт совершенствования производственных процессов, наличие отдельных видов рекламы, ассортимент производимой продукции. Однако по остальным параметрам ООО «Металл Мастер» существенно уступает своим основным конкурентам, а именно по уровню цен, инвестированию в маркетинг, использованию в производстве технических инноваций. Так, основные конкуренты предприятия (ООО «Альфа», ООО «Стимул», ООО «Ореанд») используют при производстве продукции новейшие технологии и оборудование, что позволят им удерживать средний уровень цен на продукцию, при постоянном повышении ее качества. С учетом конкурентной среды ООО «Металл Мастер», разработка и выпуск более качественной продукции становится приоритетным направлением стратегии организации, так как определяет остальные направления ее развития. Для инновации в равной мере важны все три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Далее по данным таблицы построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 7). Эта схема позволяет легко провести анализ уровня конкурентоспособности различных предприятий по разным факторам, так как наглядно показывает конкурентные преимущества и недостатки той или иной фирмы на данный момент времени.

Таким образом, проведенное исследование показало отсутствие у ООО «Металл Мастер» четкой стратегии инновационного развития.

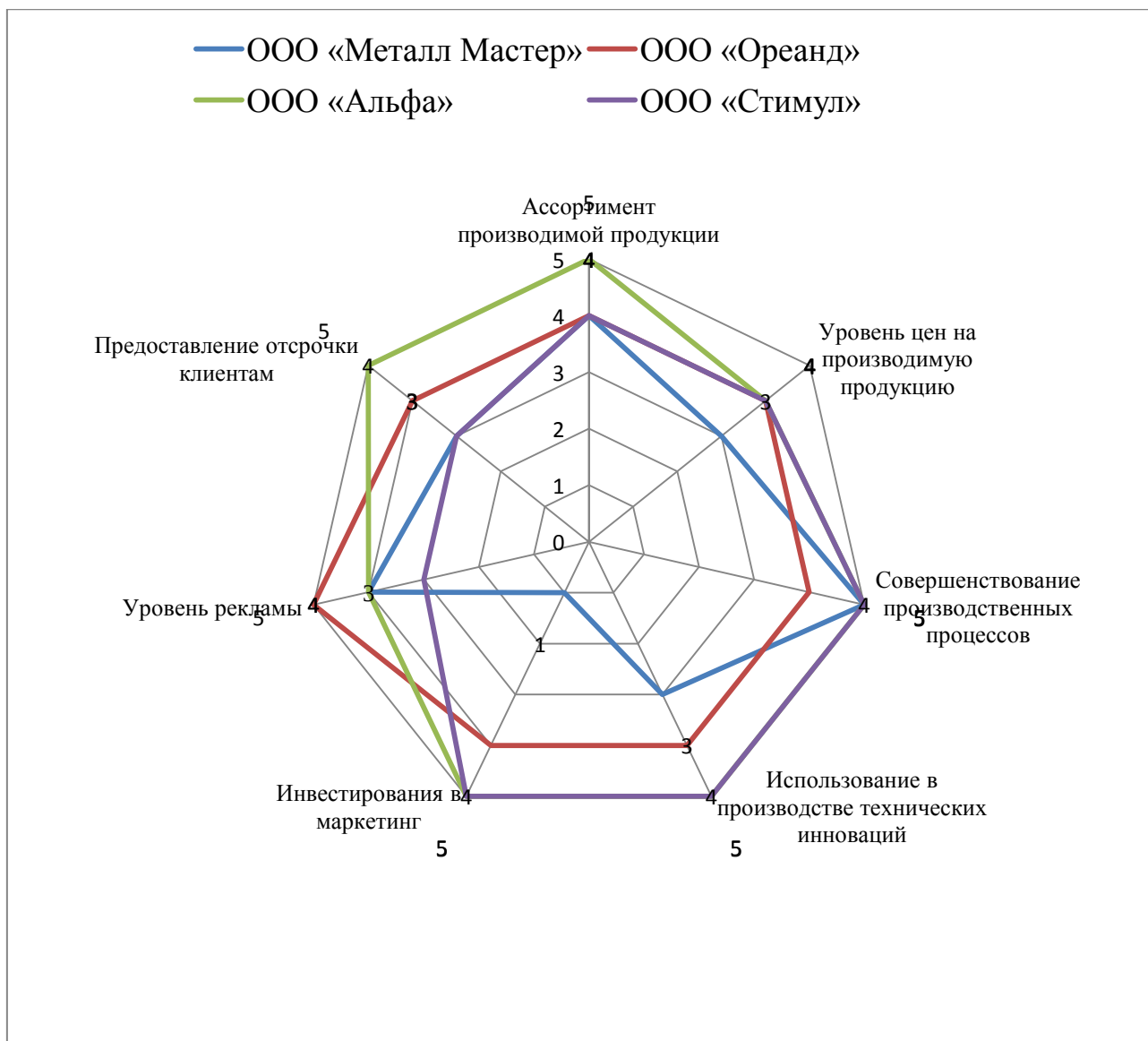


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Металл Мастер»

Основными факторами, сдерживающими инновационную деятельность ООО «Металл Мастер», выступают такие, как недостаток собственных финансовых средств, высокая конкуренция, отсутствие и изношенность оборудования, недостаток рынков сбыта и длительный период окупаемости нововведений. Вместе с тем, наличие этих факторов является одновременно и мотивацией для инновационного развития, модернизации производственного и технологического аппарата предприятия.

Организация инновационной деятельности как непрерывного процесса

позволит ООО «Металл Мастер» достигнуть уровня инновационной готовности для качественного и своевременного достижения стратегических целей.

Задача ООО «Металл Мастер» – реформировать способ производства посредством использования принципиально новых товаров или производства старых товаров новыми методами.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- Общество с ограниченной ответственностью ООО «Металл Мастер» организовано в 2008 году. За исследуемый период финансовое положение предприятия ухудшается. Снижение чистой прибыли предприятия связано с экономической нестабильностью, падением доходов населения и соответственно их покупательской способности, а также появлением новых конкурентов на рынке.

- на предприятие оказывают влияние как политические и экономические, так и социокультурные и технологические факторы. Среди политических факторов наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Металл Мастер» могут оказать такие факторы, как политическая нестабильность в стране, а также существенное изменение норм законодательства. К экономическим факторам, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, были отнесены инфляция, экономическая нестабильность в стране, колебания курсов валют, снижение доходов населения. Кроме того, на деятельность ООО «Металл Мастер» существенно оказывает влияние падение платежеспособного спроса населения на продукцию предприятия. Технологические факторы наиболее влияют на качество продукции ООО «Металл Мастер» и в целом его деятельность. Так, использование новейших технологий при производстве продукции может стать несомненным конкурентным преимуществом предприятия.

- высокая цена на продукцию ООО «Металл Мастер» обусловлена, прежде всего, постоянными поломками и износом оборудования, а так же необходимостью его модернизации. Отсутствие инвестирования в маркетинг, не позволяет компании должным образом анализировать изменения рынка и

технических инноваций. В качестве угрозы для предприятия можно выделить конкуренцию.

– основные конкуренты предприятия (ООО «Альфа», ООО «Стимул», ООО «Ореанд») используют при производстве продукции новейшие технологии и оборудование, что позволят им удерживать средний уровень цен на продукцию, при постоянном повышении ее качества. С учетом конкурентной среды ООО «Металл Мастер», разработка и выпуск более качественной продукции становится приоритетным направлением стратегии организации, так как определяет остальные направления ее развития. Для инновации в равной мере важны все три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

– под воздействием инновационной деятельности изменяются практически все подсистемы производственного предприятия, выходя на качественно новый уровень. Вместе с тем современные условия экономического развития требуют от производственных предприятий не только активизации инновационной деятельности, но и совершенствования методов ее организации, в частности, за счет выявления и использования резервов, направленных на повышение эффективности ее проведения.

### 3 Рекомендации по формированию стратегии инновационного развития ООО «Металл Мастер»

#### 3.1 Мероприятия по техническому развитию и повышению эффективности производства ООО «Металл Мастер»

Рост объема производства ООО «Металл Мастер» может быть обеспечен инновациями в области технологии производства, производственной мощности, организации и обслуживания производства. Естественно, эти инновации уместны, если есть устойчивый платежеспособный спрос на продукцию.

Рост объема производства ООО «Металл Мастер» влечет за собой увеличение объема реализации продукции и, следовательно, прибыли от реализации. Кроме того, он обеспечивает снижение общих издержек производства ООО «Металл Мастер» за счет экономии постоянных затрат и, как следствие, рост прибыли и рентабельности продукции, а также снижение себестоимости единицы продукции, что создает возможность снижения цены.

Снижение издержек производства ООО «Металл Мастер» обеспечивают ресурсные инновации (использование прогрессивных, дешевых видов сырья и материалов), продуктовые (совершенствование конструкции изделий, освоение новых изделий), технологические (модернизация действующих технологий и освоение новых, модернизация оборудования и использование моделей с большей производительностью), организационные инновации.

«Развитие станкоинструментальной отрасли – одно из важнейших факторов обеспечения модернизации промышленности России, однако производство новых станков, необходимых для качественного рывка вперед, серьезно отстает от запросов рынка. Крайне низкая доля станков новых поколений, с высокими показателями производительности, точности и чистоты обработки не позволяет российским предприятиям при нынешних резко растущих затратах на сырье и энергию выпускать конкурентоспособную продукцию» [17].

«Конкурентоспособную продукцию станкостроители выпускают только в небольших объемах, это узкая линейка оборудования и достаточно дорогой продукт. Основной доход предприятиям обеспечивают ремонт и модернизация старого оборудования (в среднем 80%), доля собственных новинок несоизмеримо мала» [22].

Equipnet.ru выявил предпочтения покупателей из строительного сектора: минимальное энергопотребление, низкая стоимость и простота в эксплуатации – чтобы на них могли работать даже неквалифицированные кадры. Наиболее популярно оборудование таких стран-производителей, как Китай, Турция, Ю.Корея, Тайвань.

Также в последнее время популярное направление среди небольших промышленных предприятий – создание центров по комплексной металлообработке.

«Как правило, технологическим ядром такого центра выступают лазерные технологии, которые позволяют производить интегрированную обработку материала в достаточно широком диапазоне: сварку и поверхностную обработку (термоупрочнение, легирование и наплавку, резку и размерную обработку, раскрой материалов в заготовительном производстве, маркировку и гравировку, прецизионную микросварку электронных компонентов» [34].

«Такие «лазерные ателье» позволяют крупным машиностроителям выводить на аутсорсинг ряд непрофильных технологических операций, а стало быть, снизить затраты» [34].

«Мировые производители начинают выпуск реконфигурируемых производственных систем, которые, по мнению специалистов, окажут огромное влияние на развитие промышленности в целом. Обладая производственной мощностью, которая регулируется в зависимости от потребности воздействия на материал, адаптируясь к ее новым функциям, новые системы более универсальны. Для предприятия очевиден огромный плюс – использование новых технологических процессов более высокого уровня. Необходимо удовлетворить спрос и на необходимость дистанционного мониторинга и

управления оборудованием через сети удаленного доступа. Кроме совершенствования используемых технологий, изменения конструкций металлорежущих станков, очевидна потребность в комплексной обработке на одном станке все более сложных деталей. Необходимы единые станки-комплексы с лазерной и механической обработкой» [17].

Реконфигурируемые производственные системы в промышленности относятся к классу сложных систем, требующих наличия стратегии еще до начала процессов управления в них. Отсутствие такой стратегии ведет к большим потерям, неоптимальному управлению или даже к недостижению цели управления.

Главная цель, которая преследуется предприятием при внедрении CALS - это минимизация затрат в ходе всего жизненного цикла изделия, повышение его качества и конкурентоспособности.

Основными составляющими CALS-технологий являются:

- CAD (Computer Aided Design) - инструментальный комплекс технических и программных средств автоматизированного проектирования изделий;
- CAM (Computer Aided Manufacturing) - системы автоматизации технологической подготовки производства;
- CAE (Computer Aided Engineering) - системы инженерного анализа;
- Concurrent Engineering - средства реализации технологии параллельного тотального проектирования в режиме группового использования данных;
- EDM (Enterprise Data Management) - система управления проектными и инженерными данными;
  - системы визуализации всего процесса разработки документации;
  - средства обмена данными;
  - средства разработки прикладного программного обеспечения;

– методики анализа процессов проектно-технологической, производственной и управленческой деятельности.

На мировом рынке уже сегодня, а скоро и в России продукция, не снабженная электронной документацией и не обладающая средствами интегрированной логистической поддержки постпроизводственных стадий жизненного цикла, будет полностью вытеснена.

К любому высокотехнологичному изделию предъявляется ряд жёстких требований, удовлетворение которых невозможно без внедрения CALS-технологий

В ООО «Металл Мастер» при разработке новой продукции наибольший удельный вес имеют следующие затраты:

- проектирование;
- подготовка технической документации;
- разработка эксплуатационной документации;
- маркетинговые.

«Опыт внедрения CALS-технологий на зарубежных предприятиях показывает, что:

- затраты на проектирование сокращаются на 20%;
- время вывода новых услуг на рынок сокращаются на 55%;
- затраты на подготовку технической документации сокращаются на 40%;
- затраты на разработку эксплуатационной документации сокращаются на 30%» [6].

В ООО «Металл Мастер» проектированием занимается 2 сотрудника (60% рабочего времени). Среднее время, затрачиваемое ими на проектирование, занимает 6 мес.

Внедрение CALS-технологий позволит сократить это время на 24 дня (с 6 мес. до 4,2 мес.).

Таблица 8 - Экономия от внедрения CALS-технологий

| Виды затрат                   | Экономия, тыс. руб. | Экономия во времени, дн. |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Проектирование                | 611,1               | 24                       |
| Маркетинг                     | 163,3               | 11                       |
| Техническая документация      | 155,2               | 16                       |
| Эксплуатационная документация | 76,5                | 9                        |
| Итого                         | 1006,1              | 60                       |

В табл. 9 представлены приблизительные затраты на внедрение CALS-технологий в ООО «Металл Мастер».

Таблица 9 - Общие затраты на внедрение CALS-технологий на предприятии

| Статья расхода                                             | Сумма, тыс. руб. |
|------------------------------------------------------------|------------------|
| 1                                                          | 2                |
| «Анализ существующего состояния бизнес-процессов»          | 277,1            |
| «Формирование концепции внедрения PDM на предприятии»      | 375,6            |
| «Создание рабочей группы, обучение персонала»              | 347,9            |
| «Реинжиниринг бизнес-процессов»                            | 645,8            |
| «Приобретение дополнительных технических средств»          | 498,7            |
| «Приобретение PDM системы»                                 | 312,6            |
| «Адаптация к существующим и новым программным средствам»   | 212,5            |
| «Разработка стандартов предприятия»                        | 265,1            |
| «Наполнение PDM информацией о ранее разработанных услугах» | 198,7            |
| Итого                                                      | 3134             |

Таким образом, затраты предприятия при реализации проекта составят 3134тыс.руб.

Далее рассчитаем экономическую эффективность предложенных для ООО «Металл Мастер» мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Сумма инвестиций всего составляет 3134тыс.руб.

Таблица 10 - Расчет чистого дисконтированного дохода

| Год   | Поток денежной наличности, руб. |         | Ставка дисконта $r=18$ |                       |             |
|-------|---------------------------------|---------|------------------------|-----------------------|-------------|
|       | Приток                          | Отток   | Чистый поток           | Дисконт               | NPV, руб.   |
| 0     |                                 | 3134000 | -3134000               | 1                     | -3134000    |
| 1     | 2208730                         |         | 2208730                | 0,847                 | 1870794,31  |
| 2     | 7054776                         |         | 7054776                | 0,718                 | 5065329,168 |
| 3     | 14344551                        |         | 14344551               | 0,609                 | 8735831,559 |
| Итого | 23608057                        | 3134000 | 20474057               | NPV 12537955,037 руб. |             |

$$NPV = ((-3134000)*1) + (2208730*0,847) + (7054776*0,718) + (14344551*0,609) = (-3134000) + 1870794,31 + 5065329,168 + 8735831,559 = 12537955,037 \text{ руб.}$$

Таким образом, NPV составит 12537955,037 руб.

В отличие от других критериев он позволяет давать оценки (хотя и грубые) рисковости проекта. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле [4]:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (5)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – чистая прибыль, получаемая в среднем за год. Она рассчитывается как разность между средними доходами и расходами.

$$PP = 3134000 / (2443730,4 + 7289775,6 + 14579551,2) / 3 = 0,386 (\approx 4,6 \text{ мес}).$$

Таким образом, простой срок окупаемости составляет 4,6 мес.

Рассчитаем индекс прибыльности инвестиций

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}; \quad (6)$$

где:

NPV – чистый дисконтированный доход;

n – срок реализации проекта;

r – ставка дисконтирования (%);

IC – вложенный (затраченный) инвестиционный капитал.

$$PI = 12537955,037 / 3134000 = 4$$

Поскольку  $PI > 1$ , то проект инвестиционно привлекателен для вложения, так как сможет обеспечить дополнительную отдачу капитала.

Коэффициент рентабельности инвестиций:

$$ARR = \frac{CF_{\text{ср.}}}{IC}; \quad (7)$$

где:

$CF_{\text{ср}}$  – средний денежный поток (чистая прибыль) объекта инвестиций за рассматриваемый период (месяц, год);

$IC$  (Invest Capital) – инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения.

$$ARR = 5118514,25 / 3134000 = 1,63$$

Так как значение чистого дисконтированного дохода положительное, индекс доходности больше 1, срок окупаемости составляет 4,6 мес., проект является прибыльным и за счёт его реализации организация получит дополнительную прибыль.

## Заключение

Каждое предприятие, которое работает в условиях рыночной экономики, не может существовать без четко разработанной стратегии. Ключевая задача формирования и обоснования стратегии заключается в поиске путей преодоления конкуренции на рынке и обеспечении высоких темпов экономического развития предприятия при достаточной финансовой устойчивости.

Важной составляющей эффективного управления предприятием является реализация действенной инвестиционной деятельности, как основа разработки инвестиционной стратегии, позволяющей определить не только формы и источники ресурсов, которые планируется использовать предприятием для реализации общей стратегии развития, но и учитывать факторы, влияющие на процессы ее реализации, в свою очередь создавая условия для результативного регулирования инвестиционной деятельности.

Процесс разработки стратегии инновационного развития предприятия представляет собой ряд последовательных мероприятий с обязательным наличием обратных связей, позволяющих осуществлять корректировку целей и задач, формировать результирующие показатели.

Стратегия инновационного развития предприятия устанавливает оптимальную последовательность мероприятий по осуществлению инновационной деятельности, ее контролю и корректировке на основе осуществления текущего мониторинга.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Металл Мастер» организовано в 2008 году. За исследуемый период финансовое положение предприятия ухудшается. Снижение чистой прибыли предприятия связано с экономической нестабильностью, падением доходов населения и соответственно их покупательской способности, а также появлением новых конкурентов на рынке.

На предприятие оказывают влияние как политические и экономические, так и социокультурные и технологические факторы. Среди политических факторов наиболее существенное влияние на деятельность ООО «Металл Мастер» могут оказать такие факторы, как политическая нестабильность в стране, а также существенное изменение норм законодательства. К экономическим факторам, которые оказывают влияние на деятельность предприятия, были отнесены инфляция, экономическая нестабильность в стране, колебания курсов валют, снижение доходов населения.

Кроме того, на деятельность ООО «Металл Мастер» существенно оказывает влияние падение платежеспособного спроса населения на продукцию предприятия. Технологические факторы наиболее влияют на качество продукции ООО «Металл Мастер» и в целом его деятельность. Так, использование новейших технологий при производстве продукции может стать несомненным конкурентным преимуществом предприятия.

Основные конкуренты предприятия (ООО «Альфа», ООО «Стимул», ООО «Ореанд») используют при производстве продукции новейшие технологии и оборудование, что позволяет им удерживать средний уровень цен на продукцию, при постоянном повышении ее качества.

Под воздействием инновационной деятельности изменяются практически все подсистемы производственного предприятия, выходя на качественно новый уровень. Вместе с тем современные условия экономического развития требуют от производственных предприятий не только активизации инновационной деятельности, но и совершенствования методов ее организации, в частности, за счет выявления и использования резервов, направленных на повышение эффективности ее проведения.

Эффективность производства на большинстве предприятий напрямую связана со сложностью и длительностью производственного цикла. Чем длительнее этот цикл, чем большее количество вспомогательных и обслуживающих производств в нем задействовано, тем менее эффективным оказывается производство в целом. Объясняется эта закономерность очевидной

необходимостью затрачивать массу усилий на координацию всех действий по бесперебойному обеспечению основного производства сырьем, энергоносителями, по обслуживанию оборудования, по транспортировке и складированию продукции, погрузке-выгрузке. Неисправность оборудования на одном технологическом этапе может привести к сбоям в работе всего производства, вплоть до полной его остановки. Таким образом, особо важным для повышения эффективности и достижения наилучших результатов становится решение проблемы стабильного функционирования всей производственной системы.

В ООО «Металл Мастер» при разработке новой продукции наибольший удельный вес имеют следующие затраты: проектирование; подготовка технической документации; разработка эксплуатационной документации; маркетинговые.

Опыт внедрения CALS-технологий на зарубежных предприятиях показывает, что: затраты на проектирование сокращаются на 20%; время вывода новых услуг на рынок сокращаются на 55%; затраты на подготовку технической документации сокращаются на 40%; затраты на разработку эксплуатационной документации сокращаются на 30%.

В ООО «Металл Мастер» проектированием занимается 2 сотрудника (60% рабочего времени). Среднее время, затрачиваемое ими на проектирование, занимает 6 мес. Внедрение CALS-технологий позволит сократить это время на 24 дня (с 6 мес. до 4,2 мес).

Сумма инвестиций всего составляет 3134 тыс. руб. Затраты операционные - агрегированный показатель затрат, включающий накладные затраты на общие и административные нужды, затраты на маркетинг и реализацию продукции, на исследования и разработки. Достаточно большой объем занимают затраты на оплату труда персонала. Так как значение чистого дисконтированного дохода положительное, индекс доходности больше 1, срок окупаемости составляет 4,6 мес., проект является прибыльным и за счёт его реализации организация получит дополнительную прибыль.

Инвестиционно-инновационная стратегия должна разрабатываться во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия и обеспечивать их эффективное сочетание для достижения стратегической цели организации. В связи с этим, мы считаем, что инвестиционно-инновационная стратегия состоит из таких элементов, как: направления, способы и средства осуществления действий по реализации миссии и достижения долгосрочных целей предприятия.

Способ действий определяет основные инструменты осуществления инновационного развития и, как правило, реализуется в виде стратегии научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок (НИПКР). Выбор способа реализации инновационной стратегии зависит от внутренних факторов (уровень инновационного и финансового потенциала предприятия) и внешних факторов, определяющими из которых являются уровень конкуренции, стадия жизненного цикла отрасли, уровень и скорость научно-технического прогресса в определенной сфере деятельности.

Средства реализации обозначают необходимые объемы ресурсов, за счет которых предприятие может реализовать выбранную инновационную стратегию (финансовые, информационные; кадровые; материально-технические, энергетические) и источники их обеспечения. В связи с тем, что финансовые ресурсы являются ключевыми в инвестиционной деятельности, способ финансового обеспечения инновационного процесса в данном исследовании определяется как инвестиционная стратегия. Основными источниками инвестиционных ресурсов выступают: собственные средства (прибыль, амортизация, специализированные фонды развития) и привлеченные средства в виде инвестиций, кредитов, государственного или регионального бюджета и т.п.

## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. - 2014. - N 31. - ст. 4398.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 08.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.09.2015) // Собрание законодательства РФ. - N 31. – 1998. - ст. 3824.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Часть 2 (в ред. 15.09.2015) // Собрание законодательства РФ. - 07.08.2000. - № 32. - ст. 3340.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // СЗ РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301
5. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» // Российская газета. - N 167. - 1996.
6. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)
7. Абилова М.Г. Теоретические и практические исследования экономического развития современных организаций [Текст]: коллективная монография – Санкт-Петербург: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – 153 с.

8. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 247 с.
9. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 400 с.
10. Алклычев А. М. Инновационная политика регионов Российской Федерации в целях привлечения инвестиций и возможности ее реализации // Региональная экономика теория и практика. - 2014. - № 3 (330). - С. 2–9.
11. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2016. - 220 с.
12. Блохина, Т.К. Экономика и управление инновационной организацией: Учебник / Т.К. Блохина, О.Н. Быкова, Т.К. Ермолова. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.
13. Баранчеев В. П. Управление инновациями : учебник. – М. : Юрайт , 2013. - 711 с.
14. Барышева А. В. Инновации : учебное пособие. – М. : Дашков и К°, 2014. - 380 с.
15. Вотчель Л.М. Инновационная предпринимательская активность: сущность и условия реализации// Современные технологии управления. - №4 (76). – 2017 // Режим доступа: <http://sovman.ru/article/7604/>
16. Вотчель Л.М. Предпринимательство как способ коммерциализации инновационных проектов /монография/ Вотчель Л.М., М.В. Кузнецова. - Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. тех.ун-та им. Г.И. Носова, 2015. - 122с.
17. Викулина В.В., Вотчель Л.М., Ахмеджанова Т.А. Противоречивость как источник функционирования и развития предпринимательской деятельности/ Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Сери: Экономика и управление. - 2016. - №1 (24). - С.19-23.

18. Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. - М.: ДиС, 2014. - 464 с.
19. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2014. - 461 с.
20. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 311 с.
21. Гридин В.Г. Экономика, организация, управление природными и техногенными ресурсами: Учебное пособие / В.Г. Гридин, А.Р. Калинин; Под ред. А.А. Кобяков, В.А. Харченко. - М.: Горная книга, 2014. - 752 с.
22. Донцова О.И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: учебное пособие / О. И. Донцова, С.А. Логвинов. – М.: Альфа – М.: ИНФРА – М, 2015. – 208 с.
23. Инновационный менеджмент. Учебник. / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 391 с.
24. Инновационный менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 391 с.
25. Инновационный менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. Учебник. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 335 с.
26. Инновационный менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 391 с.
27. Инновационный менеджмент. Учебник. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки (Серия «Magister»). / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 391 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер.с англ. [Текст] / Котлер Ф. — М.: Вильямс, 2009. - 944 с.

29. Калинина Н.М. Инновационная активность промышленных экономических систем: необходимость внедрения интегрированного контроллинга // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. - С. 125-131.
30. Коокуева В. В., Конева Д. А., Яковлева В. Н. Инновационная деятельность предприятия // Молодой ученый. - 2015. - №21. - С. 402-404.
31. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
32. Максимов Н. Н. Теоретические основы инновационной деятельности // Молодой ученый. - 2013. - №10. - С. 340-343.
33. Переходов В. Н. Основы управления инновационной деятельностью. – М.: Инфра-М, 2015. – 221 с.
34. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 2008. - 576 с.
35. Тараканова К. Л., Тараканов С. И. Инновационная активность как фактор конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. - 2015. - №20. - С. 296-298.
36. Трачук А. Инновационная стратегия компании // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 9. - С. 75–83.
37. Фасхиев Х. Системный подход к управлению инновационной деятельностью предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С. 44–53
38. Хаустова К.М. Роль инвестиционно-инновационной стратегии в обеспечении развития предприятия// Современные технологии управления - №11 (47). – 2014 // Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4712/>
39. Худякова М. А. Инновационная деятельность в российской экономике // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 587-589.

40. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 326 с
41. Царев В. Е., Вершина Д. А. Переход к инновационной экономике: инновационная деятельность предприятий и инновационный менеджмент // Молодой ученый. - 2015. - №23. - С. 673-676.
42. Шершнева С. Е. Стратегическое управление [Текст] / Шершнева З. Е. - 4-е изд., Перераб. и доп. - К.: КНЕУ, 2010. -699 с.
43. Янковский К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности : учеб. пособие по специальности «Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)». - СПб. и др. : Питер , 2011. - 448 с.
44. Федеральная служба государственной статистики. Статистика инноваций в России [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/nauka/ind\\_2020/pril4.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/nauka/ind_2020/pril4.pdf).

## Бухгалтерский баланс

| Статья                                                    | 2014        | 2015        | 2016        |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                             |             |             |             |
| Результаты исследований и разработок                      | 100         | 100         | 100         |
| Основные средства                                         | 160         | 190         | 250         |
| Итого по разделу I                                        | 260         | 290         | 350         |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                               |             |             |             |
| Запасы                                                    | 3600        | 3940        | 4700        |
| сырье и материалы                                         | 3600        | 3940        | 3940        |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 180         | 190         | 210         |
| Дебиторская задолженность                                 | 1560        | 1690        | 1780        |
| в том числе покупатели и заказчики                        | 1560        | 1690        | 1690        |
| Денежные средства                                         | 720         | 815         | 1100        |
| Итого по разделу II                                       | 6060        | 6635        | 7790        |
| <b>БАЛАНС</b>                                             | <b>6320</b> | <b>6925</b> | <b>8140</b> |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                             |             |             |             |
| Уставной капитал                                          | 10          | 10          | 10          |
| Нераспределенная прибыль                                  | 2800        | 2900        | 3700        |
| Итого по разделу III                                      | 2810        | 2910        | 3710        |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                     |             |             |             |
| Заемные средства                                          | 1271        | 1395        | 1000        |
| Итого по разделу IV                                       | 1271        | 1395        | 1000        |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                     |             |             |             |
| Кредиторская задолженность                                | 2239        | 2620        | 3430        |
| поставщики и подрядчики                                   | 2200        | 2550        | 3330        |
| прочие кредиторы                                          | 39          | 70          | 100         |
| Прочие краткосрочные пассивы                              | 0           | 0           | 0           |
| Итого по разделу V                                        | 2239        | 2620        | 3430        |
| <b>БАЛАНС</b>                                             | <b>6320</b> | <b>6925</b> | <b>8140</b> |

## Отчет о финансовых результатах

| Статья                                      | 2014  | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------------|-------|------|------|
| Выручка                                     | 10810 | 9800 | 9350 |
| Себестоимость продаж                        | 6510  | 6690 | 6390 |
| Валовая прибыль                             | 4300  | 3110 | 2960 |
| Коммерческие расходы                        | 140   | 150  | 80   |
| Управленческие расходы                      | 50    | 50   | 50   |
| Прибыль (убыток) от продаж                  | 4110  | 2910 | 2830 |
| Доходы от участия в других организациях     | 0     | 0    | 0    |
| Прочие доходы                               | 0     | 0    | 0    |
| Прочие расходы                              | 0     | 0    | 0    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения         | 4110  | 2910 | 2830 |
| Текущий налог на прибыль                    | 822   | 582  | 566  |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 0     | 0    | 0    |
| Изменение отложенных активов                | 0     | 0    | 0    |
| Прочее                                      | 0     | 0    | 0    |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода   | 3288  | 2328 | 2264 |