

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление инновационной политикой в ИТ отрасли на примере
Холдинга Т1

Обучающийся

А.А. Романов

(Инициалы Фамилия)

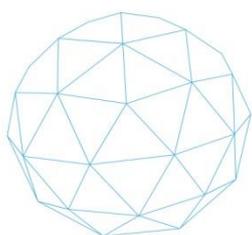
(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон. наук, доцент, В.В. Даньшина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение	3
1. Теоретические аспекты формирования и реализации инновационной политики предприятия	6
1.1. Понятие, сущность, роль и содержание инновационной политики предприятия	6
1.2. Методические аспекты формирования и реализации инновационной политики предприятия	15
1.3. Исследование зарубежного опыта формирования и реализации инновационной политики предприятия	21
2. Анализ инновационной политики на примере компании ООО «Т1»	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Т1»	31
2.2. Особенности формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»	42
2.3. Оценка эффективности инновационной деятельности компании ООО «Т1»	57
3. Проблемы и мероприятия по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»	63
3.1. Проблемы формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»	63
3.2. Мероприятия по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»	69
3.3. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»	84
Заключение	93
Список используемой литературы и используемых источников	101

Введение

Актуальность темы исследования. Для успешного функционирования любой организации в условиях нестабильной рыночной экономики, в первую очередь, требуется проводить постоянный мониторинг изменений внешней среды с целью корректировки стратегии развития. То есть все адаптационные мероприятия к изменениям во внешней среде должны осуществляться в рамках действующей стратегии развития организации. При этом необходимо обеспечить не только своевременное реагирование на вызовы внешней среды, но и грамотно прогнозировать экономические преобразования глобального характера.

На сегодняшний день в экономике России уже сформировались рыночные отношения, которые связаны, прежде всего, с конкуренцией. С одной стороны, это несет в себе позитивные тенденции, поскольку обеспечивает потребителям доступ к более качественным и менее дорогим товарам и услугам. С другой стороны, в условиях обострения конкуренции актуальной становится проблема выживания организаций. Экономический кризис обострил проблемы конкуренции в экономике, поскольку, в условиях снизившегося потребительского спроса, активизировались процессы конкуренции за потребителя. [26]

Правильно созданная стратегия, несомненно, поможет в решении проблем, поставленных перед организацией: увеличение прибыли, вовлечение и удержание покупателей, установление наиболее перспективных направлений формирования бизнеса. При этом инновации в условиях адаптации к изменениям среды являются инструментом, позволяющим открыть возможности для выявления и анализа новейших продуктов и процессов. [13] В такой ситуации открытость к инновациям является одним из главных факторов, что в будущем позволяет предприятию двигаться быстро, даже на опережение конкурентов.

Развитие инновационного потенциала способствует не только динамическому развитию и успеху, а также обеспечению безопасности и суверенитета государства, его конкурентоспособности в современном мире. [9]

В условиях стремительного развития научно-технического прогресса своевременное и оперативное внедрение инноваций обеспечивает гибкость, маневренность, адаптивность предприятия, а также обеспечивает получение дополнительных конкурентных преимуществ. [37] Для обеспечения конкурентоспособности, предприятию необходимо обновлять продукцию и совершенствовать производственные процессы, которые будут удовлетворять растущие запросы потребителей. Поэтому инновационная политика предприятия должна предусматривать последовательную целенаправленную комплексную инновационную деятельность по изменению любого из элементов предпринимательской деятельности. Это означает осуществление поисковой инновационной деятельности в различных направлениях с последующим обоснованием в рамках инновационных проектов. [22]

Степень изученности вопроса. Сегодня вопросам разработки инновационной политики в научных исследованиях уделяется большое внимание. Можно выделить работы таких авторов, как: Дж. Боуэн, Дж. Мейненз, А.А. Томпсон, Ф. Котлер, Б. Хьюстон, Д.А. Аакер, И. Ансофф, М.М. Колесова, О.В. Дятлова, С.В. Капитонов, Т.И. Сорокина, В.И. Малюк, Р.А. Шарифуллина, О.Н. Пушкарев, Ю.И. Короходкина, С.Н. Гагарина и другие. Однако недостаточно в данных исследованиях освещены вопросы формирования инновационной политики в условиях современных вызовов – санкционного давления.

Объектом исследования является компания ООО «Т1».

Предметом исследования является инновационная политика предприятия.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1».

В соответствии с поставленной целью в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность, роль и содержание инновационной политики предприятия;
- изучить методические аспекты формирования и реализации инновационной политики предприятия;
- исследовать зарубежный опыт формирования и реализации инновационной политики предприятия;
- проанализировать особенности формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»;
- оценить эффективность инновационной деятельности компании ООО «Т1»;
- выявить проблемы формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»;
- разработать мероприятия по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»;
- произвести расчет эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1».

Теоретико-методической основой работы стали фундаментальные положения маркетинга, труды различных ученых по проблемам инновационного развития, инновационного менеджмента.

Методы исследования. В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования, обеспечившие решение поставленных задач. Исследование выполнено с применением методов научной абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстрагирования и конкретизации, системного и сравнительного анализа, которые позволили получить теоретические обобщения относительно формирования инновационной политики предприятия.

Практическая значимость темы исследования заключается в формировании эффективной политики инновационного развития предприятия

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. [29]

1. Теоретические аспекты формирования и реализации инновационной политики предприятия

1.1. Понятие, сущность, роль и содержание инновационной политики предприятия

В настоящее время инновации выступают в качестве движущей силы экономического, социального и политического развития государства. Стремительные качественные изменения в жизненном укладе общества вынуждают предприятия быстро на них реагировать для того, чтобы оставаться конкурентоспособным. И ключевая роль в обеспечении его конкурентоспособности отводится именно инновациям и эффективной инновационной политике. [30]

Следует заметить, что в литературных источниках существуют многочисленные определения понятие «новейшие технологии». В научных экономических кругах преобладает мнение, что «новейшие технологии» являются технико-экономическим процессом, который, благодаря использованию продуктов умственного труда, позволяет создавать идеи и изобретения, что, в свою очередь, приводит к формированию лучших, по свойствам, видам продуктов и технологий. [34]

Самые известные трактовки зарубежной литературы понятие «инновации» сводятся к пониманию его как новой идеи или метода, которые внедрены для изготовления чего-либо. [31]

Впервые данное понятие было использовано австро-американским экономистом Й.А. Шумпетером, основателем инноватики как науки. Этот ученый в своих трудах «теория экономического развития» и «циклы деловой активности» в качестве инновации понимал процесс, предусматривающий научно-технические изменения, преследующие цель по формированию и применению новых видов потребительских товаров, оборудования и технологий. [29]

С позиций Б. Санто, под инновацией следует трактовать взаимосвязь экономической, технической и общественной сферы процессного характера, которая посредством применения передовых идей на практике ведет к изобретению лучших по качественным характеристикам продуктов или технологий. [20]

По мнению М. Портера, под инновацией следует понимать возможность получения конкурентных преимуществ на рынке. По сути инновации проявляются в новом дизайне продукта, процессе производства, подходе к маркетингу, методике повышения квалификации работников.

По утверждению С.Н. Коноваловой, в качестве инновации следует трактовать дизайнерский, производственный, технологический, управленческий процесс по изготовлению новых товаров, разработки новых процессов и оборудования. [18]

По мнению А.С. Завьяловой, инновации можно представить как определенную разновидность новаторства, изменения или иного нового явления, которое непосредственно реализуется субъектом хозяйствования с целью повышения уровня его конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынке. [16]

В настоящее время можно выделить три основных подхода к трактовке термина «инновация» (рисунок 1).

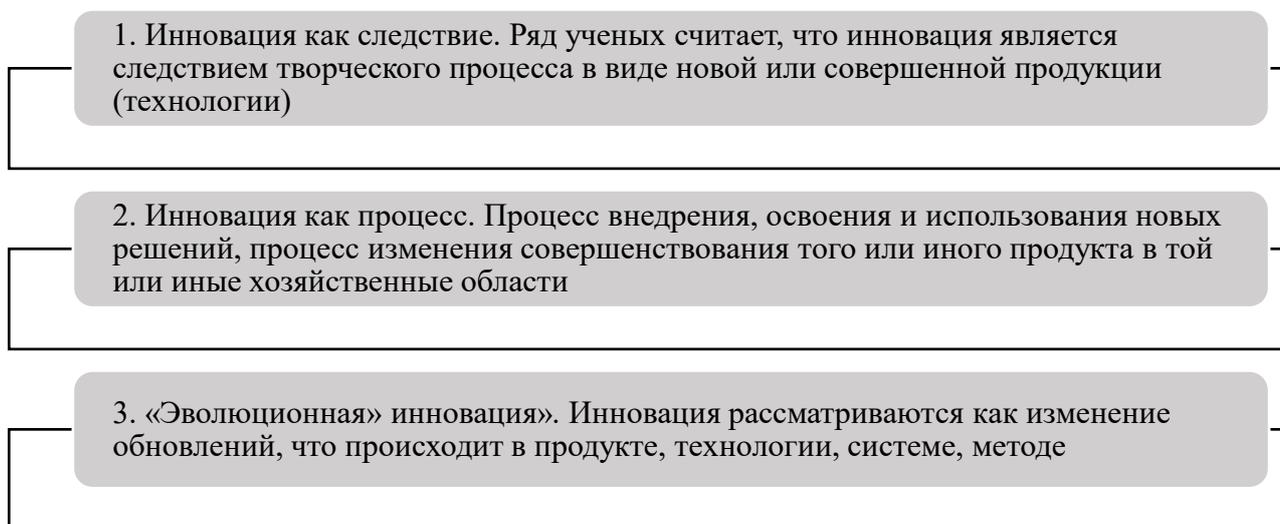


Рисунок 1 – Подходы к трактовке термина «инновация». [17]

Понятие инноваций закреплено в ст. 2 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». В соответствии с данным нормативно-правовым актом в качестве инновации выступает продукт, товар или услуга, которые характеризуются улучшенными характеристиками. Также под инновацией может пониматься процесс, метод продаж или организации деятельности, который отличается улучшенными свойствами и направлен на оптимизацию действующих бизнес-процессов. [34]

Под новейшими технологиями следует понимать один их компонентов системы общественного плана, который развивается в соответствии с самой системой. При этом формируются объективные предпосылки изменений социально-культурного характера разного масштаба. Следует отметить, что существует непосредственная связь между новейшими технологиями и креативностью персонала, а также уровнем готовности общества принимать и адаптировать данные инновационные технологии.

В процессе освоения новейших технологий организация может функционировать с наибольшей результативностью лишь в том случае, когда существует четкая ориентация на конкретный объект, цель с учетом максимально возможной информативности относительно внутренних и внешних факторов влияния на субъект хозяйствование.

На современном этапе акцент исследований ученых смещен на поиск и применение различных типов новейших технологий. Осуществляется анализ методов более ранней оценки рисков от производства инноваций, в частности социальные, материальные, формируются рекомендации общественно-политической организации инновационной деятельности. Новейшие технологии постепенно становятся элементом деятельности не только субъектов хозяйствования, но и всего государства, которое стремится способствовать развитию технологических процессов во всех сферах развития общества и, прежде всего, в сфере оказания медицинских услуг. [32]

В зависимости от вида объекта инновации можно классифицировать следующим образом (рисунок 2).

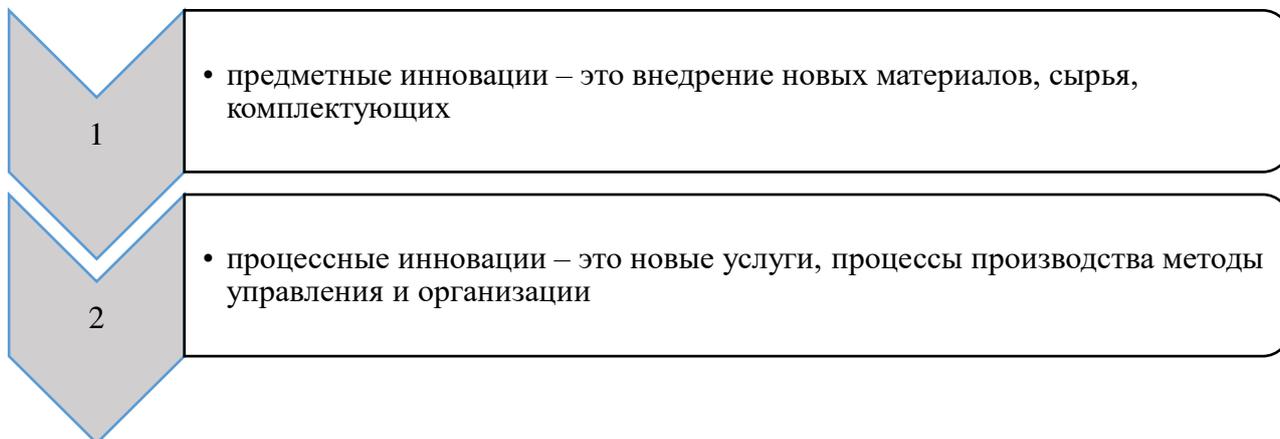


Рисунок 2 – Классификация инноваций по объекту [5]

Классификация по этапам инноваций представлена на рисунке 3.

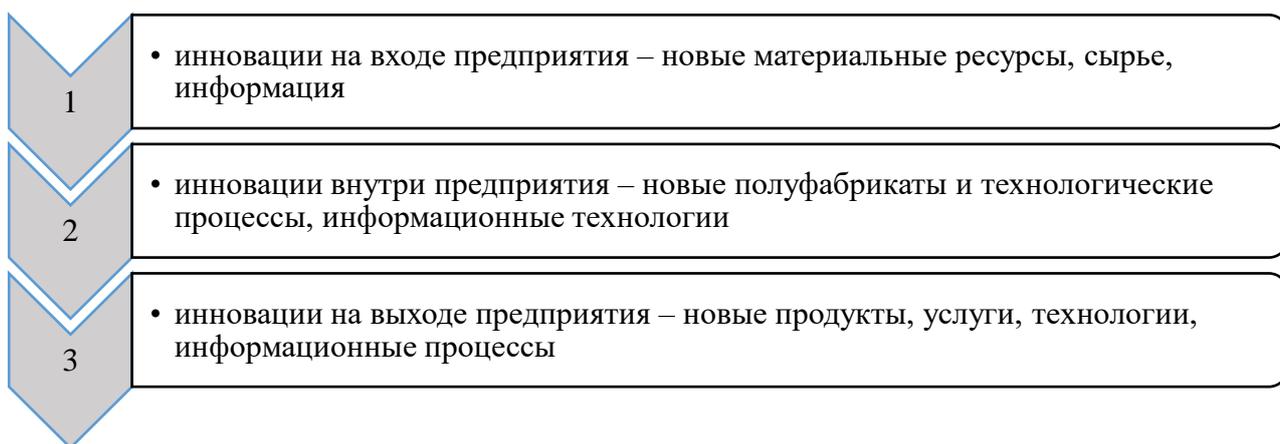


Рисунок 3 – Классификация инноваций по объекту [16]

В зависимости от степени привнесенного новшества классификация инноваций представлена на рисунке 4.

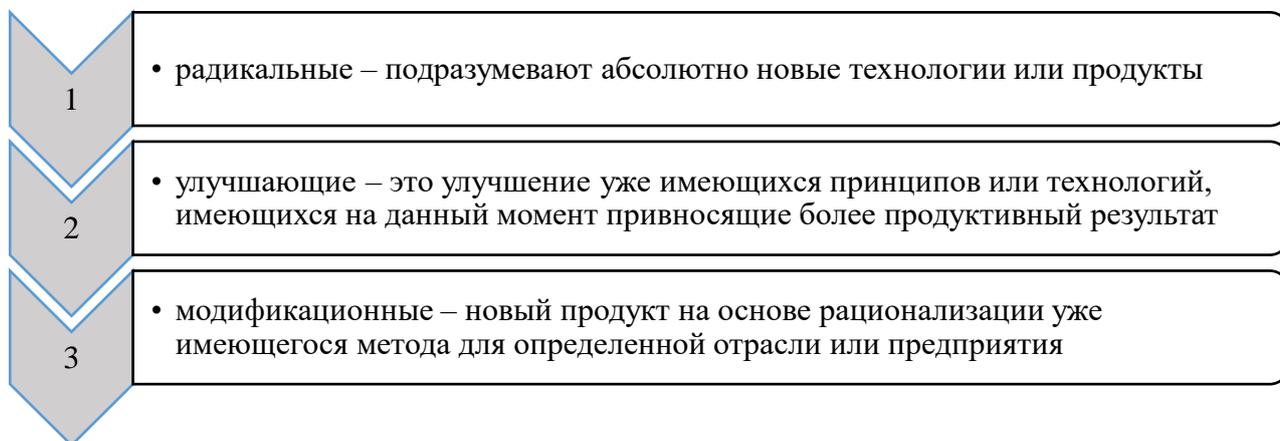


Рисунок 4 – Классификация инноваций по типу новшества [5]

Инновации могут относиться к определенной сфере:

- производственные инновации;
- торговые инновации;
- социальные инновации;
- управленческие инновации;
- маркетинговые инновации.

Классификация инноваций в зависимости от области применения представлена на рисунке 5. [16]

Инновационная деятельность организации имеет важное значение для его функционирования, поскольку выступает источником развития и инновационного роста. Но, с другой стороны, инновационная деятельность является достаточно сложным и специфическим видом деятельности, что затрудняет не только ее изучение как объекта экономического анализа, но и внедрение в реальной действительности. Многогранность инновационной

деятельности обусловлена тем, что она охватывает широкий спектр направлений деятельности организации и разнообразные сферы деятельности человека, а также синтезирует инновационные процессы, которые могут иметь место как в производственной, так и непроизводственной сферах. [32]

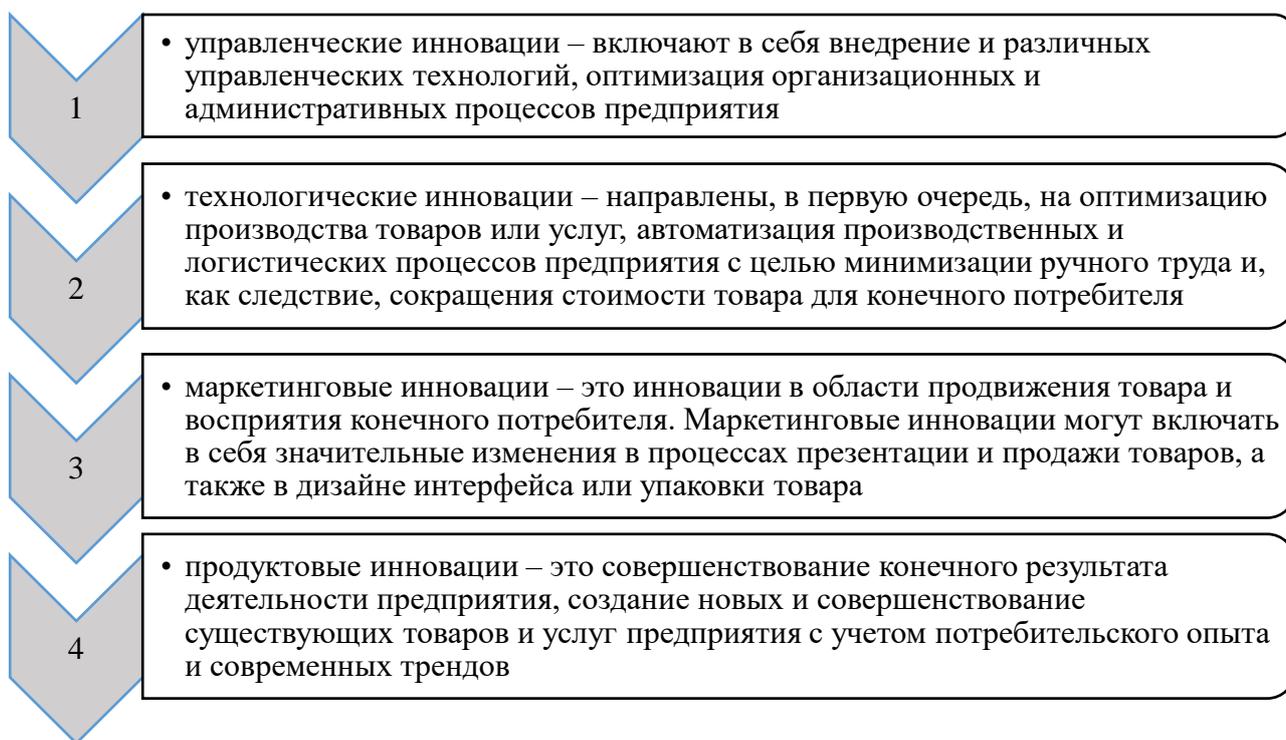


Рисунок 5 – Классификация инноваций в зависимости от области применения [16]

Инновационная деятельность организации имеет важное значение для его функционирования, поскольку выступает источником развития и инновационного роста. Но, с другой стороны, инновационная деятельность является достаточно сложным и специфическим видом деятельности, что затрудняет не только ее изучение как объекта экономического анализа, но и внедрение в реальной действительности. Многогранность инновационной деятельности обусловлена тем, что она охватывает широкий спектр направлений деятельности организации и разнообразные сферы деятельности человека, а также синтезирует инновационные процессы, которые могут иметь место как в

производственной, так и непроизводственной сферах.

В настоящее время практическая реализация инновационной деятельности в рамках отдельно взятого предприятия в качестве целевого ориентира ставит оптимизацию самого процесса разработки инновационного продукта посредством уменьшения числа стадий инновационного процесса. Также требуется и формирование оптимального процесса в части внедрения инновационных технологических решений с целью предотвращения наступления стадии спада и обеспечение максимально возможного по длительности срока эксплуатации инноваций, что требует формирования инновационной политики предприятия.

Следует отметить, что инновационная политика представляет собой отдельную часть общей политики предприятия, посредством которой регламентируются вопросы обеспечения координации работы научно-технической, социальной, маркетинговой, организационной и экономической сфер предприятия при формировании, разработке и внедрении инновационных решений. По сути, инновационная политика характеризует отношение руководства к вопросам организации на предприятии инновационной деятельности, разработке ее целевых ориентиров и задач. [19]

Миссию инновационной деятельности предприятия целесообразно определить, как кадрово-ресурсную готовность предприятия для перевода деятельности в инновационное русло с целью обеспечения устойчивого развития, роста эффективности деятельности предприятия, благосостояния персонала и общества в целом. [32]

Соответственно, целью инновационной деятельности организации является достижение высокого организационно-управленческого, технологического, научно-технического уровня производства, что позволит предоставить предприятию преимущества в борьбе с конкурентами как на внутреннем, так и на внешнем рынках. То есть главное назначение инновационной деятельности

предприятия заключается в создании новых инновационных идей, решений, которые будут внедрены на конкретном продукте и смогут обеспечить конкурентные преимущества. Наряду с основной целью инновационной деятельности предприятия всегда целесообразно выделять второстепенные, которые иногда касаются не только функционирования самого предприятия (рисунок 6).

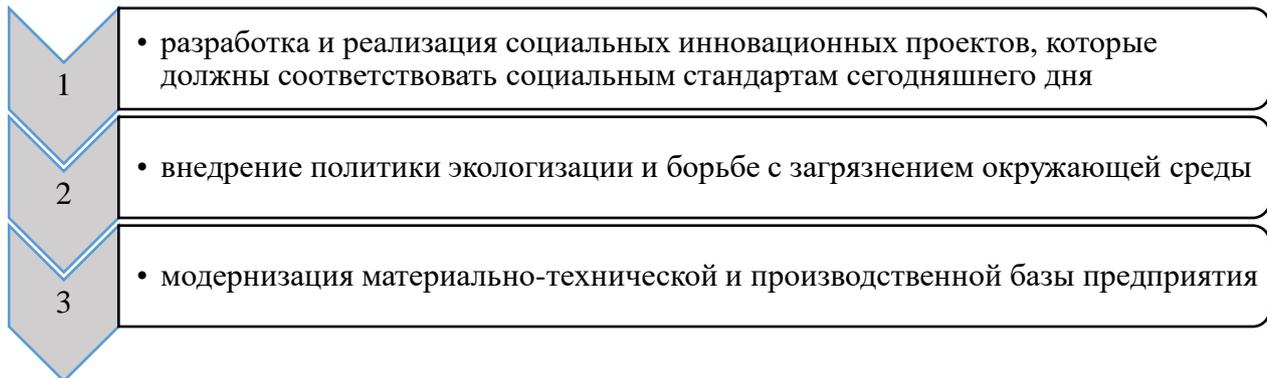


Рисунок 6 – Основные цели инновационной деятельности. [10]

Реализация поставленных целей достигается путем решения следующих задач (рисунок 7).

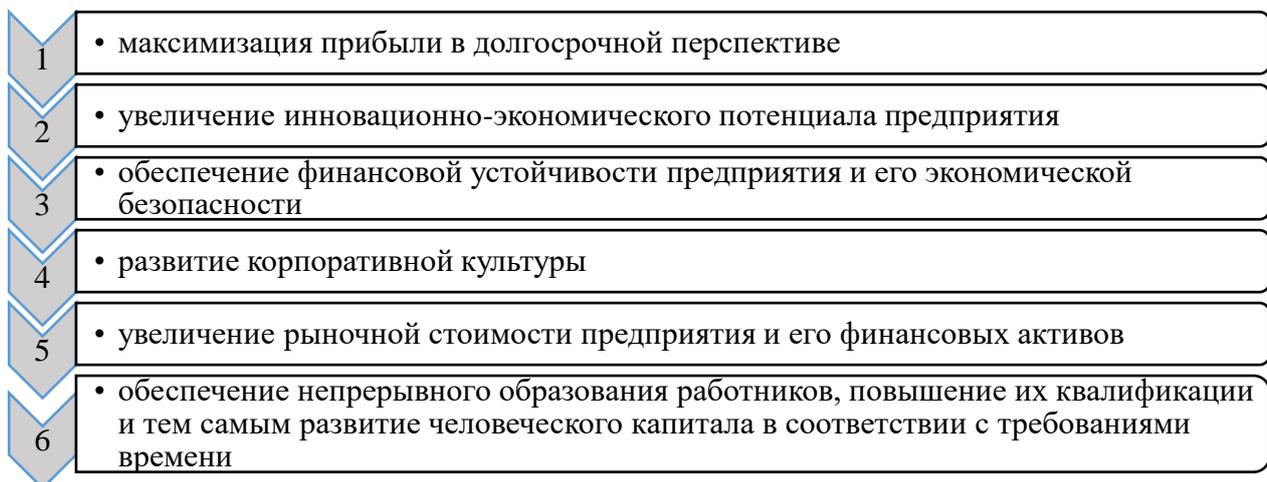


Рисунок 7 – Основные задачи инновационной деятельности. [29]

Свое воплощение инновационная политика предприятия нашла в планах и программах, которые разрабатываются и реализуются на следующих уровнях:

- стратегический уровень;
- тактический уровень;
- текущий уровень. [11]

Инновационная политика предприятия представляет собой составную часть его стратегии, которая призвана определить цели, принципы и основные задачи реализации инноваций на предприятии, которые призваны повысить уровень его конкурентоспособности и более рационального использования его экономического потенциала.

При этом в расчет должны приниматься отраслевые особенности функционирования предприятия. Так как принадлежность субъекта хозяйствования к той или иной отрасли откладывает определенный отпечаток на возможности в части стратегического выбора, который в свою очередь обусловлен уровнем конкурентоспособности продукции на мировом рынке, так и конкурентными позициями предприятия на внутреннем рынке. [23]

Таким образом, в качестве инновации выступает продукт, товар или услуга, которые характеризуются улучшенными характеристиками. Также под инновацией может пониматься процесс, метод продаж или организации деятельности, который отличается улучшенными свойствами и направлен на оптимизацию действующих бизнес-процессов.

Инновационная политика предприятия выступает в качестве части общей политики и призвана регламентировать вопросы в части взаимодействия маркетинговой, социальной, научно-технической, организационной и экономической деятельности при разработке и реализации инноваций. Непосредственно инновационная политика призвана характеризовать отношение руководства предприятия к процессу организации инновационной деятельности, определяет ее целевые ориентиры и основные задачи.

1.2. Методические аспекты формирования и реализации инновационной политики предприятия

В настоящее время выделяется два основных подхода формирования инновационной политики предприятия, которые для наглядности представлены на рисунке 8.

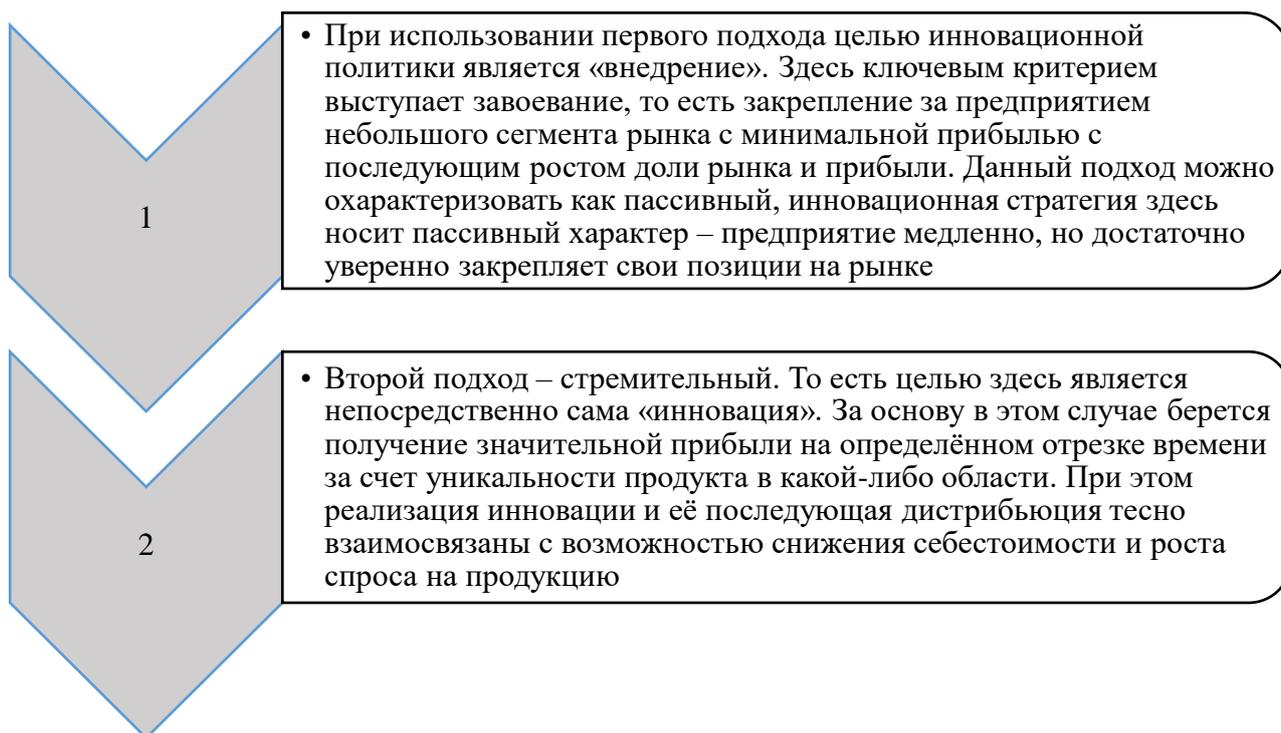


Рисунок 8 – Основные подходы формирования инновационной политики предприятия. [15]

При формировании на предприятии инновационной политики зачастую требуется обеспечить преобразование его основных сфер (рисунок 9).

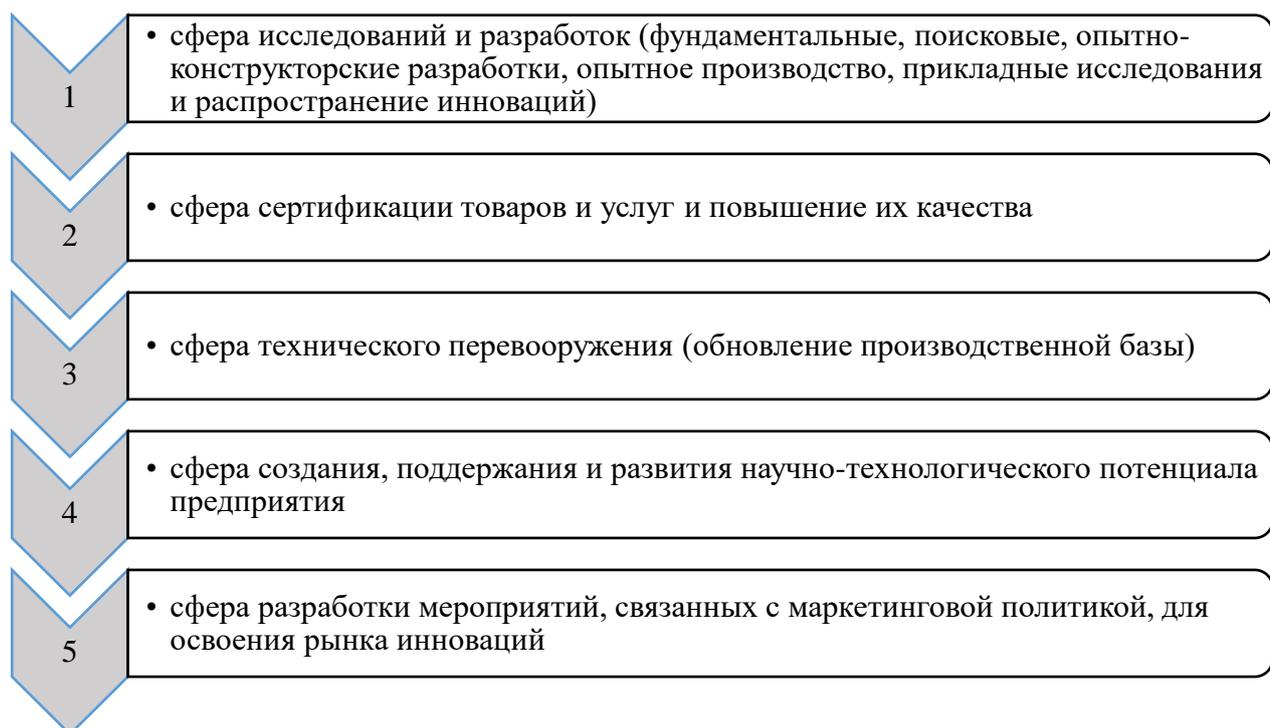


Рисунок 9 – Преобразование сфер предприятия при реализации инновационной политики. [25]

При формировании инновационной политики предприятия требуется обеспечить соблюдение основных принципов, отражающих системный подход к управлению инновационными процессами на предприятии, посредством которого четко очерчиваются границы инновационной деятельности.

Также при разработке инновационной политики необходимо принимать в расчет и механизмы регулятивного характера, функционирующие во внешней среде предприятия. При этом разрабатываемая инновационная политика должна в полной мере обеспечить разработку и реализацию предпринимательских идей, направленных на достижение целевых ориентиров и формирования механизмов реализации инноваций.

В связи с этим к разработке инновационной политики предприятия выдвигаются следующие требования (рисунок 10).

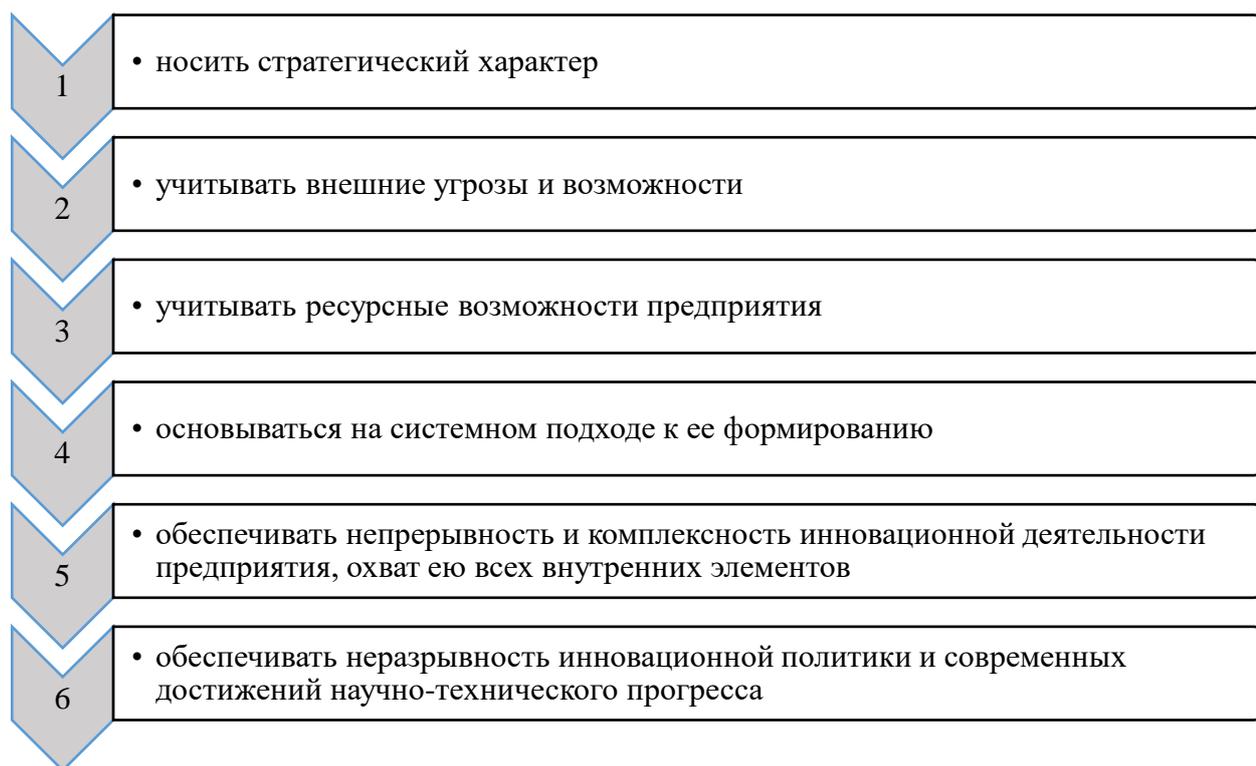


Рисунок 10 – Требования к инновационной политике предприятия. [4]

С учетом вышеперечисленных требований можно выделить следующие основные принципы, на которых базируется формирование инновационной политики предприятия:

- в инновационной политике предприятия должна преобладать стратегическая направленность;
- она должна ориентироваться на современные рыночные потребности;
- носить сбалансированный, целеустремленный, комплексный характер;
- разработка инновационной политики должна отличаться планомерностью и комплексностью.

В первую очередь инновационная политика предприятия призвана выявить основные направления изменений в стратегии развития предприятия в соответствии с требованиями внешней среды. Также в ней должны быть определены альтернативные сценарии развития предприятия, которые базируются на применении инновационных решений, сформированы целевые

ориентеры и задачи инновационной деятельности предприятия, исходя из выбранной стратегии развития. [2]

При разработке инновационной политики в первую очередь необходимо определиться с типом инновационной политики, который будет оптимальным для реализации в условиях конкретного предприятия. Основные типы инновационной политики представлены на рисунке 11.

1. Наступательный тип инновационной политики характеризуется рискованностью, большой наукоемкостью созданных продуктов, оперативностью внедрения новаций. Реализация такой политики возможна в условиях значительного научно-технического потенциала предприятия, высокой гибкости его структурных элементов, готовности менеджеров высшего звена к риску, их способности аккумулировать финансовые средства, необходимые для внедрения инновационных проектов и тому подобное. [35]

2. Эволюционный тип инновационной политики создает условия для более совершенных решений текущей деятельности предприятия: технологии производства продукции, ее модификации в рамках базовой конструкции, расширение рыночной ниши, улучшение маркетинговых инструментов и т. д. Это позволяет предприятию в течение долгого время удерживать устойчивые позиции на рынке, внося улучшающие изменения в технологию, дизайн продукта или способы стимулирования его сбыта. [27]

3. Защитная инновационная политика направлена на удержание позиций предприятия на рынке и предупреждение банкротства. Инновационный поиск через ограниченные финансовые ресурсы сосредотачивается на мероприятиях, позволяющих сокращать затраты на производство продукции с целью снижения ее цены и сохранения конкурентоспособности

Рисунок 11 – Типы инновационной политики. [6]

Непосредственно механизм формирования инновационной политики предприятия представим в виде этапов (рисунок 12).



Рисунок 12 – Этапы формирования инновационной политики предприятия

Можно выделить следующие основные составляющие инновационной политики предприятия (рисунок 13).

Маркетинговая политика	<ul style="list-style-type: none">• позволяет проанализировать готовность рынка к появлению продукта инновационного проекта, а также определяет мероприятия, способствующие проведению эффективной сбытовой политики, организацию продвижения товара на рынок и включает: анализ рынка; разработку стратегии и концепции маркетинга; формирование программы и бюджета маркетинга проекта
Политика в области НИОКР	<ul style="list-style-type: none">• предполагает определение научного потенциала предприятия; разработку научно-технической политики с учетом результатов маркетинговых исследований; формирование технологической политики; создание механизмов реализации научно-технической и технологической политики
Политика структурных изменений	<ul style="list-style-type: none">• ориентирована на изучение внутренней среды и организационной формы предприятия, формирование адекватной инновационным задачам организационной структуры, структуры управления и культуры предпринимательства
Техническая политика	<ul style="list-style-type: none">• изучает возможности производства и требований к нему и при необходимости устранения выявленных несоответствий; разработки направлений технического перевооружения (обновления) основных средств предприятия; создание механизма реализации мероприятий, направленных на совершенствование технико-технологического состояния предприятия; планирование и организация процесса материально-технических закупок
Кадровая политика	<ul style="list-style-type: none">• предусматривает набор и обучение персонала; формирование квалифицированного состава работников; стимулирование инициативности и творческой активности работников; создание рабочих групп для генерации инновационных идей; организация внутрифирменного предпринимательства; определение путей развития кадров; разработку методов преодоления сопротивления изменениям
Финансовая политика	<ul style="list-style-type: none">• охватывает все финансово-экономические аспекты функционирования предприятия, обеспечивающие реализацию инновационной политики. Она нацелена на поиск источников инвестирования инновационных проектов и управления денежными потоками, получаемыми в процессе реализации проектов

Рисунок 13 – Составляющие инновационной политики предприятия. [8]

Элементы инновационной политики находятся в постоянном взаимодействии. Каждый из них может инициировать определенные инновации,

направленные на решение проблем в определенной функциональной сфере.

Таким образом, формирование и реализация инновационной политики предприятия базируется на использовании трех основных типов инновационной политики – наступательной, эволюционной и защитной. [3]

1.3. Исследование зарубежного опыта формирования и реализации инновационной политики предприятия

Рассмотрение зарубежного опыта инновационной политики начнем с ФРГ. В этой стране инновационная политика сосредоточена на поддержке малого и среднего бизнеса. Инновации помогают поддерживать конкурентоспособность немецких предприятий. В целях повышения конкурентоспособности и использования потенциала для развития Федеральное министерство экономики и борьбы с изменением климата разработало специальные программы для малых и средних предприятий (МСП), которые способствуют исследованиям и разработкам, предоставляют консультации по инновациям и облегчают сотрудничество с академическим миром.

Министерство экономики предоставляет МСП гранты и кредиты под низкие проценты, чтобы им было легче финансировать свою исследовательскую и инновационную деятельность.

В рамках Центральной инновационной программы для МСП (ZIM) гранты предоставляются для ориентированных на рынок технологических исследований и разработок, осуществляемых немецкими МСП. Программа оцифровки и инноваций ERP обеспечивает финансирование проектов по цифровизации и инновациям и помогает инновационным компаниям финансировать инвестиции и новое оборудование. [36] Цель состоит в том, чтобы дать возможность инновационным коммерческим компаниям, частным работникам и фрилансерам в Германии получить доступ к финансированию проектов в Германии по привлекательным процентным ставкам. Финансовым партнерам, передающим

кредиты (банкам и сберегательным кассам), предлагается необязательное освобождение от ответственности по кредитам на 70%. В дополнение к кредиту предлагается грант (кредит на оцифровку ERP и инновации).

Чтобы удержаться в международной гонке за инновациями, МСП должны иметь доступ к исследовательским центрам, чьи усилия в области НИОКР адаптированы к их потребностям и результаты которых могут быть быстро и эффективно преобразованы в рыночные продукты и услуги.

Правительство Германии консультирует МСП по инновациям, помогая им накопить опыт в разработке новых инноваций. Это означает, например, что компании получают информацию о том, как эффективно управлять инновациями и о том, какие программы финансирования доступны на национальном, региональном уровнях и на уровне ЕС.

Национальный контактный центр для МСП Национальный контактный центр для МСП (NCP SMEs) предоставляет информацию и рекомендации о программах финансирования, предлагаемых Европейской комиссией, в частности о схемах финансирования для конкретных МСП, а также о том, как компании могут претендовать на венчурный капитал в рамках программы исследований и инноваций ЕС.

Миссия Федерального агентства по прорывным инновациям заключается в обеспечении того, чтобы новаторские разработки компаний и исследовательских институтов стали завтрашними передовыми немецкими продуктами и рабочими местами. Агентство проводит конкурсы инноваций и финансирует передовые проекты дочерних компаний, которые воплощают в жизнь идеи, открывающие потенциал для прорывов.

Многие компании и исследовательские институты работают вместе в региональных или отраслевых кластерах и сетях с целью создания наилучших возможных цепочек создания стоимости и повышения своей конкурентоспособности и инновационного потенциала.

Программа «go-cluster» поддерживает наиболее эффективные организации по управлению кластерами Германии на их пути к превращению в профессиональные и международно-признанные центры передового опыта. Дальнейшие приоритеты включают создание национальных и международных сетей и повышение престижа инновационных кластеров;

Clusterplattform Deutschland – веб-сайт, управляемый Федеральным министерством экономики совместно с Федеральным министерством образования и научных исследований, – предоставляет хороший обзор мер кластерной политики, принимаемых федеральным правительством, землями Германии и ЕС. На веб-сайте четко и сжато перечислены все региональные и национальные кластерные инициативы. [1]

Довольно показательным опытом формирования оптимальных условий для реализации на практике политики инновационного характера можно назвать опыт Швеции, который можно было бы успешно применить и у нас в России, так как показатели развития технологий и науки в части получения патентов и научных публикаций мирового уровня эта страна занимает ведущие позиции на протяжении многих лет в рейтинг ОЭСР. В Швеции из расчета на одного жителя инвестиции в систему НИОКР и прочие виды деятельности инновационного характера, которые непосредственно связаны с производственной деятельностью в части разработки, внедрения и распространения знаний, отмечаются одни из наиболее высоких в мире и в разрезе стран ОЭСР. При этом в данных инвестициях доминируют вложения крупных многонациональных групп предприятий обрабатывающей промышленности, в которых отмечается самая высокая интенсивность НИОКР, что выступает в качестве результата культивации отношений долгосрочного характера между непосредственно частным сектором и предприятиями государственного уровня на основе государственных закупок высокотехнологичной продукции государственными монополистическими или полумонополистическими объединениями. Именно

высокий уровень стабильности подобных отношений и их полная ориентация на приобретение высоких технологий смогли обеспечить поддержание высоких значений долгосрочного инвестирования в НИОКР и в частном секторе. В качестве особенности реализации инновационной политики в Швеции можно отметить небольшой удельный вес исследований, которые ведутся непосредственно университетами. При этом прослеживается постоянный рост частных НИОКР, а инвестиционные вложения в большей степени ориентированы на разработки, которые в короткие сроки могут быть представлены на рынке.

Существуют различные типы подходов к инновациям, такие как прорывные инновации, подрывные инновации, открытые инновации и устойчивые или инкрементные инновации. Зарубежный опыт формирования инновационной политики непосредственно предприятия рассмотрим на примере английской компании British Petroleum. [39]

Компания British Petroleum (bp) обнаружила, что плазма является чистящим средством и способна стерилизовать зубы и делать их белее за счет более вибрирующего ионизированного газа, соприкасающегося с проводящим электричеством и энергией. Наблюдая за возможностью использования плазмы для производства средства для отбеливания зубов, British Petroleum (bp) сформировала команду исследователей для оценки возможности внедрения нового продукта, изготовленного с использованием плазмы для отбеливания зубов человека. Очевидно, что не было ни одного существующего продукта, который компания могла бы улучшить. Скорее, есть шанс вывести на рынок совершенно новый продукт. [38]

Прорывные инновации – это то, что существенно меняет динамику и эффективность в отрасли благодаря определенному новому продукту или новому процессу. Подход British Petroleum (bp) к инновациям соответствует прорывным инновациям, поскольку компания, скорее всего, представит новый

продукт за счет значительного воздействия плазмы на отбеливание зубов.

Инновациями руководит мультидисциплинарный командный подход.

British Petroleum (bp) сформировала исследовательскую группу, в которую вошли люди из различных областей исследований, таких как основная исследовательская область, область маркетинга и область продаж.

Сотрудничество: эта функция помогает исследовательской группе получать информацию из различных областей благодаря междисциплинарным командным усилиям и сотрудничеству. Сотрудничество и координация в инновационной команде помогают компании прилагать максимум творческих усилий и приводят к прорывным инновациям. Исследовательская группа British Petroleum (bp) обеспечила сотрудничество.

Доступ к ресурсам: еще одной важной особенностью инновационного подхода является то, что компания обеспечила доступ к таким ресурсам, как лаборатории, базы данных, финансовые ресурсы и т.д. [21]

Поощрение разнообразия: Разнообразие один из ключей к достижению исключительных результатов и креативности, потому что в диверсифицированной команде работают люди из разных слоев общества, независимо от национальности и образования. Такой подход помогает команде получать необычные исходные материалы, отличные от традиционных продуктов. Это способствует инновациям и творчеству. [24]

Генерация идей важна, но генерирование идей – это только половина работы, оценка идей, анализ идей, оценка и, наконец, валидация, а затем сохранение идей в потенциальных инновациях ключ к выводу действительно успешных продуктов или услуг на рынок.

Управление инновациями это методичный способ мозгового штурма идей, ранжирования, оценки и, наконец, внедрения жизнеспособных идей в деловую практику. Понимание инновационного процесса важно, поскольку оно предполагает системный подход, который помогает компании двигаться по

правильному пути. Следование процессу управленческих инноваций объясняет, почему одни компании успешны, а другие – нет. Существуют различные процессы понимания управления инновациями, что имеет большое значение для научно-исследовательских организаций, таких как British Petroleum (bp) или аналогичных других компаний.

Все типы инновационных процессов могут не подходить для организации, скорее, правильное соответствие инновационного процесса зависит от типов предлагаемых ими продуктов, спроса на рынке, развития технологий и, что наиболее важно, конкурентной ситуации.

Инновационные процессы в основном можно разделить на две области: процесс вытягивания и процесс выталкивания.

Процесс выталкивания инноваций начинается с внутренних исследований и разработок, технологического прогресса и предложения жизнеспособных продуктов или услуг целевым клиентам; в то время как процесс вытягивания инноваций начинается извне организации, в основном через реальную потребность с точки зрения маркетинга или клиентов. British Petroleum (bp) изобрела технологию или идею отбеливания зубов и ищет способы вывести жизнеспособный продукт на рынок. Это инновационный процесс, потому что изобретение пришло изнутри организации. В результате British Petroleum (bp) уже знает целевой рынок, возможные объемы продаж и маркетинговые стратегии, которые можно было бы использовать. Наиболее важным преимуществом этого процесса является меньший риск, поскольку компания уже провела исследования продукта и рынка, следовательно, риск неудачи меньше.

С другой стороны, British Petroleum (bp) также столкнулась с проблемой, следуя этому ускоренному процессу: ей приходится вкладывать огромные средства в исследования и разработки, ей необходимо прилагать серьезные усилия и концентрироваться на работе, ей необходимо принимать решения о

продолжении исследований, что сопряжено как с рисками, так и с прибылью.

Поэтапный инновационный процесс – это известный процесс управления инновациями, в котором идеи генерируются в большом количестве, и идеи проходят определенный процесс на заключительном этапе (фазовый переход); идеи соответствуют заранее определенным принципам и передаются на следующие уровни, а также финансируются для дальнейших исследований или внедрения. Тематическое исследование British Petroleum (bp) показало, что у компании более 100 проектов в области исследований и разработок, и, наконец, компания оценивает каждый проект, чтобы определить, будут ли они реализованы. Таким образом, British Petroleum (bp) внедрила этот процесс. Преимущество этого процесса в том, что он помогает организации выдвигать большое количество идей и, в конечном итоге, приводит к реализации наиболее жизнеспособных идей.

Инновационный процесс бережливого стартапа это инновационный процесс, основанный на продвижении, который подразумевает, что правильные и способные люди должны быть вовлечены в инновации, чтобы создать как можно больше идей. Исследователи этого процесса проводят обширные исследования потребностей рынка и рисков. Основываясь на их результатах, компания представила новый продукт.

Креативность и инновации это не одно и то же, они разные. Креативность – это процесс генерирования новых мыслей и благородных идей с помощью воображения, а, конечно, не с помощью разума или логики. Когда в компании проявляют творческий подход, гарантируется, что у нее будут новые подходы и системы, отличные от систем других организаций.

С другой стороны, инновация происходит, когда творческая идея более тщательно изучается и воплощается в новом продукте. Таким образом, креативность и инновации идут рука об руку. Вкратце, креативность – это процесс создания чего-то нового; в то время как инновация – это процесс

внедрение новизны. Креативность играет важную роль в управлении инновациями, потому что компания не найдет идей для дальнейших исследований, если ей не хватает креативности. В British Petroleum (bp) работают люди с творческим складом ума, это отражается в их работе, где некоторые исследователи нашли применение плазме в качестве вещества для отбеливания зубов, это, конечно, нечто совершенно новое.

Модель разработки нового продукта (NPD) в British Petroleum включает семь этапов.

Это системный подход к разработке нового продукта, при котором процесс начинается с мозгового штурма инновационной идеи. Это полный цикл разработки продукта, некоторые этапы выполняются специалистами по исследованиям и разработкам, а некоторые этапы проводятся маркетинговыми и производственными командами.

Этап 1. Мозговой штурм идеи продукта. Это первый этап цикла разработки нового продукта, и он проводится отделом исследований и разработок организации. British Petroleum (bp) уже завершила этот этап, потому что они знают свой продукт. Однако этот этап может быть, как стимулирующим, так и сдерживающим процессом, в зависимости от философии компании. British Petroleum (bp) придерживалась технологии Push, поскольку возможный продукт отбеливание зубов был изобретен благодаря технологическому прогрессу и тщательному наблюдению исследователей.

Этап 2. Оценка идей. На этом этапе оценивается возможность реализации, рыночные возможности и прибыльность инновационной идеи продукта или услуги (British Petroleum (bp) находится именно на этом этапе разработки новой модели продукта. Сейчас компания оценивает проблемы для проведения дальнейших исследований, производственных возможностей, маркетинговых стратегий и т.д. Компания также рассмотрела вопрос о том, как следует продавать товары. Одним из важных соображений на данном этапе

является то, что British Petroleum (bp) должна учитывать конкурентоспособность рынка средств гигиены зубов и реальность ожиданий клиентов от компаний.

Этап 3. Сбор отзывов и оценка рыночной оценки. На этом этапе компания должна собрать отзывы от поставщиков, клиентов, экспертов, розничных продавцов и других возможных заинтересованных сторон, чтобы оценить ценность нового продукта.

Этап 4. Использование социальных сетей для оценки возможностей. Данный этап является расширенной частью следующего этапа. Компания должна использовать ценность социальных сетей для оценки признания продукта и понимания реакции и вовлеченности возможных клиентов. British Petroleum (bp) должна помнить, что следует делиться только полезностью продукта, основные функциональные возможности плазмы не должны быть доступны массовым пользователям.

Этап 5. Создание прототипов и маркетинг. Компания предпринимает некоторые физические шаги, чтобы сделать продукт заметным на этом этапе, на котором предпринимаются инициативы по созданию прототипов и принятию решений о том, как продукция будет продаваться. British Petroleum (bp) должна изготовить прототип отбеливающего средства либо в цилиндре, либо добавить его в зубную пасту, либо каким-либо другим способом.

Каким бы ни было решение, оно должно быть принято на данном этапе. British Petroleum (bp) может продавать продукцию напрямую потребителям или некоторым существующим производителям зубной пасты через программу лицензирования.

Этап 6. Тестирование рынка. На основании согласованного решения этапа 5 British Petroleum (bp) должна провести тестирование рынка, в ходе которого компания должна распространить прототипы продукции среди ограниченного числа целевых потребителей. Клиентам следует рекомендовать

использовать продукт. British Petroleum (bp) следует собирать отзывы о цене, использовании и добавленной стоимости продукта. Компания должна применять обратную связь на практике, чтобы конечный продукт соответствовал предпочтениям потребителей.

Этап 7. Подготовка к запуску. Это заключительный этап модели, на котором British Petroleum (bp) должна приступить к подготовке, чтобы окончательно наладить производство. Компания должна убедиться, что отзывы клиентов учтены в производственной модели, и компания также должна определить объем производства.

Таким образом, за рубежом существуют различные типы подходов к инновациям, такие как прорывные инновации, подрывные инновации, открытые инновации и устойчивые или инкрементные инновации.

2. Анализ инновационной политики на примере компании ООО «Т1»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Т1»

ООО «Т1» – многопрофильный холдинг, один из лидеров российского ИТ-рынка, является партнером ключевых мировых и отечественных производителей и разработчиков. Компании группы начинают историю с 1992 года. [12]

Т1 предоставляет полный спектр ИТ-услуг для реализации высокотехнологичных проектов с учетом отраслевой специфики заказчиков. В состав холдинга входят кластеры: Т1 (компании Т1 Интеграция, Т1 Консалтинг, Т1 Cloud, Сервионика), МультиКарта, Т1. Аэро, Иннотех и Дататех, а также вендор НОТА и Т1 Цифровая Академия. Они обладают профессиональной экспертизой в области системной интеграции, консалтинга, разработки программного обеспечения, сервисной поддержки и аутсорсинга, Big Data и машинного обучения, информационной безопасности, роботизации рутинных операций, процессной аналитики Process Mining, Интернета вещей.

Компетенции холдинга позволяют разрабатывать концепцию, проектировать и реализовывать комплексные проекты в области цифровой трансформации для заказчиков любой отрасли, уровня развития инфраструктуры и масштаба.

ООО «Иннотех» (входит в Холдинг Т1) – это современная высокотехнологичная быстроразвивающаяся ИТ-компания. С 2020 года она разрабатывает инновационные решения для цифровизации бизнеса. Группа «Иннотех» выстраивает партнерские отношения с ведущими компаниями финансового сектора, предлагая им комплексные решения для фронт- и бэк-офисов, современные финтех-продукты, системы работы с большими данными. Кроме того, группа «Иннотех» выполняет на заказ технологические проекты любой сложности, помогая своим клиентам на пути цифровой трансформации

Среди заказчиков ООО «Т1» – государственные структуры и крупнейшие

компании ключевых отраслей экономики: операторы связи, финансовые организации, промышленные, топливно-энергетические, транспортные и торговые предприятия.

Основные направления деятельности предприятий холдинга включают:

- платежные решения;
- инженерная инфраструктура, ЦОД;
- вычислительные комплексы и хранилища данных;
- сервисы и ИТ-аутсорсинг;
- промышленный инжиниринг и IoT;
- сетевые и коммуникационные решения;
- заказная разработка программного обеспечения;
- цифровой и ИТ-консалтинг;
- информационная безопасность;
- управление ИТ-инфраструктурой;
- большие данные, клиентский опыт и AI/ML;
- автоматизация и роботизация бизнес-процессов.

Паспорт предприятия ООО «Т1» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Паспорт предприятия ООО «Т1»

Полное юридическое наименование:	ООО «Т1»
Директор	Фетисов Алексей Вячеславович
ИНН / КПП:	7720484492 / 772001001
Уставной капитал:	10 тыс. руб.
Численность персонала:	138
Количество учредителей:	3
Дата регистрации:	16.10.2019 г.
Юридический адрес:	111395, г. Москва, ул. Юности, д. 13, офис 221
Телефон:	+7 495 727-09-85
Официальный сайт:	https://t1.ru

Оценка финансовых результатов текущей деятельности ООО «Т1» представлена на рисунке 13.

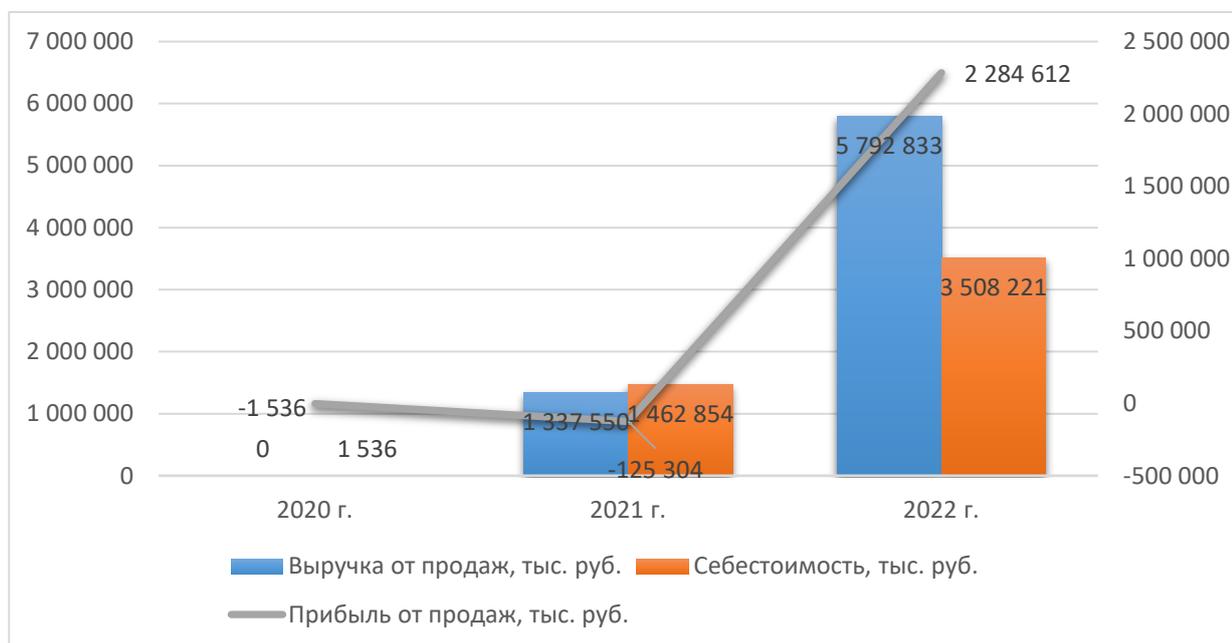


Рисунок 13 – Оценка финансовых результатов текущей деятельности ООО «Т1» в 2020-2022 гг. тыс.руб.

В целом на конец трехлетнего анализируемого периода отмечается положительная тенденция роста ключевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако следует отметить, что выручка от продаж ООО «Т1» в 2020 году отсутствовала, так как на тот момент холдинг еще не был сформирован. В 2021 году выручка от продаж составляла 1337550 тыс. руб., а уже по итогам 2021 года отмечается ее рост до отметки в 5792833 тыс. руб. То есть по сравнению с 2021 году выручка увеличилась более, чем в 4 раза. [28]

В 2020 году на фоне слияний и поглощений, проводимых в холдинге, имели место только управленческие расходы. В 2022 году по сравнению с 2021 годом прослеживается рост себестоимости с 1462854 тыс. руб. до 3508221 тыс. руб. [28]

Оценка прибыли ООО «Т1» представлена на рисунке 14.

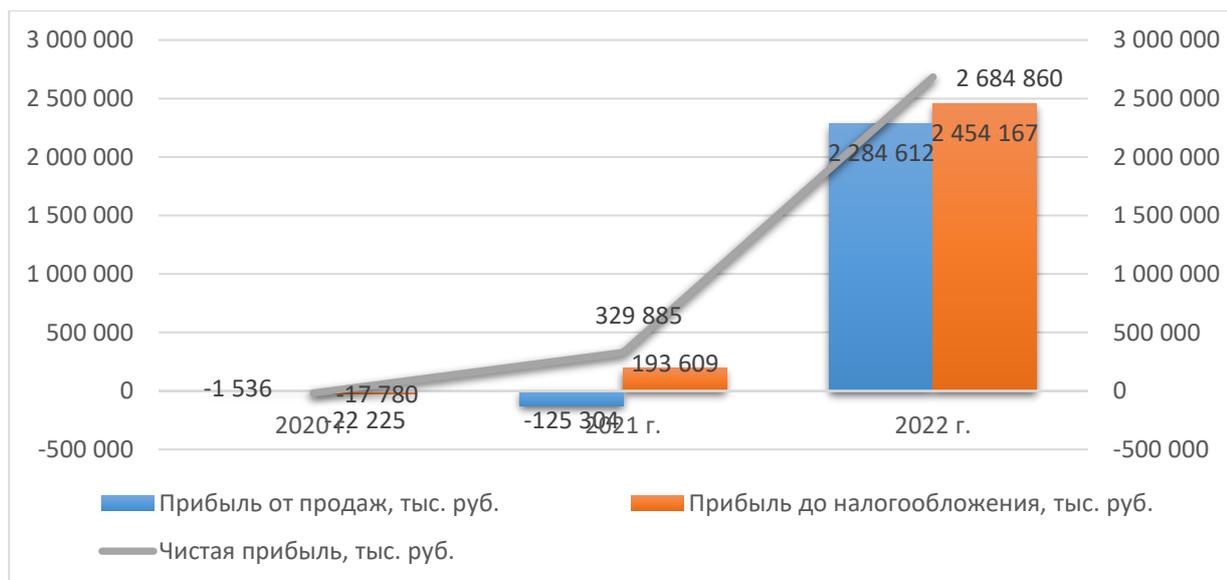


Рисунок 14 – Изменение уровня прибыльности ООО «Т1» в 2020-2022 гг., тыс. руб.

В целом по текущей деятельности можно констатировать рост показателей, что характеризует ее как эффективную. Если на протяжении 2020-2021 гг. по текущей деятельности ООО «Т1» можно было констатировать убытки, то в 2022 году она стала прибыльной. [28]

В 2022 году прибыль от продаж демонстрирует рост с -1536 тыс. руб. до 2 284612 тыс. руб. Если сравнивать с 2021 годом, то в данном случае прослеживается рост с -125304 тыс. руб. до 2284612 тыс. руб.

Такая же тенденция прослеживается и по прибыли до налогообложения с тем лишь отличием, что в 2021 году в целом деятельность ООО «Т1» стала прибыльной. В данном случае отмечается рост с -17780 тыс. руб. до 2424167 тыс. руб. По итогам 2022 года чистая прибыль составила 2684860 тыс. руб.

Оценка показателей рентабельности ООО «Т1» за 2020-2022 гг. отражены на рисунке 15.

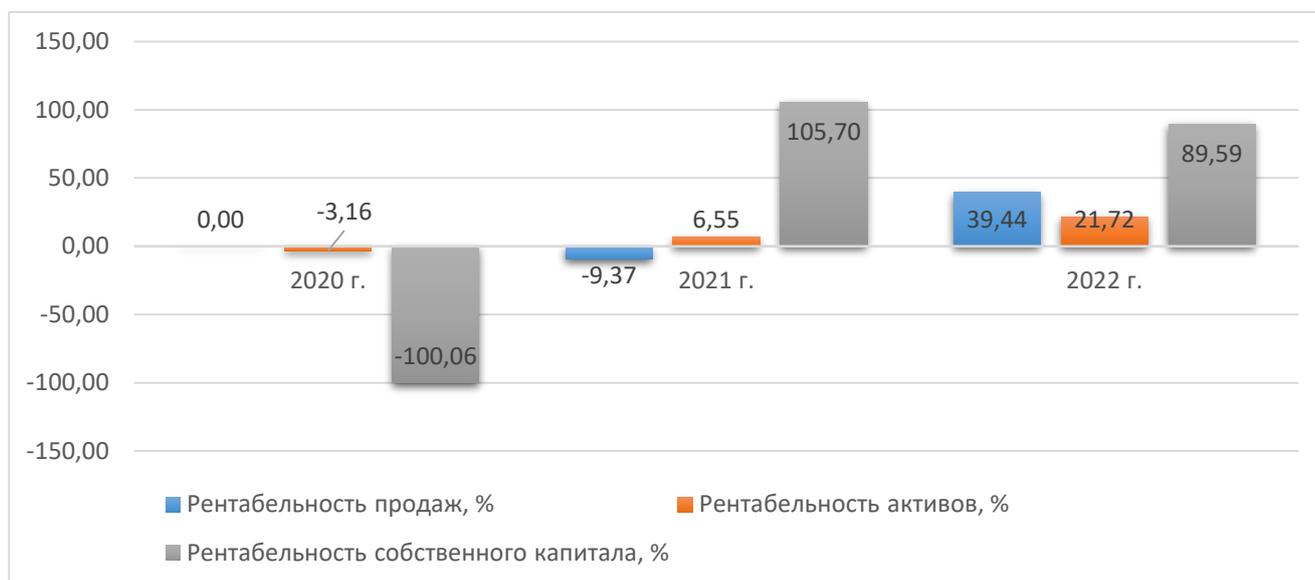


Рисунок 15 – Уровень рентабельности ООО «Т1» в 2020-2022 гг., %

В качестве положительной тенденции необходимо отметить рост показателя рентабельности операционной деятельности или рентабельности продаж с 0% до 39,44%, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия. Если же проводить сравнение с 2021 годом, то прослеживается рост рентабельности продаж с -9,37% до 39,44%. [28]

Инвесторами оценка эффективности работы предприятия оценивается по показателям рентабельности активов и собственного капитала. Рентабельность активов на протяжении анализируемого трехлетнего периода (2020-2022 гг.) имеет тенденцию роста и увеличилась с -3,16% до 21,72%. Но что касается рентабельности собственного капитала, то в данном случае отмечается также рост по сравнению с началом анализируемого периода с -100,06% до 89,59%, что в основном обусловлено ростом стоимости собственного капитала меньшими темпами, чем чистой прибыли предприятия. В целом показатели рентабельности в 2022 году находятся на высоком уровне, что свидетельствует об эффективной работе холдинга ООО «Т1».

Таким образом, в целом ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности увеличились, что характеризует ее как эффективную.

Далее проведем оценку эффективности использования основных ресурсов ООО «Т1».

Оценка эффективности использования основных средства ООО «Т1» представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Оценка эффективности использования основных средства ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

По данным рисунка 16 видно, что в 2020 году на баланс еще не были переданы основные средства. В 2021 году стоимость основных средств составила 274 463 тыс. руб., а уже в 2022 она снизилась до 245 039 тыс. руб., что в основном обусловлено их износом.

На фоне снижения стоимости основных средств и одновременном росте выручки от продаж отмечается повышение показателей эффективности использования основных средств предприятия. По фондоотдаче в 2022 году по сравнению с 2021 годом отмечается рост с 4,873 руб./руб. до 23,640 руб./руб. При этом отмечается снижение показателя фондоемкости с 0,205 руб./руб. до 0,042

руб./руб., то есть в целом можно говорить о повышении эффективности использования основных средств предприятия.

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Т1» представлена на рисунке 17.

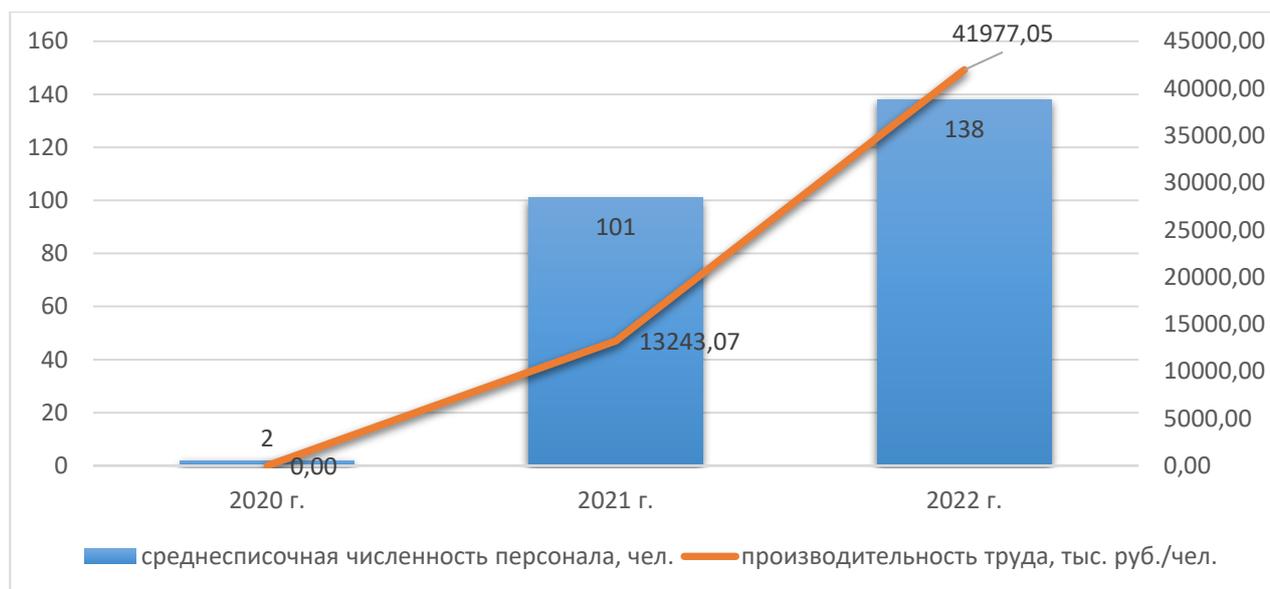


Рисунок 17 – Оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

В целом на протяжении анализируемого периода отмечается увеличение среднесписочной численности персонала на ООО «Т1». Если по итогам 2020 года на предприятии было занято только 2 человека, то уже в 2022 году среднесписочная численность увеличилась до 138 человек. При этом отмечается рост производительности труда в 2022 году по сравнению с 2021 годом с 13243,07 тыс. руб./чел. до 41977,05 тыс. руб./чел., то есть почти в 4 раза, что говорит о повышении эффективности работы персонала.

Оценка издержек на оплату труда ООО «Т1» представлена на рис. 18.

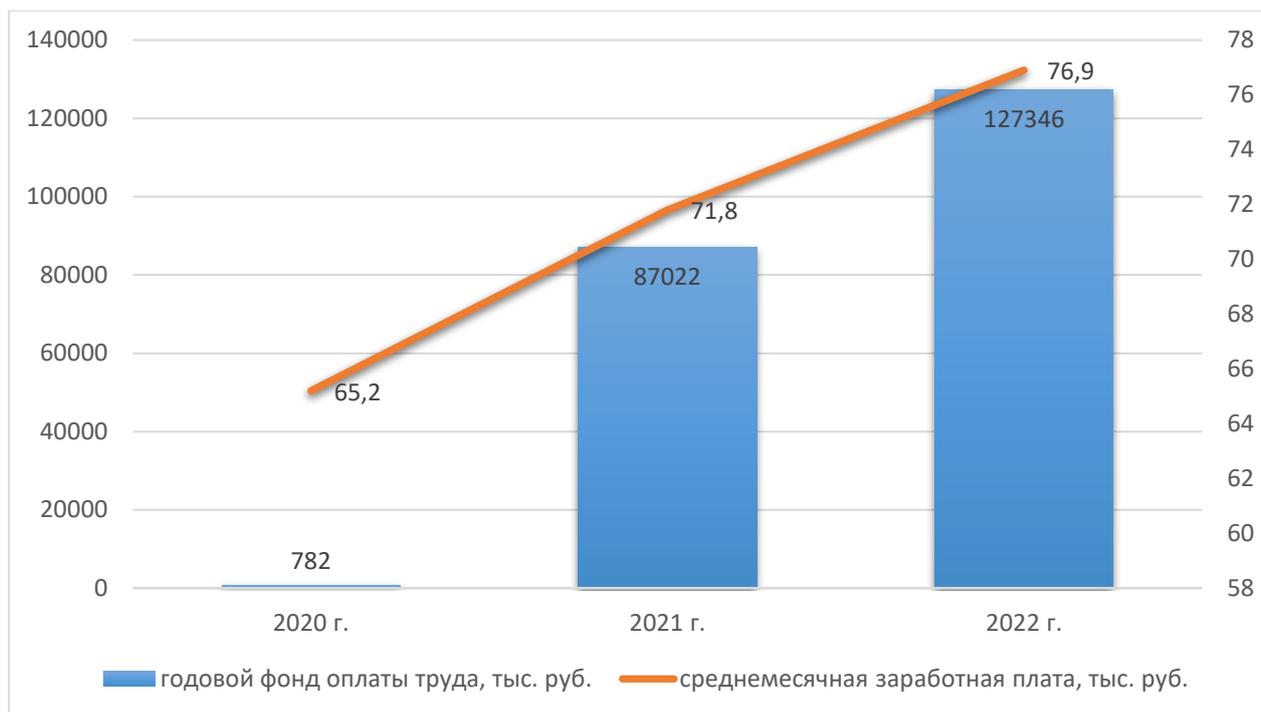


Рисунок 18 – Оценка издержек на оплату труда ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

В целом прослеживается рост годового фонда оплаты труда ООО «Т1». Если в 2020 году фонд оплаты труда составлял 782 тыс. руб., то в 2021 году он вырос до отметки в 87 022 тыс. руб. В 2022 году отмечается дальнейший рост фонда оплаты труда до отметки в 127 346 тыс. руб.

Рост фонда заработной платы на предприятии в основном обусловлен ростом среднемесячной заработной платы с 65,2 тыс. руб./чел. до 76,9 тыс. руб./чел., а также среднесписочной численностью персонала.

То, что отмечается рост фонда заработной платы меньшими темпами, чем производительности труда, говорит об эффективном использовании персонала ООО «Т1»

Оценка показателей деловой активности ООО «Т1» представлена на

рисунке 19.

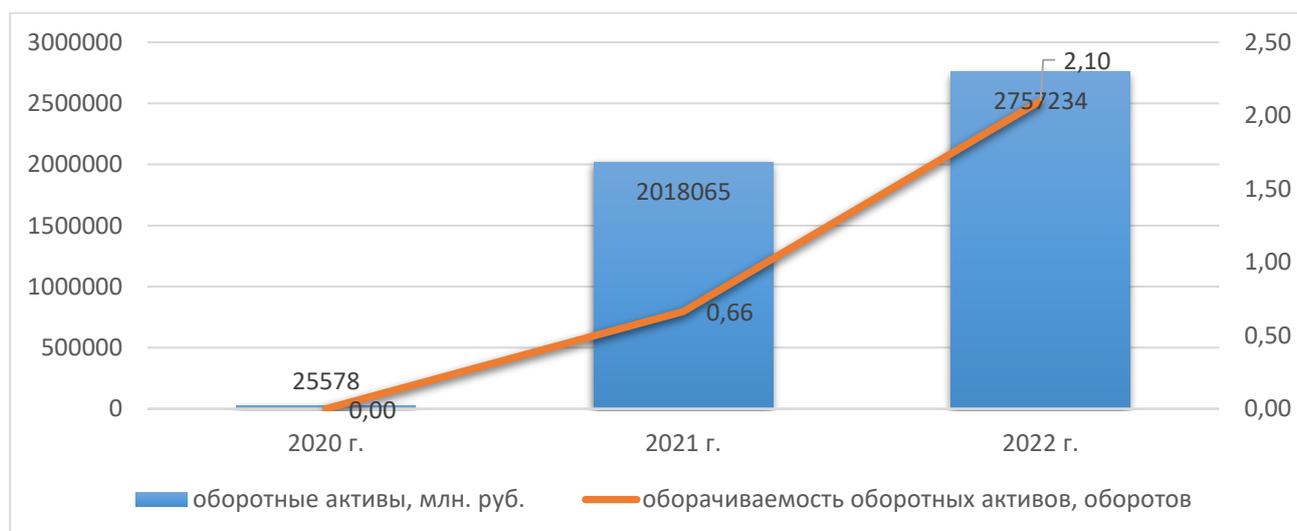


Рисунок 18 – Оценка показателей деловой активности ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

В целом можно констатировать рост деловой активности ООО «Т1» в 2020-2022 гг. В 2021 году можно отмечать повышение деловой активности ООО «Т1», то есть прослеживается рост коэффициента оборачиваемости с 0 оборотов до 0,66 оборотов. В 2022 году отмечается дальнейший рост показателя до отметки в 2,10 оборота.

На рисунке 20 представлены показатели платежеспособности ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

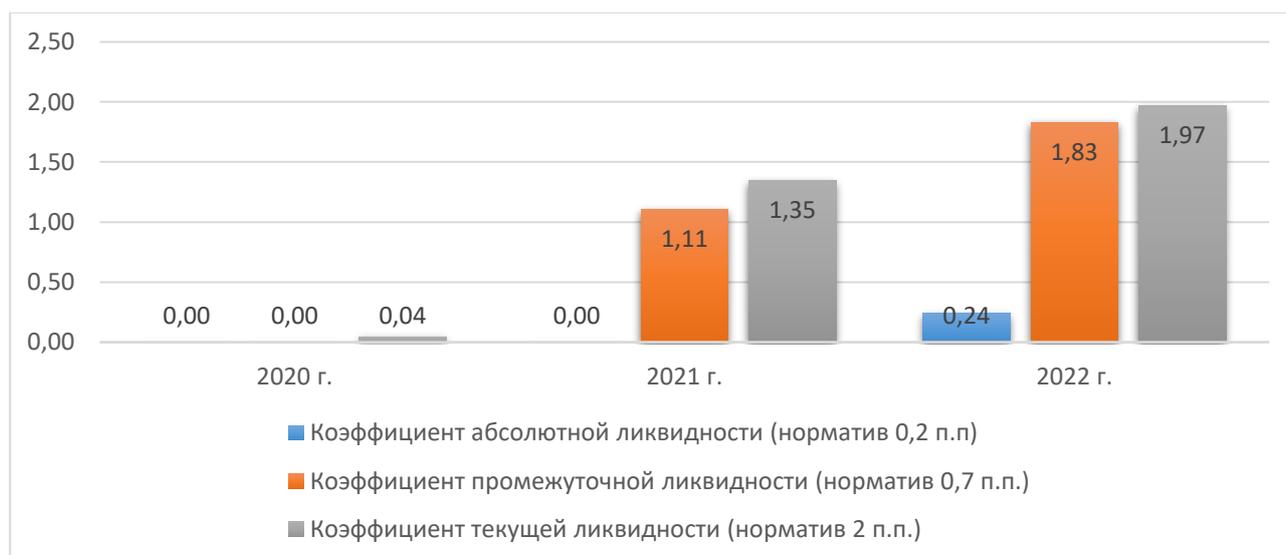


Рисунок 20 – Анализ показателей платежеспособности ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

В целом по данным рисунка 20 можно констатировать, что в большинстве своем показатели свидетельствуют о платежеспособности предприятия как на начало, так и на конец анализируемого периода.

Показатель абсолютной ликвидности на конец анализируемого периода выше нормативного, что говорит о возможности погашения с помощью денежных средств и финансовых вложений наиболее срочных краткосрочных обязательств. Погасить их можно и продав дебиторскую задолженность. Однако в целом оборотных средств предприятию достаточно для погашения наиболее срочных долгов, то есть предприятие является платежеспособным, то есть в перспективе нет вероятности утраты платежеспособности.

Оценка финансовой устойчивости ООО «Т1» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 21.

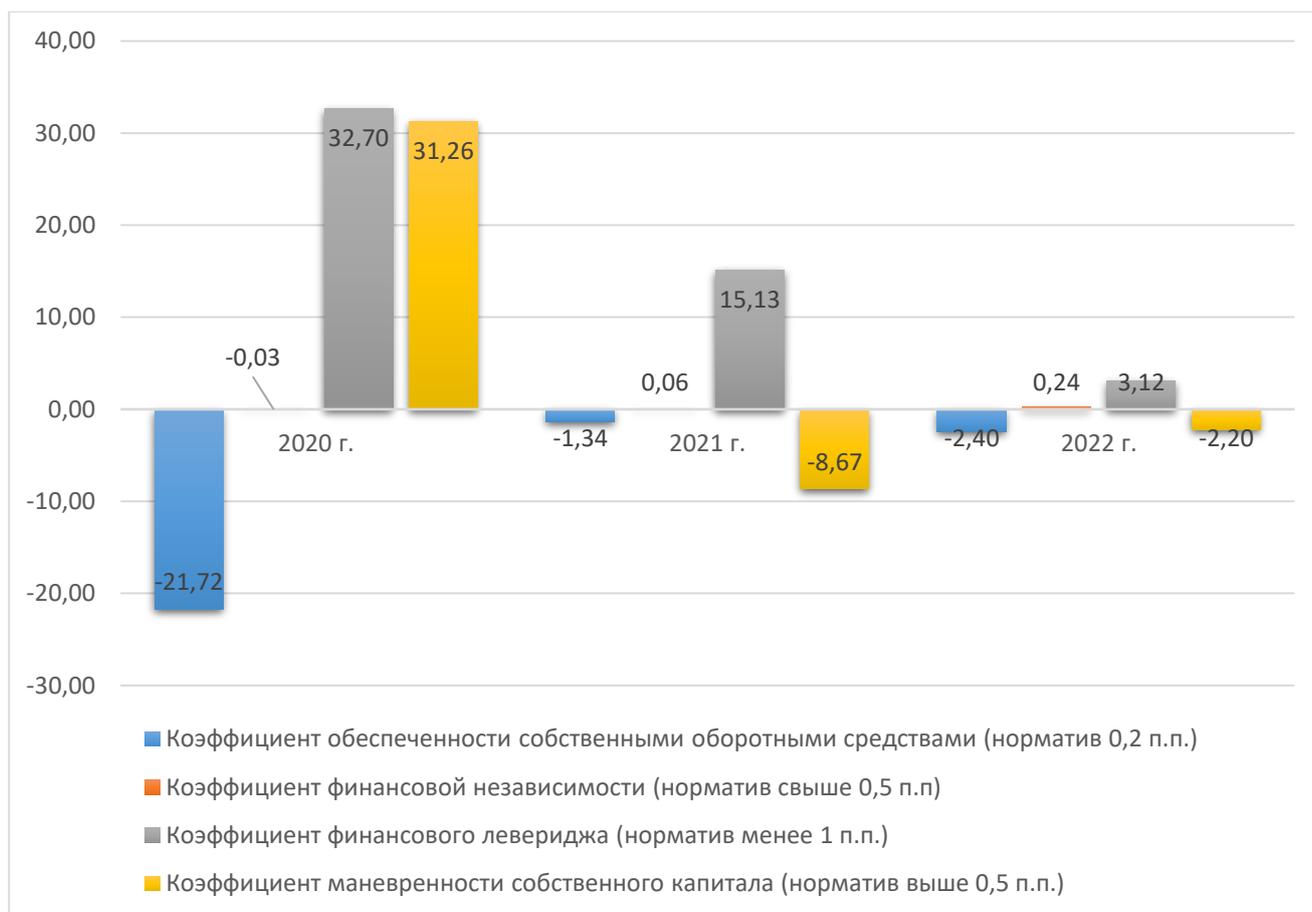


Рисунок 21 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Т1» в 2020-2022 гг.

Данные рисунка 21 свидетельствуют, что в части финансовой

устойчивости ситуация на ООО «Т1» кардинально изменилась, прослеживается устойчивая тенденция снижения финансовой напряженности на предприятии.

На начало анализируемого периода финансовое состояние предприятия можно характеризовать как неустойчивое. Однако на конец анализируемого периода отмечается снижение степени финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов. Но при этом долги в 3,12 раз превышают собственные средства предприятия. Оборотный капитал и часть внеоборотного капитала финансируется за счет заемных средств, что также негативно сказывается на устойчивости финансового положения предприятия.

Таким образом, в целом на протяжении анализируемого периода прослеживается рост показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, о чем свидетельствует повышение показателей прибыли и рентабельности текущей деятельности. Однако отмечается положительная тенденция роста выручки предприятия. Помимо повышения эффективности текущей деятельности также прослеживается рост рентабельности активов и собственного капитала, то есть повышается отдача на 1 руб. вложенных средств.

Также в качестве положительного фактора выступает рост уровня платежеспособности предприятия на конец анализируемого периода, то есть уже в 2022 году можно констатировать превышение показателей платежеспособности над нормативными. Но в качестве негативного фактора необходимо констатировать высокую степень его финансовой зависимости от внешних инвесторов. В целом за 2020-2022 гг. финансовое положение ООО «Т1» характеризуется как неустойчивое, что требует разработки мер по оптимизации структуры капитала.

2.2. Особенности формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»

В настоящее время инновационная политика ООО «Т1» в основном направлена на внедрение инновационных технологий, ставящих целью оптимизацию производственного процесса и снижение издержек, а также разработку инновационных продуктов.

Также в рамках инновационной деятельности на предприятии постоянно разрабатываются новые виды программного обеспечения.

Вопросы инновационного развития ООО «Т1» на сегодняшний день возложены на исполнительного директора предприятия. При разработке инновационных проектов на предприятии формируется проектная группа, которая возглавляется главным технологом.

В ее состав входят следующие специалисты:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- экономист;
- коммерческий директор;
- начальники ИТ-отделов, входящих в состав холдинга «Т1» предприятий.

В настоящее время в условиях ООО «Т1» осуществляются следующие процессы управления инновационными разработками (рисунок 22).

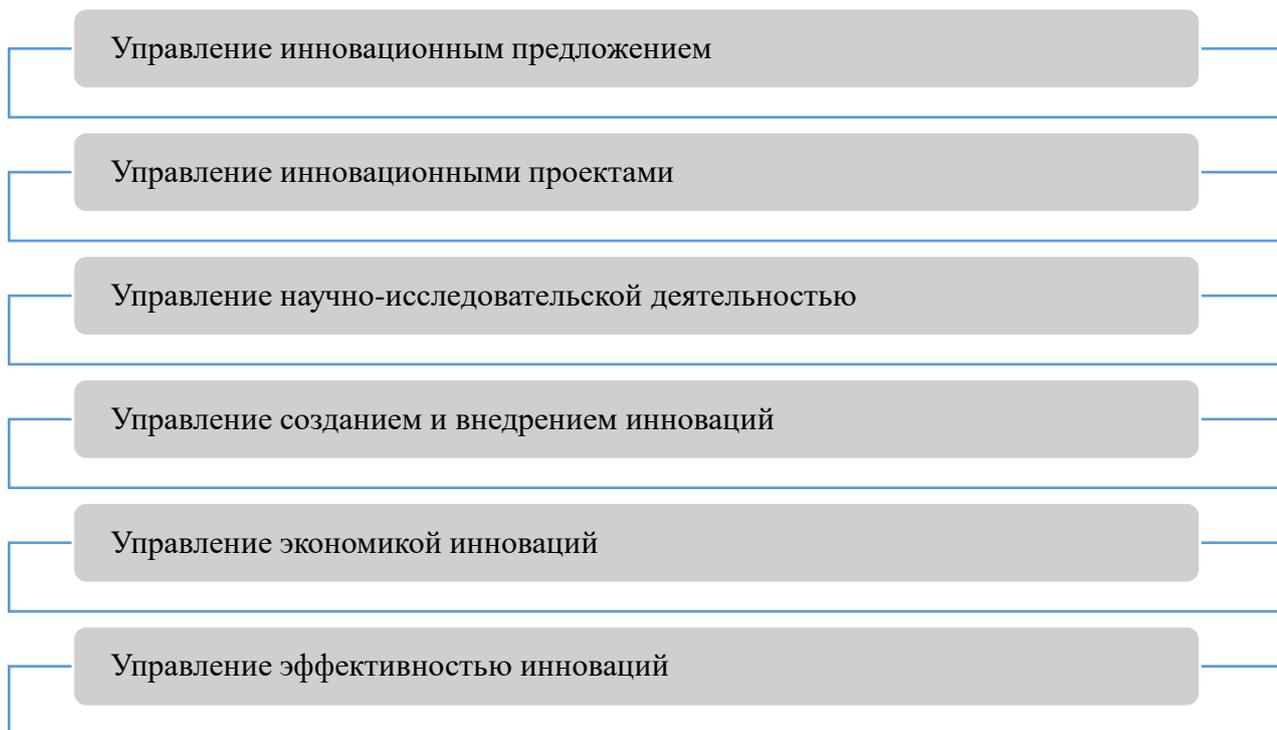


Рисунок 22 – Основные этапы управления инновационным развитием ООО «Т1»

В части принятия решений при внедрении инновационных технологий в условиях ООО «Т1» используются следующие методы:

1. Элементы визуального менеджмента. С этой целью в переговорной ООО «Т1» используются элементы визуализации – интерактивная доска, на которой презентуются основные инновационные проекты перед руководством. Также в рамках визуального менеджмента обеспечивается формирование системы показателей, которые в полной мере призваны отразить уровень производительности труда и планируемые показатели его повышения. Основной целью применения инструментов визуального менеджмента выступает выявление ключевых проблем в производственном процессе и демонстрация возможностей их исправления. С помощью элементов визуального менеджмента можно в кратчайшие сроки довести основные данные по системе до работников.

2. Также при разработке и реализации инновационных проектов используют методы встроенного качества. В данном случае речь идет о методике

по управлению качеством рабочего процесса или продукции непосредственно на местах. В рамках реализации инновационного процесса речь идет о том, чтобы на ранних стадиях выявить ошибки и внести корректировки в технологический процесс.

3. Также для того, чтобы принимать эффективные управленческие решения при разработке и реализации инновационных проектов в условиях ООО «Т1» используется дерево целей.

Перед формированием инновационной стратегии на следующий год в условиях ООО «Т1» производится оценка инновационного потенциала предприятия по следующим направлениям:

I – показатели анализа производственно-технологического потенциала:

- степень износа производственных фондов;
- соотношение коэффициентов выбытия и обновления производственных фондов;
- фондоотдача;
- материалоотдача;
- доля материальных затрат в себестоимости продукции.

II – показатели анализа кадрового потенциала:

- соотношение коэффициента оборота (приема) и коэффициента оборота (выбытия);
- коэффициент повышения квалификационного уровня персонала;
- удельный вес рабочих с высшим образованием в общей численности персонала;
- удельный вес работников до 35 лет в общей численности персонала;
- удельный вес фонда заработной платы в выручке предприятия;
- изменение показателя годовой производительности труда;
- доля кадрового персонала, что занимается научными исследованиями и разработками в общей численности персонала.

III – показатели анализа финансового состояния предприятия;

– процент расходов на НИОКР и освоение нововведений к затратам предприятия;

– коэффициент текущей ликвидности;

– коэффициент промежуточной ликвидности;

– коэффициент абсолютной ликвидности;

– коэффициент маневренности собственного капитала;

– коэффициент финансовой стабильности или устойчивости.

IV показатели оценки научно-технической деятельности:

– объем инновационного продукта в общем объеме производства, %.

V показатели оценки маркетинговой деятельности:

– рентабельность рекламы;

– эластичность спроса на базовый вид продукции;

– рентабельность продаж ключевого вида продукции.

VI показатели оценки управленческо-организационного потенциала:

– показатель квалификационного уровня персонала;

– показатель фондовооруженности управленческих кадров;

– гибкость на предприятии организационной структуры;

– коэффициент контроля.

Данные показатели сгруппируем по определенному признаку и по каждой группе присваиваем соответствующий балл, который определяется с помощью выводов экспертов. Результаты подобной оценки формируем в виде данных таблицы.

Балльные оценки по каждому из элементов и составляющих инновационного потенциала можно осуществлять с использованием предложенной шкалы:

– 0 (баллов) практически не использованный потенциал составляющей;

– 1 (балл) – низкий уровень реализации потенциала составляющей;

- 2 (баллы) – средний уровень применения составляющей потенциала;
- 3 (баллы) высокий уровень реализации потенциала элемента.

По результатам проведенной диагностики составляющих инновационного потенциала ООО «Т1» определяет свои возможности к реализации инновационной деятельности если есть необходимость развития определенной составляющей инновационного потенциала для реализации инновационной политики.

Далее проведем анализ основных составляющих оценки инновационного потенциала ООО «Т1». Так как в 2020 году холдинговая группа еще не была до конца сформирована, оценку инновационной деятельности и инновационного потенциала будем проводить за 2021-2022 гг.

Оценка показателей, характеризующих производственно-технологический потенциал ООО «Т1» представлены в таблице 2.

По данным таблицы 2 видно, что отмечается рост износа основных средств ООО «Т1» с 5,8% до 9,59%, что является негативной тенденцией.

Рассматривая соотношение показателей модернизации и выбытия основных средств, стоит отметить, что на конец анализируемого периода он, наоборот, имеет тенденцию снижения и снизился с 173,5 п.п. до 6,54 п.п., что в основном обусловлено тем фактом, что при формировании холдинга были полностью обновлены производственные мощности, что потребовало больших вложений.

Таблица 2 – Оценка показателей, характеризующих производственно-технологический потенциал ООО «Т1» в 2021-2022 гг. [28]

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %
Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	291 353	306 913	15 560	105,34
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	16 890	29 424	12 534	174,21
Степень износа основных средств, %	5,80	9,59	4	165,38
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	291 353	299 133	7 780	102,67
Поступило основных средств, тыс. руб.	293 042	18 369	-274 673	6,27
Выбыло основных средств, тыс. руб.	1 689	2 809	1 120	166,31
Коэффициент поступления	1,01	0,06	-1	6,11
Коэффициент выбытия	0,01	0,01	0	161,99
Соотношение коэффициента выбытия и обновления	173,50	6,54	-167	3,77
Показатель выручки от продаж, тыс. руб.	1 337 550	5 792 833	4 455 283	433,09
Показатель фондоотдачи, руб./руб.	4,59	19,37	15	421,83
Материальные затраты, тыс. руб.	314 514	782 333	467 820	248,74
Показатель материалоотдачи, тыс. руб.	4,25	7,40	3	174,11
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1 462 854	3 508 221	2 045 367	239,82
Доля материальных затрат в себестоимости продукции, %	21,5	22,3	1	103,72

Но соотношение показателей модернизации и выбытия основных средств в 2022 году положительное, что говорит о том, что предприятие продолжает вкладывать средства в обновление оборудования. В целом прослеживается положительная тенденция роста фондоотдачи, что говорит об эффективном использовании основных средств предприятия. Также в качестве положительного фактора можно назвать рост показателя материалоотдачи, но

при этом прослеживается рост доли материальных затрат в себестоимости.

Оценка кадрового потенциала ООО «Т1» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка кадрового потенциала ООО «Т1» в 2021-2022 гг. [28]

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	101	138	37	136,64
Принято на работу, чел.	103	42	-61	40,78
Уволено, чел.	4	5	1	125,00
Коэффициент приема	1,02	0,30	-0,72	29,84
Коэффициент увольнения	0,04	0,04	0,00	91,49
Соотношение коэффициентов приема и увольнения	25,75	8,40	-17,35	32,62
Численность работников, прошедших повышение квалификации, чел.	25	38	13	152,00
Коэффициент повышения квалификации персонала, %	25	28	3	111,25
Численность работников с высшим образованием, чел.	82	125	43	152,44
Удельный вес рабочих с высшим образованием в общей численности персонала, %	81	91	9	111,57
Численность работников до 35 лет, чел.	85	119	34	140,00
Удельный вес работников до 35 лет в общей численности персонала, %	84	86	2	102,46
Показатель выручки от продаж, тыс. руб.	1 337 550	5 792 833	4 455 283	433,09
Фонд заработной платы, тыс. руб.	87 022	127 346	40 325	146,34
Удельный вес фонда заработной платы в выручке предприятия, %	6,51	2,20	-4,31	33,79
Показатель производительности труда, тыс. руб./чел.	13 243,07	41 977,05	28 734	316,97
Численность работников занятого научно-исследовательской деятельности, чел.	25	28	3	112,00
Доля кадрового персонала, что занимается научными исследованиями и разработками в общей численности персонала, %	24,75	20,29	-4,46	81,97

В целом на протяжении анализируемого периода отмечается снижение соотношения показателей по приему и увольнению работников, что в основном обусловлено необходимостью набора работников при создании холдинга в 2021 году. Однако положительными тенденциями кадровой политики ООО «Т1» является то, что отмечается рост численности работников, которые прошли повышение квалификации и рост доли работников с высшим образованием, то есть в целом можно говорить о повышении образовательного уровня сотрудников ООО «Т1». Также увеличилась численность персонала до 35 лет, что свидетельствует о формировании более молодого коллектива на ООО «Т1». Также положительной тенденцией выступает рост производительности труда, что свидетельствует о повышении эффективности кадровой политики предприятия. Но при этом прослеживается рост удельного веса специалистов, занятых в научно-исследовательской деятельности.

Оценка финансового потенциала ООО «Т1» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка финансового потенциала ООО «Т1» в 2021-2022 гг. [28]

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %
Расходы на инновации, тыс. руб.	66 706	337 491	270 785	505,94
Себестоимость, тыс. руб.	1 462 854	3 508 221	2 045 367	239,82
Процент расходов на НИОКР и освоение нововведений к затратам предприятия	4,56	9,62	5,06	210,96
Показатель абсолютной ликвидности	0,00	0,24	0,24	7838,75
Показатель промежуточной ликвидности	1,11	1,83	0,72	165,06
Показатель текущей ликвидности	1,35	1,97	0,62	146,00
Коэффициент маневренности собственного капитала	-8,67	-2,20	6,46	25,43
Показатель финансового левериджа	15,13	3,12	-12,01	20,64

В целом по данным таблицы 4 видно, что в ООО «Т1» отмечается рост

расходов на инновации и научно-исследовательские разработки. Их доля в структуре затрат предприятия выросла в 2022 году по сравнению с 2021 годом с 4,56% до 9,62%. При этом отмечается и повышение показателей срочной и промежуточной ликвидности, что свидетельствует о повышении уровня кредитоспособности организаций. При этом и показатель абсолютной ликвидности, и показатель промежуточной ликвидности выше нормативного уровня, что говорит о платежеспособности предприятия на конец анализируемого периода. При этом в перспективе, ООО «Т1» не утратит свою платежеспособность, так как показатель текущей ликвидности приблизился к нормативному уровню. Негативным фактором выступает отрицательное значения коэффициента маневренности на протяжении всего анализируемого периода. Также негативным фактором выступает тот факт, что долги превышают собственные средства предприятия, что говорит о высокой степени его зависимости от внешних инвесторов и неустойчивости финансового положения, что может стать препятствием для привлечения кредитов на финансирование инновационной деятельности.

Оценка научно-технической деятельности ООО «Т1» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка научно-технической деятельности ООО «Т1» в 2021-2022 гг.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %
Стоимость инновационной продукции, тыс. руб.	50 030	286 867	236 838	573,39
Выручка от продаж, тыс. руб.	1 337 550	5 792 833	4 455 283	433,09
Объем инновационного продукта в общем объеме производства, %	3,74	4,95	1,21	132,40

В целом на протяжении анализируемого периода прослеживается рост удельного веса инновационной продукции в общем объеме выручки от продаж. Если в 2021 году данный показатель составлял 3,74%, то уже в 2022 году отмечается его рост до уровня в 4,95%. [28]

Оценка маркетингового потенциала ООО «Т1» за 2021-2022 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка маркетингового потенциала ООО «Т1» в 2021-2022 гг.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %
Расходы на рекламу, тыс. руб.	111 017	144 821	33 804	130,45
Чистая прибыль, тыс. руб.	329 885	2 684 860	2 354 975	813,88
Показатель рентабельности рекламы, %	297,15	1 853,92	1 556,77	623,90
Рентабельность продаж основного вида продукции, %	-9,37	39,44	48,81	420,98

В целом на ООО «Т1» прослеживается положительная тенденция роста рентабельности рекламы, что говорит о окупаемости средств, направленных на продвижение продукции предприятия. Рост отмечается и по показателю рентабельности продаж, что говорит о повышении эффективности работы предприятия.

Оценка инновационного потенциала экспертной комиссией по инновациям в составе 5 человек представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка инновационного потенциала ООО «Т1»

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
1. Научно-производственный потенциал	0,216	4,60	4,40	4,40	4,80	4,60	4,56	0,98
1.1. Уровень износа основных средств	0,0425	5	4	5	5	5	4,80	0,20
1.2. Соотношение показателей выбытия и модернизации основных средств	0,0405	5	5	4	5	5	4,80	0,19
1.3. Показатель фондоотдачи	0,039	5	5	5	5	5	5,00	0,20
1.4. Показатель материалоотдачи	0,045	4	5	4	5	5	4,60	0,21

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
1.5. Для материальных затрат в себестоимости продукции	0,049	4	3	4	4	3	3,60	0,18
2 Кадровый потенциал	0,244	4,57	4,57	4,71	4,57	4,29	4,54	1,11
2.1. Соотношение коэффициентов приема и увольнения	0,028	4	4	5	4	4	4,20	0,12
2.2. Коэффициент повышения уровня квалификации	0,032	5	5	4	5	4	4,60	0,15
2.3. Удельный вес рабочих с высшим образованием в общей численности персонала	0,039	5	4	5	5	4	4,60	0,18
2.4. Удельный вес работников до 35 лет в общей численности персонала	0,021	5	5	4	5	5	4,80	0,10
2.5. Удельный вес фонда заработной платы в выручке предприятия	0,039	4	4	5	4	4	4,20	0,16
2.6. Показатель производительности труда	0,045	5	5	5	4	5	4,80	0,22
2.7. Доля кадрового персонала, что занимается научными исследованиями и разработками в общей численности персонала	0,04	4	5	5	5	4	4,60	0,18

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
3. Показатели анализа финансового состояния предприятия	0,174	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	0,63
3.1. Процент расходов на НИОКР и освоение нововведений к затратам предприятия	0,035	5	4	5	5	5	4,80	0,17
3.2. Показатель абсолютной ликвидности	0,025	5	5	5	5	5	5,00	0,13
3.3. Показатель промежуточной ликвидности	0,025	5	5	5	5	5	5,00	0,13
3.4. Показатель текущей ликвидности	0,028	3	4	4	3	3	3,40	0,10
3.5. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,025	2	1	1	2	2	1,60	0,04
3.6. Показатель финансового левериджа	0,036	2	3	2	2	2	2,20	0,08
4. Показатели научно-технического потенциала	0,175	5	5	5	5	4	4,80	0,84
4.1. Объем инновационного продукта в общем объеме производства, %	0,175	5	5	5	5	4	4,80	0,84
5. Показатели маркетингового потенциала	0,05	4,50	4,00	5,00	5,00	4,50	4,60	0,23
5.1. Показатель рентабельности рекламы	0,025	5	5	5	5	4	4,80	0,12

Продолжение таблицы 7

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
5.2. Показатель рентабельности продаж основной продукции, %	0,025	4	3	5	5	5	4,40	0,11
6. Оценка управленческого потенциала	0,141	4,50	4,50	4,00	4,25	4,50	4,35	0,62
6.1 Показатель квалификационного уровня персонала	0,046	4	4	5	4	5	4,40	0,20
6.2. Показатель фондовооруженности управленческих кадров	0,035	5	5	4	4	5	4,60	0,16
6.3. Гибкость на предприятии организационной структуры	0,035	5	5	4	5	5	4,80	0,17
6.4. Коэффициент контроля	0,025	4	4	3	4	3	3,60	0,09
Инновационный потенциал								4,41

По данным таблицы 7 видно, что инновационный потенциал ООО «Т1» находится на довольно высоком уровне, но по некоторым составляющим требуется разработка мероприятий, направленных на повышение инновационного потенциала.

Таким образом, по данным проведенного анализа можно сделать следующие выводы. В настоящее время инновационная политика ООО «Т1» в основном направлена на внедрение в производственный процесс инновационных технологий, ставящих целью оптимизацию производственного процесса и снижение издержек. Также в рамках инновационной деятельности на предприятии постоянно разрабатываются новые виды продукции. Вопросы

инновационного развития ООО «Т1» на сегодняшний день возложены на исполнительного директора предприятия. При разработке инновационных проектов на предприятии формируется проектная группа.

В части принятия решений при внедрении инновационных технологий в условиях ООО «Т1» используются следующие методы:

1. Элементы визуального менеджмента.

2. Кроме того, при разработке и реализации инновационных проектов используют методы встроенного качества.

3. Также для того, чтобы принимать эффективные управленческие решения при разработке и реализации инновационных проектов в условиях ООО «Т1» используется дерево целей.

На сегодняшний день на предприятии используются в основном следующие виды инноваций:

- продуктовые инновации;
- технологические инновации.

Перед формированием инновационной стратегии на следующий год в условиях ООО «Т1» производится оценка инновационного потенциала предприятия по следующим направлениям:

I – показатели анализа производственно-технологического потенциала:

II – показатели анализа кадрового потенциала:

III – показатели анализа финансового состояния предприятия;

IV – показатели оценки научно-технической деятельности:

V – показатели оценки маркетинговой деятельности:

VI – показатели оценка управленческо-организационного потенциала:

По результатам проведенной диагностики составляющих инновационного потенциала ООО «Т1» определяет свои возможности к реализации инновационной деятельности, если есть необходимость развития определенной составляющей инновационного потенциала для реализации инновационной политики.

По данным анализа видно, что инновационный потенциал ООО «Т1» находится на довольно высоком уровне, но по некоторым составляющим требуется разработка мероприятий, направленных на повышение инновационного потенциала.

В первую очередь необходимо констатировать замедление темпов обновления производственных мощностей, что в основном обусловлено высокой степенью финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и снижением уровня кредитоспособности предприятия, что требует в свою очередь оптимизации источников финансирования инноваций.

Также низкая гибкость организационной структуры, низкий уровень участия персонала в принятии управленческих решений, а также отсутствие эффективного контроля не позволяют в полной мере задействовать кадровый потенциал при принятии решений в части реализации инновационных проектов, а также сдерживает развитие новаторских идей, которые могли исходить непосредственно от работников предприятия. [14]

2.3. Оценка эффективности инновационной деятельности компании ООО «Т1»

На сегодняшний день на предприятии используются в основном следующие виды инноваций:

- продуктовые инновации;
- технологические инновации.

Непосредственно оценка динамики инвестиций в инновации в условиях ООО «Т1» представлена на рисунке 23.

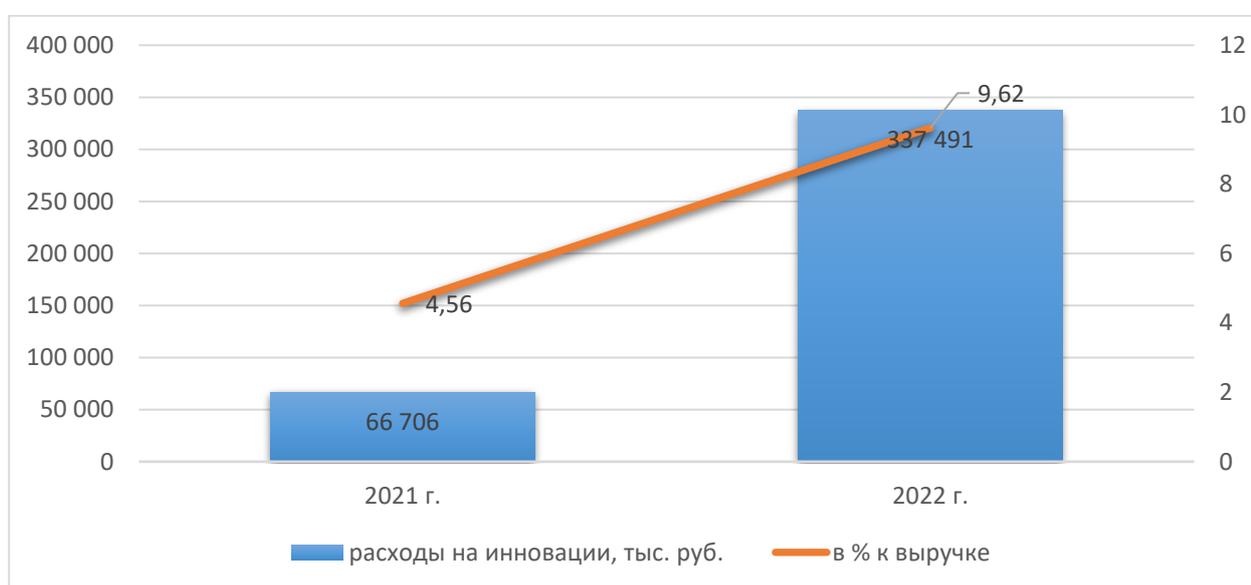


Рисунок 23 – Динамика инвестиций в инновации в условиях ООО «Т1» в 2021-2022 гг.

По данным рисунка 23 видно, что на протяжении анализируемого периода прослеживается устойчивая тенденция роста инвестиций в инновационные разработки. Если в 2021 году предприятие инвестировало в инновации порядка 66706 тыс. руб., то уже в 2022 году отмечается стремительный рост показателя до отметки в 337491 тыс. руб.

Рост отмечается и удельного веса инвестиций в инновационные разработки в выручке от продаж. Если в 2021 году данный показатель составлял порядка 4,56%, то уже в 2022 году данный показатель вырос до отметки в 9,62%. То есть

предприятие только наращивает объем инвестиций в инновационную деятельность.

Состав инноваций ООО «Т1» представлен на рисунке 24.

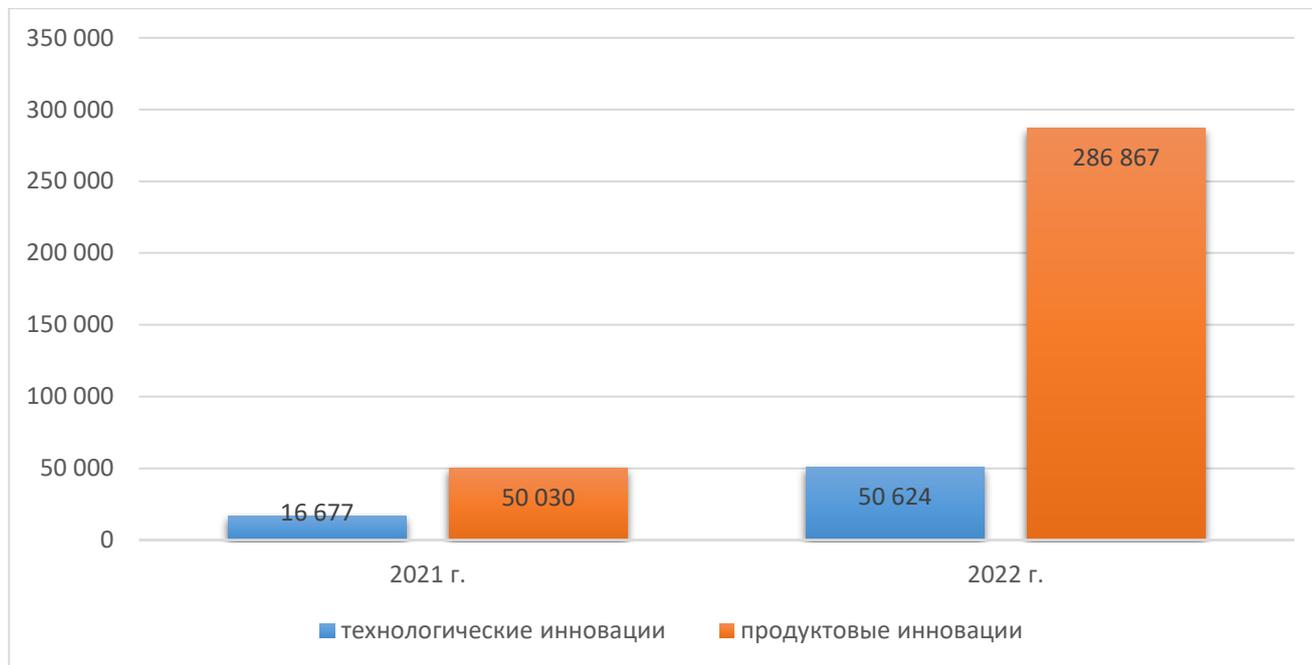


Рисунок 24 – Состав инноваций ООО «Т1» в 2021-2022 гг., тыс. руб.

По данным рисунка 24 видно, что рост прослеживается как по инвестициям в продуктовые инновации, так и в инновационные технологические решения.

В 2022 году инвестиции ООО «Т1» в технологические инновации демонстрируют рост с 16677 тыс. руб. до 50624 тыс. руб., то есть почти в 3,5 раза.

Что касается продуктовых инноваций, то и в данном случае на протяжении анализируемого периода прослеживается рост инвестиций в данном направлении с 50030 тыс. руб. до 286867 тыс. руб., то есть в данном случае отмечается рост инвестиций почти в 5 раз.

Структура инвестиций в инновации ООО «Т1» представлена на рисунке 25.

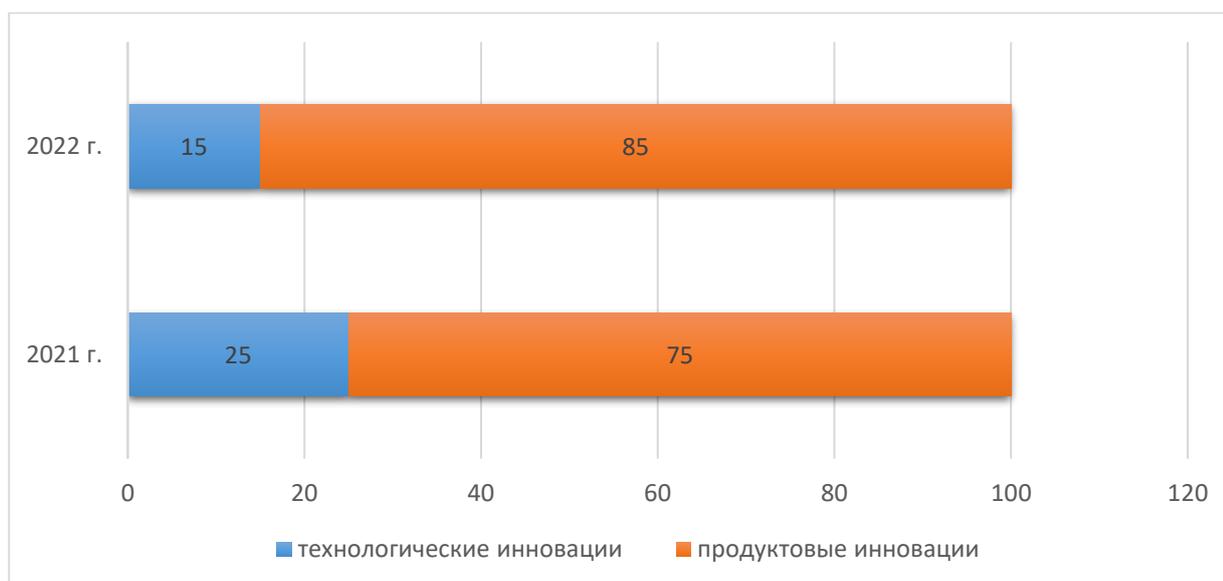


Рисунок 25 – Структура инвестиций в инновации ООО «Т1» в 2021-2022 гг., %

По данным рисунка 25 можно констатировать, что наибольший удельный вес в условиях ООО «Т1» приходится на продуктовые инновации, доля которых на протяжении анализируемого периода демонстрирует рост с 75% до 85%. Но при этом отмечается снижение удельного веса инновационных технологических решений с 25% до 15%.

Далее проанализируем состав источников финансирования инновационных разработок в условиях ООО «Т1» (рисунок 26).



Рисунок 26 – Состав источников финансирования инновационных разработок в условиях ООО «Т1» в 2021-2022 гг.

По данным рисунка 26 видно, что на протяжении анализируемого периода отмечается рост как собственных источников финансирования инновационных разработок, так и заемных. Собственные источники финансирования инноваций в целом за анализируемый трехлетний период демонстрируют рост с 20012 тыс. руб. до 118122 тыс. руб., то есть почти в 6 раз. Рост прослеживается и по заемным источникам финансирования, которые за 2021-2022 гг. выросли с 46694 тыс. руб. до 219369 тыс. руб.

Структура источников финансирования инноваций ООО «Т1» представлена на рисунке 27.

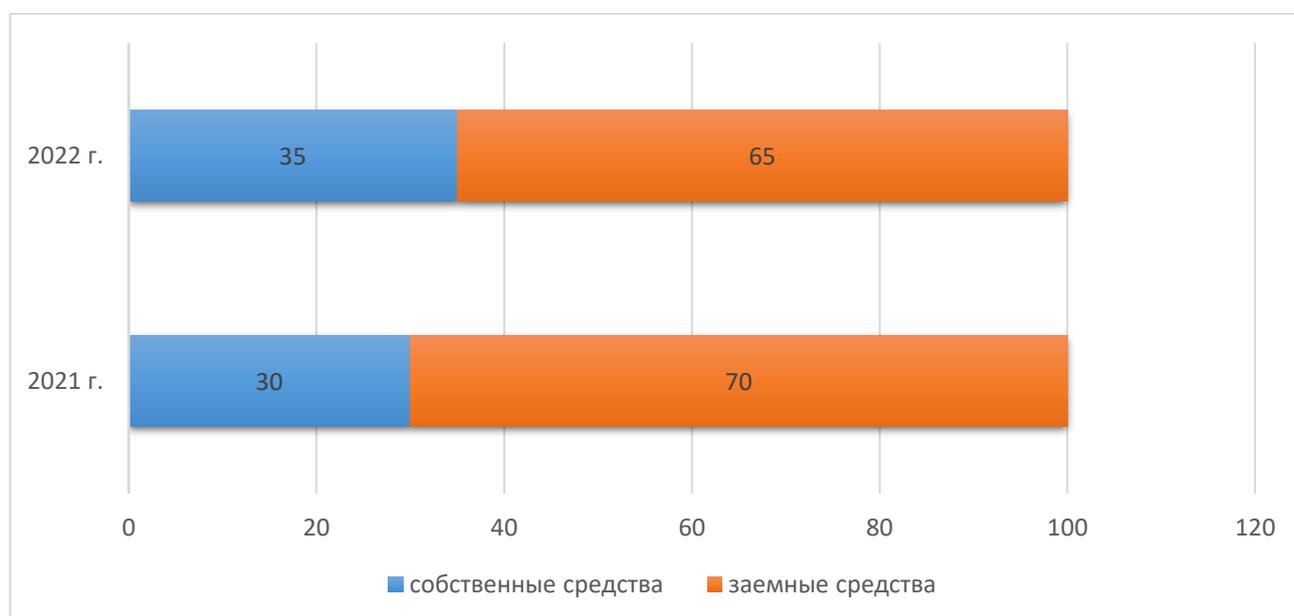


Рисунок 27 – Структура источников финансирования инноваций ООО «Т1» в 2021-2022 гг., %

Следовательно, в ООО «Т1» для финансирования инновационной деятельности в основном привлекаются заемные средства. Но при этом их удельный вес в анализируемом периоде сократился с 70% до 65%. При этом прослеживается рост удельного веса собственных средств предприятия, а именно нераспределенной прибыли, которая была направлена на финансирование инновационной деятельности ООО «Т1».

Оценка эффективности инвестиций в инновационные разработки ООО «Т1» представлена на рисунке 28.

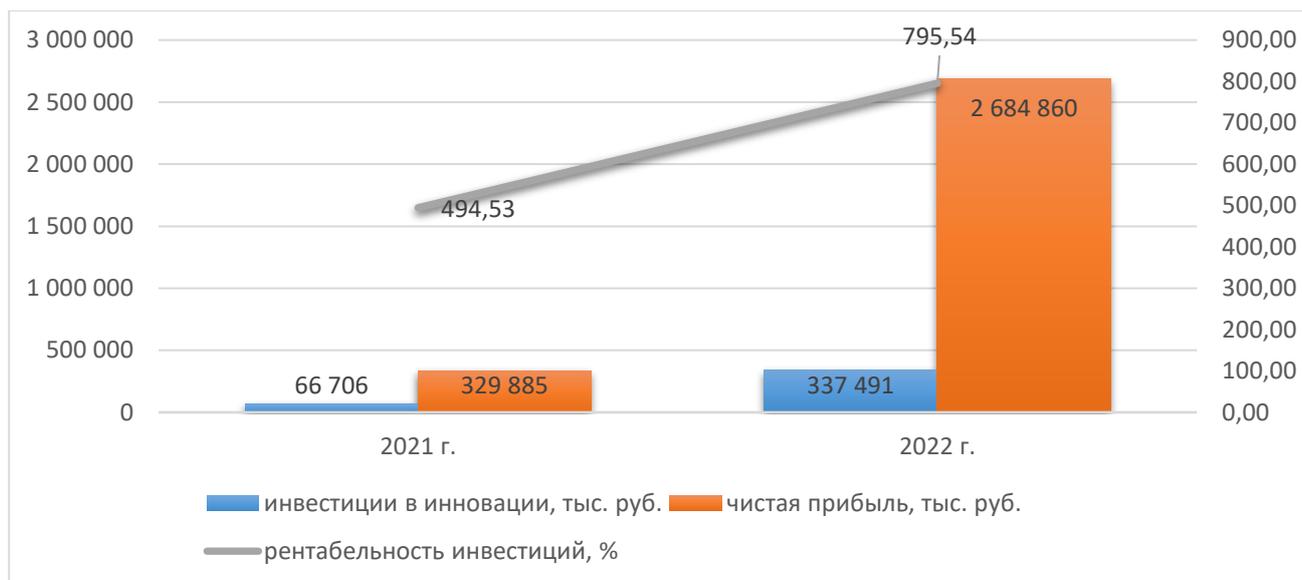


Рисунок 28 – Оценка эффективности инвестиций в инновационные разработки ООО «Т1» в 2021-2022 гг.

По данным рисунка 28 видно, что отмечается рост показателя рентабельности инвестиций, что в свою очередь свидетельствует о повышении эффективности инновационной деятельности предприятия. Если в 2021 году рентабельность инвестиций в инновационные разработки составляла 494,53%, то ближе к 2022 году данный показатель вырос до отметки в 795,54 %. В данном случае можно утверждать, что инновационная политика ООО «Т1» отличается эффективностью.

Таким образом, на сегодняшний день на предприятии используются в основном следующие виды инноваций:

- продуктовые инновации;
- технологические инновации.

На протяжении анализируемого периода прослеживается устойчивая тенденция роста инвестиций в инновационные разработки. Рост отмечается и удельного веса инвестиций в инновационные разработки в выручке от продаж. Если в 2021 году данный показатель составлял порядка 4,56%, то уже в 2022 году данный показатель вырос до отметки в 9,62%. То есть

предприятие только наращивает объем инвестиции в инновационную деятельность. Наибольший удельный вес в условиях ООО «Т1» приходится на продуктовые инновации, доля которых на протяжении анализируемого трехлетнего периода демонстрирует рост с 75% до 85%. Но при этом отмечается снижение удельного веса инновационных технологических решений с 25% до 15%.

В ООО «Т1» для финансирования инновационной деятельности в основном привлекаются заемные средства. Но при этом их удельный вес в анализируемом периоде сократился с 70% до 65%. При этом прослеживается рост удельного веса собственных средств предприятия, а именно нераспределенной прибыли, которая была направлена на финансирование инновационной деятельности ООО «Т1».

При этом отмечается повышение показателя рентабельности инвестиций, что в свою очередь свидетельствует о повышении эффективности инновационной деятельности предприятия. Если в 2021 году рентабельность инвестиций в инновационные разработки составляла 494,53%, то ближе к 2022 году данный показатель вырос до отметки в 795,54%. В данном случае можно утверждать, что инновационная политика ООО «Т1» отличается эффективностью.

3. Проблемы и мероприятия по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»

3.1. Проблемы формирования и реализации инновационной политики компании ООО «Т1»

Как было определено во второй главе в настоящее время в условиях ООО «Т1» осуществляются следующие процессы управления инновационными разработками (рисунок 29).

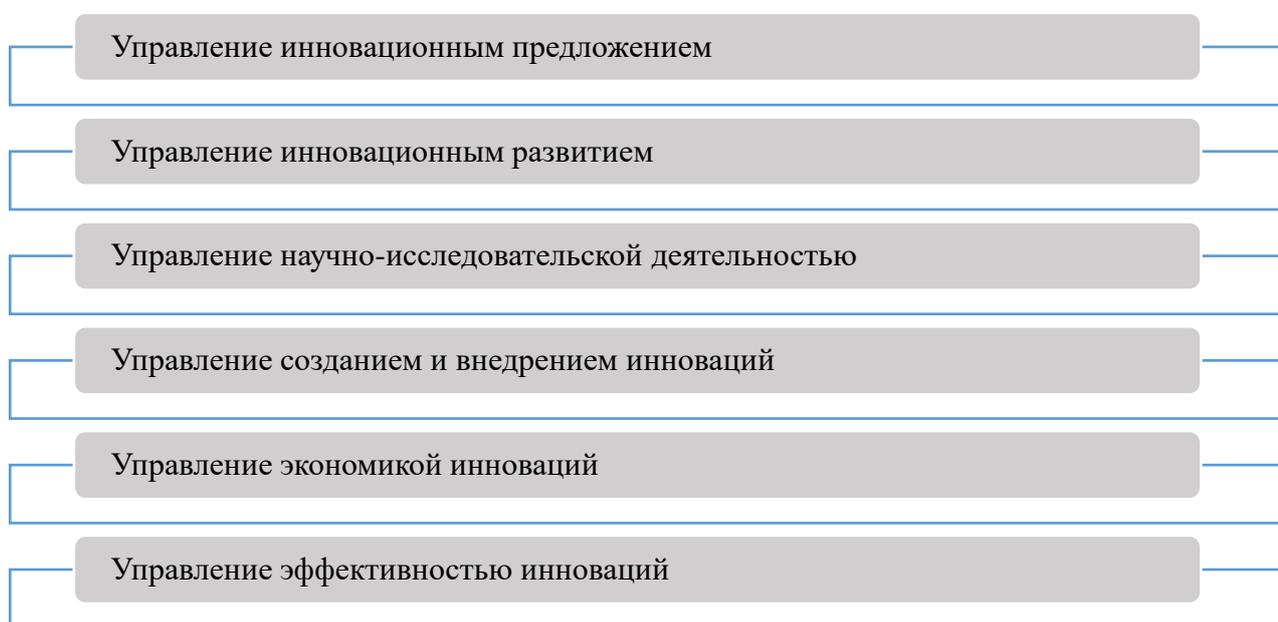


Рисунок 29 – Основные этапы управления инновационным развитием ООО «Т1»

Однако данная модель формирования и реализации инновационной политики имеет и свои недостатки. В первую очередь необходимо отметить, что узкими местами в системе управления инновационным развитием предприятия выступают такие этапы, как управление инновационным предложением, а также управлением экономикой инноваций и эффективностью инновационных процессов.

На этапе формирования инновационного предложения в качестве входа выступает информация о необходимости формирования глобального

конкурентного преимущества. В данном случае основным источником получения данной информации выступает проведение анализа внутренней и внешней среды, а также постоянный мониторинг конкурентов. Также на данном этапе происходит генерация идей в части возможности внедрения на предприятии инноваций, которые могут представлять собой инновационный продукт или же предложение внедрения инновационных технологий.

Также следует отметить, что вопросы генерации инновационных идей на предприятии находятся в ведении только отдела инновационного развития, но при этом мало внимания уделяется вопросам принятия участия в этом процессе непосредственно всего персонала, а также внешних источников, которые могли бы способствовать появлению большего числа рациональных новаторских идей.

Среди возможных направлений оптимизации процесса управления инновационным предложением на сегодняшний день можно выделить следующие (рисунок 30).

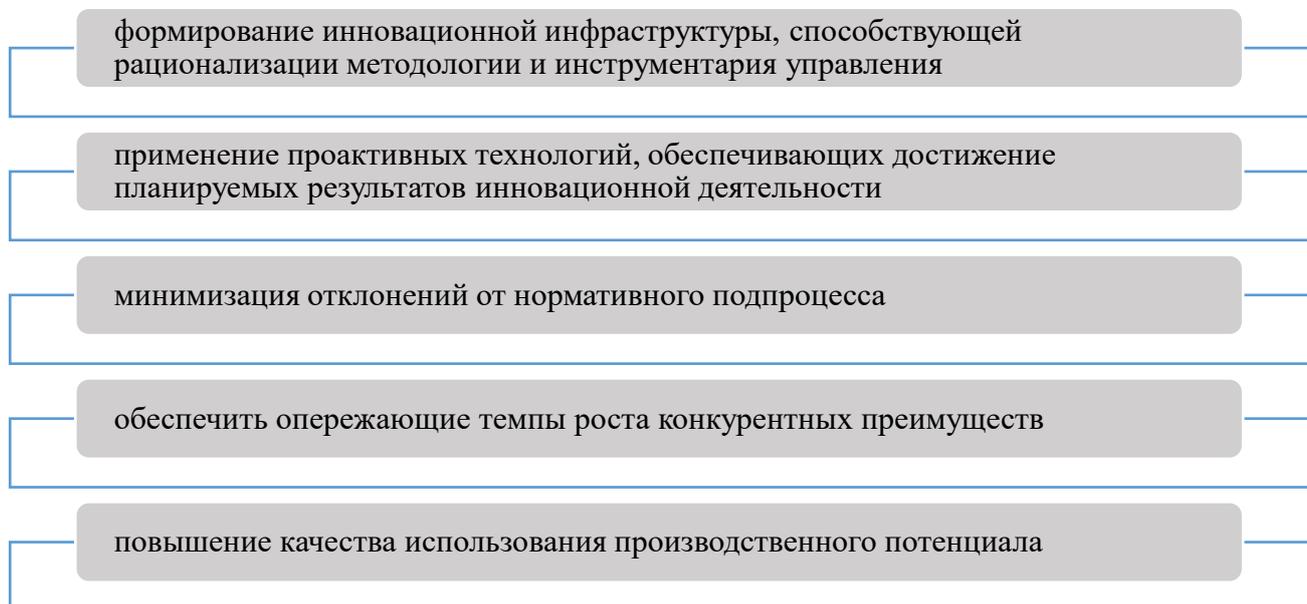


Рисунок 30 – Направления оптимизации управления инновационным предложением

В настоящее время одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности управления инновационным предложением

выступает формирование инновационной инфраструктуры, которая будет в полной мере способствовать рационализации методологии и инструментария управления инновациями.

Кроме того, недостатки можно выделить и в подпроцессе управления инновационным проектированием. В данном случае процесс носит слишком замкнутый характер в рамках самого предприятия, что сужает вероятность формирования эффективных мероприятий в части разработки и внедрения инноваций, так как предприятие старается не привлекать консультантов извне, что негативно сказывается на эффективности данного подпроцесса. При этом разработка инновационных продуктов ООО «Т1» в основном ограничена разработкой новых продуктов, которые направлены на совершенствование бизнес-процессов предприятия и не учитывает иных направлений, которые бы смогли рекомендовать привлеченные специалисты. Также непосредственно процессы разработки инновационных процессов, которые реализуются на уровне отдела инновационного развития, не учитывают глобализационные тенденции современного рынка, что может сдерживать наращивание иных видов уникальной продукции нестандартного характера.

Что касается подпроцесса управления экономикой, то в данном случае недостает реализации комплексной оценки эффективности инновационных проектов и результативности инновационной деятельности, где будут задействованы современные способы и средства оценки инновационных проектов, а также цифровые технологии, посредством которых получится повысить эффективность процесса оценки.

– низкий уровень адаптируемости инновационной политика ООО «Т1» к предприятиям, которые заинтересованы в приобретении инновационных продуктов компании. В данном случае это обусловлено тем фактом, что в модели инновационного развития предприятия не реализован подпроцесс управления портфелем инновационных заказов, который имеет смысл поставить после подпроцесса управления созданием и внедрением инноваций.

– отсутствует определенный регламент, который призван управлять процессами отбора и последовательности реализации инновационных проектов ООО «Т1». То есть в данном случае после подпроцесса управления инновационным развитием будет правильным предусмотреть подпроцесс в части управления инновационными программами развития предприятия.

– еще одним недостатком можно назвать реализацию интуитивного подхода к определению возможных резервов роста инноваций как продуктового, так и технологического характера, что в принципе можно реализовать, выделив в подпроцессе управления инновационным развитием подпроцессов более низкого уровня: управления инновационным развитием продуктовых инноваций и управление инновационным развитие технологических инноваций.

Таким образом, модель инновационного развития и формирования инновационной политики ООО «Т1» имеет узкие места.

Вопросы генерации инновационных идей на предприятии находятся в ведении только отдела инновационного развития, но при этом мало внимания уделяется вопросам принятия участия в этом процессе непосредственно всего персонала, а также внешних источников, которые могли бы способствовать появлению большего числа рациональных новаторских идей. В настоящее время одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности управления инновационным предложением выступает формирование инновационной инфраструктуры, которая будет в полной мере способствовать рационализации методологии и инструментария управления инновациями.

Кроме того, недостатки можно выделить и в подпроцессе управления инновационным проектированием. В данном случае процесс носит слишком замкнутый характер в рамках самого предприятия, что сужает вероятность формирования эффективных мероприятий в части разработки и внедрения инноваций, так как предприятие старается не привлекать консультантов извне, что негативно сказывается на эффективности данного подпроцесса.

Что касается подпроцесса управления экономикой, то в данном случае недостает реализации комплексной оценки эффективности инновационных проектов и результативности инновационной деятельности, где будут задействованы современные способы и средства оценки инновационных проектов, а также цифровые технологии, посредством которых получится повысить эффективность процесса оценки.

В целом процесс управления инновационным развитием предприятия и формирования инновационной политики будет характеризоваться следующими недостатками:

- в данном случае можно констатировать недостаточный уровень разработанности концепции стратегии инновационного развития;
- низкий уровень обеспеченности цифровыми технологиями подпроцесса в части формирования прогнозов и планов по инновационному развитию предприятия;
- низкий уровень адаптируемой инновационной политика ООО «Т1» к предприятиям, которые заинтересованы в приобретении инновационных продуктов предприятия;
- отсутствует определенный регламент, который призван управлять процессами отбора и последовательности реализации инновационных проектов ООО «Т1»;
- еще одним недостатком можно назвать реализацию интуитивного подхода к определению возможных резервов роста инноваций как продуктового, так и технологического характера.

3.2. Мероприятия по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»

На этапе управления инновационным предложением в условиях ООО «Т1» предлагается расширить инструментарий генерации инновационных идей посредством привлечения к процессу как непосредственно своего персонала, так и получение предложений извне. Для этого предлагается использовать краудсорсинг.

Краудсорсинг и совместное творчество - важнейший элемент ведения разумного бизнеса. Используя коллективный творческий потенциал коллектива, можно экспоненциально увеличить количество решений, которые представляются в ответ на определенную задачу. Чем больше идей, тем больше шансов вывести на поверхность что-то действительно инновационное. Краудсорсинг для инноваций также создает пространство для уникального сотрудничества и встреч мнений, которые в противном случае могли бы и не состояться. Эти связи между экспертами, заказчиками, сотрудниками и другими участниками сообщества со всего мира позволяют ставить инновации во главу угла.

Аудитория может состоять из сотрудников, партнеров, исследователей, поставщиков, клиентов и экспертов со всего мира. Можно сформировать специальные сообщества или убрать все границы и ограничения для полностью открытых инноваций. С помощью краудсорсинговых инноваций можно полностью контролировать потенциальную аудиторию.

Краудсорсинг основан на простой, но мощной идее: чем больше людей задействовано в решении проблемы, тем выше шансы на положительный результат и инновационное решение. Традиционно компании держали свои карты при себе и не решались делиться или обсуждать свои проекты. Хотя, возможно, было время, когда этот подход помогал сдерживать конкуренцию, в нашем современном деловом мире работа в изоляции на самом деле делает

предприятия более уязвимыми, поскольку инновации развиваются все более быстрыми темпами. Краудсорсинг представляет будущее инноваций, идей и сотрудничества.

Сегодня предприятия осознали, что открытие инноваций для определенной аудитории действительно может ускорить внедрение инноваций, сделав их более конкурентоспособными. Вместо того, чтобы оставаться замкнутыми и рисковать созданием среды, в которой сотрудники чувствуют себя ограниченными рамками своего положения, компании разрушают стены, расширяют возможности существующих сотрудников и используют творческую силу толпы.

В некоторых случаях компании ищут пробелы в отрасли, чтобы найти следующую крупную, прорывную идею. Однако инновации не обязательно всегда должны иметь такой масштабный характер. Даже постепенные улучшения могут оказывать значительное влияние с течением времени. Краудсорсинг можно использовать для поиска способов оптимизации процессов, улучшения качества обслуживания клиентов, поиска более экономичных материалов и многого другого. На самом деле нет никаких ограничений на то, как можно использовать краудсорсинг.

Даже если собственная команда разрабатывает отличные идеи, конкуренты смогут быстрее вывести их на рынок. Краудсорсинг – это инновации и идея, но это также ускорение и способность еще быстрее продвигать идеи в процессе разработки.

Систематизируем основные преимущества краудсорсинга для управления инновационным предложением и разработки инновационной стратегии предприятия ООО «Т1»:

– повышение креативности и разнообразие перспектив. Одним из ключевых преимуществ краудсорсинга для инновационных стратегий является возможность задействовать разнообразный пул талантов и идей. Привлекая

большое количество людей из разных слоев общества, отраслей и географических регионов, организации могут получить доступ к широкому спектру перспектив и творческих решений. Такое разнообразие идей может привести к прорывным инновациям, которые, возможно, были невозможны только с помощью традиционных внутренних процессов. Например, краудсорсинговая платформа LEGO Ideas позволяет фанатам и энтузиастам представлять свои собственные проекты потенциальных наборов LEGO. Этот подход привел к разработке уникальных и популярных наборов, таких как LEGO Ghostbusters Ecto-1 и LEGO NASA Apollo Saturn V.

– повышение скорости и эффективности. Краудсорсинг может значительно ускорить инновационный процесс, используя мощь коллективного разума. Вместо того, чтобы полагаться исключительно на внутренние команды, организации могут использовать толпу для генерации идей, обеспечения обратной связи и решения сложных проблем. Это не только экономит время, но и позволяет более эффективно распределять ресурсы. Например, Procter & Gamble запустила инициативу «Подключайся + развивайся», которая поощряла внешних новаторов предлагать идеи и сотрудничать с компанией. Такой подход позволил P&G быстро расширить свой ассортимент продукции и выводить новые инновации на рынок быстрее, чем когда-либо прежде.

– экономическая эффективность. Краудсорсинг может быть рентабельной альтернативой традиционным инвестициям в НИОКР. Используя опыт толпы и ресурсы, организации могут получить доступ к обширному пулу талантов, не неся расходов, связанных с наймом сотрудников на полный рабочий день или содержанием специализированных исследовательских центров. Для стартапов и малого бизнеса с ограниченными бюджетами краудсорсинг может предоставить доступ к первоклассным талантам и инновационным возможностям, которые в противном случае были бы недоступны. Например, платформы для фрилансеров, такие как Upwork и Fiverr, предлагают компаниям экономически эффективный

способ привлечения краудсорсинга для различных задач, от графического дизайна до разработки программного обеспечения.

– улучшение взаимодействия с клиентами и восприятия бренда.

Привлечение клиентов и вовлечение их в инновационный процесс с помощью краудсорсинговых инициатив может значительно улучшить восприятие бренда и лояльность клиентов. Когда клиенты чувствуют, что их ценят и у них есть возможность предлагать свои идеи, они развивают более глубокую связь с брендом и становятся защитниками его продуктов или услуг. В качестве примера можно привести, Threadless, интернет-магазин одежды, управляемый сообществом, позволяет пользователям представлять проекты и голосовать за них, при этом проекты-победители производятся и продаются. Этот уникальный подход не только позволил создать базу лояльных клиентов, но и позиционировал Threadless как лидера в области краудсорсинга.

– снижение рисков и повышение эффективности на рынке. Краудсорсинг может помочь организациям снизить риск, связанный с инновациями, привлекая толпу к проверке идей и концепций. Собирая отзывы и идеи от большой и разнообразной группы людей, организации могут выявлять потенциальные недостатки, совершенствовать свои предложения и обеспечивать соответствие рынку. Например, краудфандинговая платформа Kickstarter позволяет предпринимателям протестировать спрос на свои продукты или услуги, прежде чем вкладывать значительные ресурсы в разработку. Такой подход сводит к минимуму риск запуска продукта, который может не найти отклик на целевом рынке.

Предлагаемая модель отбора инновационных проектов для ООО «Т1» с помощью краудсорсинга представлена на рисунке 32.

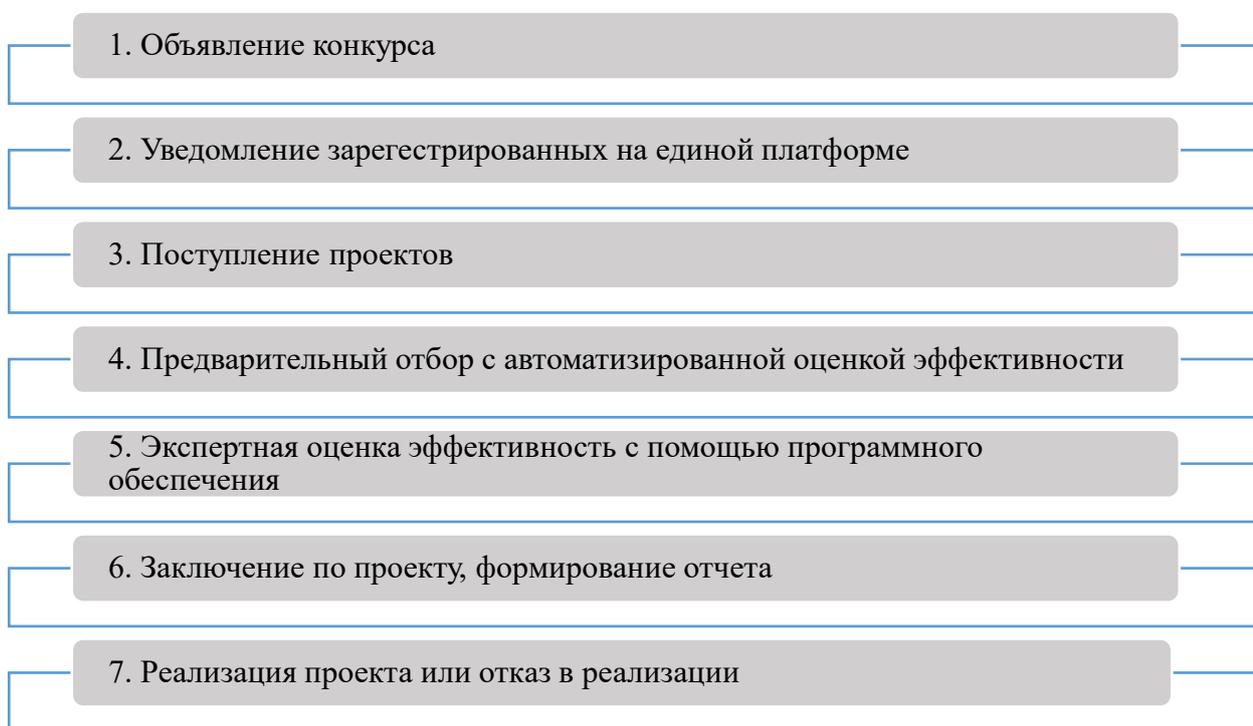


Рисунок 32 – Предлагаемая модель отбора инновационных проектов с помощью краудсорсинга

Краудсорсинговую платформу предлагается реализовать на базе программного обеспечения Ezassi. Особенности и преимущества программного обеспечения для краудсорсинговых инноваций Ezassi:

- способность создавать как фирменные, так и небрендовые / конфиденциальные задачи;
- вознаграждения, баллы и геймификация для повышения вовлеченности пользователей;
- профилирование пользователей и расширенные функции поиска;
- общение в чате с пользователями и сохранение в проекте или сообществе;
- киберскаутинг ищет талантливых специалистов для участия в сложных

проектах;

- автоматизированные электронные письма и оповещения;
- управление сетями и краудсорсингом;
- автоматизированная оценка представленных идей на основе заранее определенных критериев;
- внутренний и внешний захват идей;
- удобные инструменты для совместной работы с идеями;
- защита интеллектуальной собственности;
- мощная аналитика и др.

Возможно, одним из наиболее впечатляющих аспектов инновационного программного обеспечения Ezassi является технологический ландшафт, который позволяет компаниям добывать данные и использовать мощную аналитику. Эта информация может быть использована для:

- проведения сложных поисковых запросов для выявления новых технологий;
- сканирования всей цифровой вселенной в поисках прорывных решений и выявления талантливых новаторов;
- поиска талантов в киберпространстве на основе различных критериев;
- выявление и анализ тенденций, чтобы принимать разумные бизнес-решения и концентрировать усилия.

По сути, программное обеспечение для краудсорсинга упрощает участие компаний в краудсорсинге и создает культуру инноваций, которая стимулирует прогресс.

Весь комплекс работ по выстраиванию системы представлен на рисунке 33.



Рисунок 33 – Содержание блоков

Формируемая структура основывается на стандарте краудсорсинга, включающем четыре этапа, которые представлены на рисунке 34.

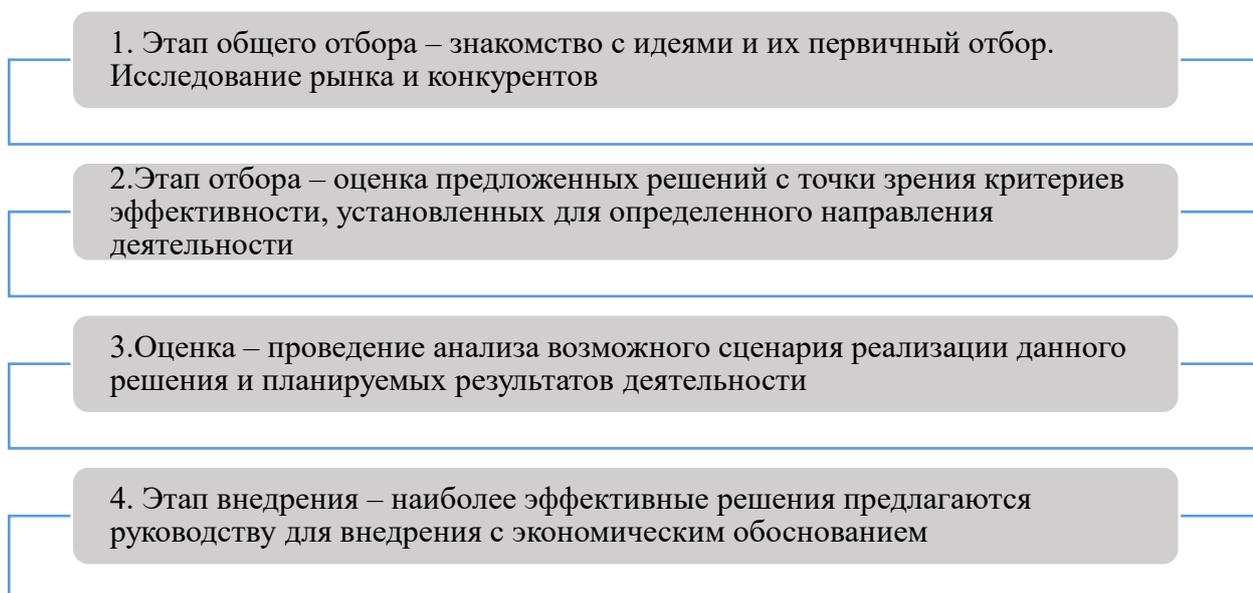


Рисунок 34 – Этапы отбора инновационных проектов на платформе краудсорсинга

Оценку эффективности инновационных проектов на этапе привлечения финансовых ресурсов предлагается реализовать по следующей схеме:

Этап 1. Проведение первоначального анализа по следующим направлениям (рисунок 35).

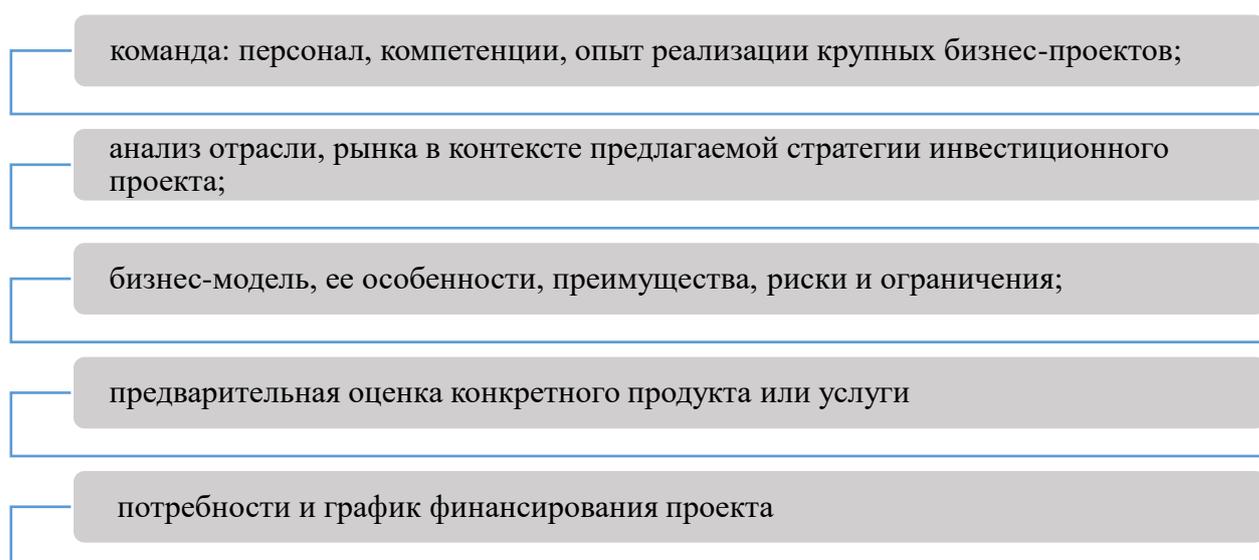


Рисунок 35 – Проведение первоначального анализа по следующим направлениям

Этап 2. Проведение максимально детального анализа финансовой модели и бизнес-плана.

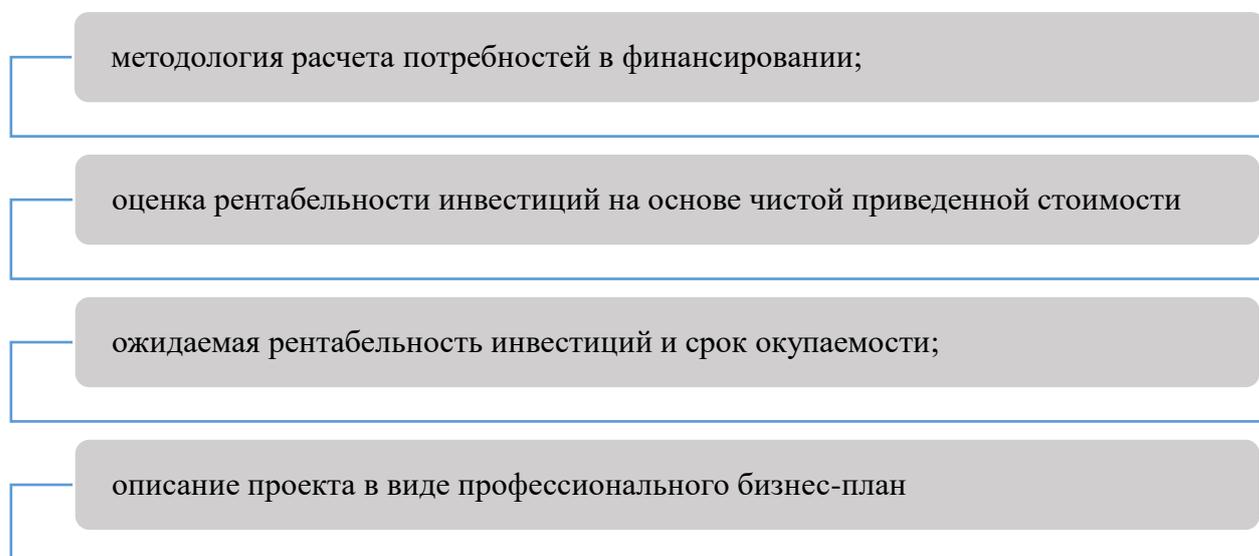


Рисунок 35 – Проведение первоначального анализа по следующим направлениям
При этом на ООО «Т1» бизнес-планы предлагается готовить по следующей структуре (рисунок 36).

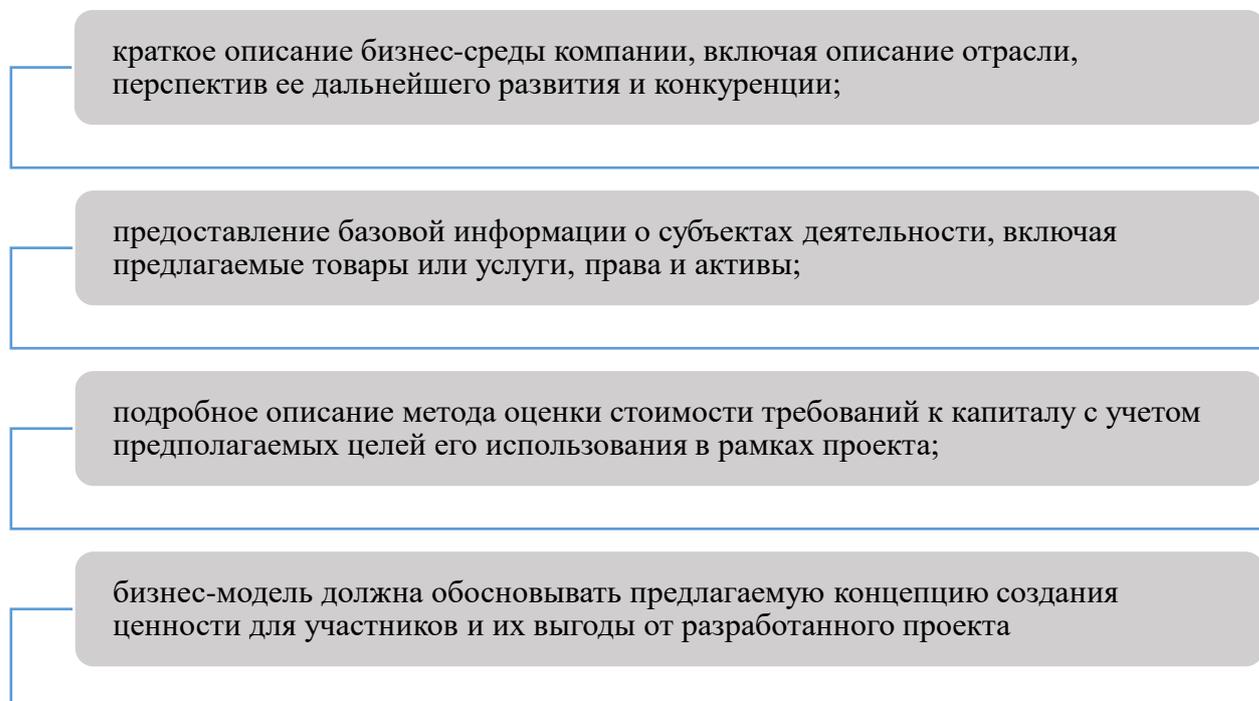


Рисунок 36 – Структура бизнес-планов

Этап 3. Проведение оценки степени участия в реализуемом инновационном проекте реализуется по следующей схеме (рисунок 37).

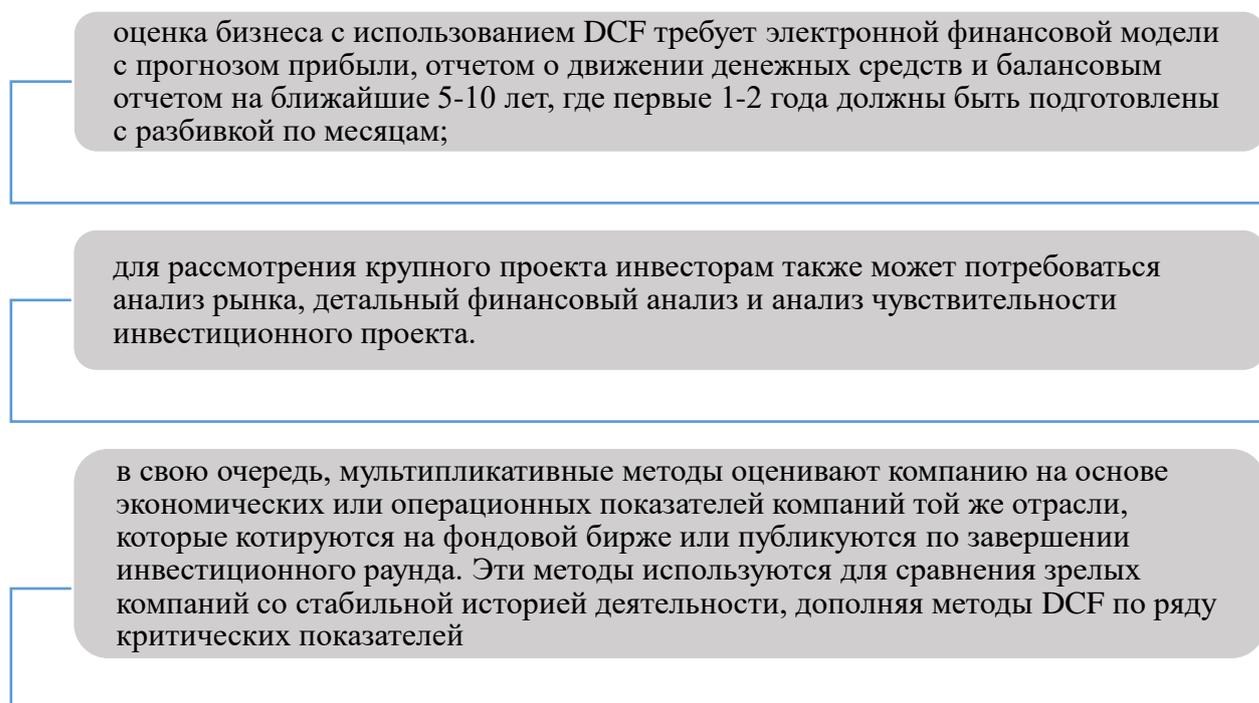


Рисунок 37 – Модель оценки степени участия в реализуемом инновационном проекте

Этап 4. Определение графика финансирования и этапов.

Этап 5. Предложение, переговоры и подписание инвестиционного соглашения.

Также с целью совершенствования подсистемы управления экономикой и эффективностью инноваций предлагается автоматизировать процесс оценки инновационных проектов.

Программное обеспечение для управления инвестициями в инновационные разработки – это специализированный инструмент для предприятий, управляющих финансовыми активами. Являясь передовым программным обеспечением для управления портфелями, оно функционирует как комплексная система, организующая, отслеживающая и анализирующая инвестиционные портфели. Благодаря его возможностям пользователи могут

Основные функциональные возможности программного обеспечения АСУ-Инвест включают:

- формирование инвестиционной программы / портфеля (проектные документы, ранжирование и отбор, инвестиционный бюджет);
- контроль реализации проектов (отчетность о ходе выполнения, контроль результатов и эффективности, формирование архива);
- постинвестиционный мониторинг (отчетность по результатам, анализ, завершение проекта);
- аналитическое сопровождение (аналитическая отчетность, отчетность о ходе реализации проекта).

Основные результаты внедрения программного обеспечения АСУ-Инвест представлены на рисунке 39.

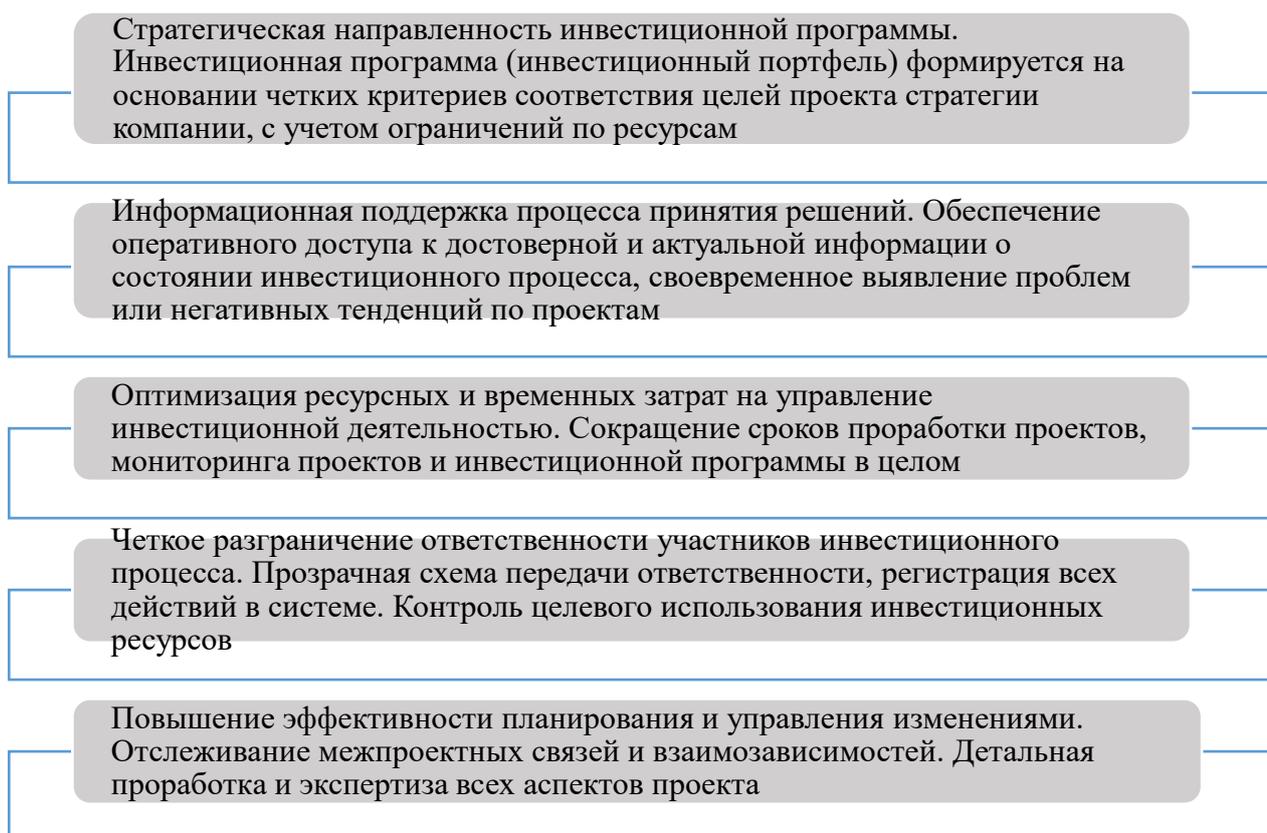


Рисунок 39 – Результаты внедрения программного обеспечения АСУ-Инвест

Гибкость настройки АСУ-Инвест дает возможность максимально ее адаптировать к основным бизнес-процессам ООО «Т1».

Одним из узких мест инновационного потенциала ООО «Т1» выступает высокий уровень зависимости предприятия от внешних инвесторов, что негативно сказывается на его кредитоспособности и возможности привлечения к финансированию инновационных проектов кредитов.

Также высокая степень финансовой зависимости от внешних инвесторов требует разработки альтернативных мер по выводу предприятия из кризиса. Для этого необходимо позаботиться об увеличении стоимости собственного капитала.

Для повышения эффективности источников финансирования капитала ООО «Т1» посредством эмитирования облигаций корпоративного типа предлагается использовать такой финансовый инструмент как структурные облигации. В качестве структурных облигаций выступают ценные бумаги, уровень доходности которых зависит от того наступит ли или нет ряд событий. Можно выделить ключевую характерную черту по структурным облигациям – высокое значение неопределенности для потенциальных инвесторов, так как участники рынка не располагают информацией о вероятности наступления того или иного события. Но в качестве преимущества для инвесторов данного финансового инструмента можно назвать повышенный уровень доходности в случае достижения заданного уровня базового актива. [7]

В качестве базового актива предлагается использовать достижение заданного уровня чистой прибыли. К выпуску предлагаются структурные облигации, которые обеспечивают полный уровень защиты первоначального капитала инвестора.

В качестве структурных облигаций выступают ценные бумаги, уровень доходности которых зависит от того наступит ли или нет ряд событий. В данном случае предлагается в качестве базового актива использовать достижение заданного уровня чистой прибыли. К выпуску предлагаются

структурные облигации, которые обеспечивают полный уровень защиты первоначального капитала инвестора.

Таким образом, в настоящее время узкими местами в системе управления инновационным развитием предприятия выступают такие этапы, как управление инновационным предложением, а также управлением экономикой инноваций и эффективностью инновационных процессов.

Сегодня одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности управления инновационным предложением выступает формирование инновационной инфраструктуры, которая будет в полной мере способствовать рационализации методологии и инструментария управления инновациями. На этапе управления инновационным предложением в условиях ООО «Т1» предлагается расширить инструментарий генерации инновационных идей посредством привлечения к процессу как непосредственно персонал, так и получение предложений извне. Для этого предлагается использовать краудсорсинг, который предлагает многочисленные преимущества для инновационных стратегий, включая повышение креативности, скорости и эффективности, рентабельности, улучшение взаимодействия с клиентами и снижение рисков. Используя коллективный интеллект и ресурсы толпы, организации могут открывать новые возможности и внедрять значимые инновации. Будь то с помощью платформ, инициатив или сотрудничества, использование краудсорсинга может кардинально изменить правила игры для организаций, стремящихся оставаться впереди в сегодняшнем быстро развивающемся бизнес-ландшафте.

Краудсорсинговую платформу предлагается реализовать на базе программного обеспечения Ezassi. Программное обеспечение для краудсорсинговых инноваций может стать важным инструментом, который позволяет компаниям использовать возможности краудсорсинга и позволяет

участникам эффективно обмениваться, оценивать и развивать идеи через централизованную платформу.

Управление экономикой и эффективностью технологических инноваций требует качественно-количественной комплексной оценки основных экономических показателей и результатов инновационной деятельности, основанной на применении современных способов и средств, пакетов программ и систем поддержки принятия решений, упрощающих решение сложных управленческих задач.

С целью совершенствования подсистемы управления экономикой и эффективностью инноваций предлагается автоматизировать процесс оценки инновационных проектов.

Одним из узких мест инновационного потенциала ООО «Т1» выступает высокий уровень зависимости предприятия от внешних инвесторов, что негативно сказывается на его кредитоспособности и возможности привлечения к финансированию инновационных проектов кредитов. Для повышения эффективности источников финансирования капитала ООО «Т1» посредством эмитирования акций и облигаций корпоративного типа предлагается использовать такой финансовый инструмент как структурные облигации.

3.3. Расчет эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию инновационной политики компании ООО «Т1»

Смета расходов на внедрение системы удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Смета расходов на внедрение системы краудсорсинга

№ п/п	Наименование операции	Затраты, тыс. руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Уровень расходов на оплату труда	840	3,54
2	Уровень расходов на методологические материалы	125	0,53
3	Расходы по оплате труда команды по оценке проектов на платформе	1 600	6,74
4	Отчисления на страхование	732	3,09
5	Уровень расходов на материальное стимулирование	610	2,57
6	Уровень расходов на обучение сотрудников	125	0,53
7	Уровень расходов на создание интернет-платформы для регистрации проектов	2 562	10,80
8	Выплата вознаграждения от реализации проектов	16 000	67,44
9	Прочие затраты	1 130	4,76
	Инвестиционные затраты	23 724	100,00

Структура расходов по внедрению краудсорсинга в условиях ООО «Т1» представлена на рисунке 40.



Рисунок 40 – Структура расходов по внедрению краудсорсинга в условиях ООО «Т1», %

Инвестиционные затраты на установку в ООО «Т1» программного обеспечения представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Инвестиционные затраты на установку ПО

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Расходы на лицензию	436,5
Расходы по настройке сети	56,9
Всего инвестиционные затраты	493,4

Эксплуатационные расходы по использованию программы отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Эксплуатационные расходы по использованию программы

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Расходы на оплату труда с отчислениями	382,2
Расходы на электроэнергию	4,56
Амортизация	98,68
Расходы провайдеру по абонентской плате	3,17
Всего	488,61

Расчет экономии, которую получит ООО «Т1» за счет использования программы представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Экономия, которую получит ООО «Т1» за счет использования программы

Вид экономии	Значение, тыс. руб.
Экономия на расходах по оплате труда (высвобождение экономиста)	516
Экономия на расходах на страхование (высвобождение экономиста)	154,8
Экономия на материальных расходах (картридж, бумага)	45,39
Итого экономия	716,19

Чистая экономия, полученная в результате внедрения проекта, составит:
 $716,19 - 488,61 = 227,58$ тыс. руб.

Оценим эффективность инвестиций при реализации нового механизма управления инновациями на ООО «Т1». Планируемый прирост выручки от продаж ООО «Т1» за счет реализации новых инновационных проектов составит 120%, то есть увеличить количества инновационных проектов планируется почти в 1,2 раза:

$$\Delta Д = 87721 \times 120 / 100 = 105\,265 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост чистой прибыли ООО «Т1» при рентабельности продаж в 2022 года составит:

$$\Delta П = 105265 \times 17,55 / 100 \times 80 / 100 = 14\,775 \text{ тыс. руб.}$$

Чистый доход по проекту составит:

$$14775 + 228 = 15\,003 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, вложения в формирование нового механизма управления инновациями на предприятии приведут к получению дополнительной прибыли в размере 15 003 тыс. руб., что говорит об эффективности планируемых мероприятий.

Расчет чистого денежного дохода по проекту представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет чистого денежного дохода по проекту

Номер года	Текущие инвестиции (-), доходы (+)	Процентная ставка	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные инвестиции (-), доходы (+)	Финансовое положение инвестора
0	-24217	17	1	-24217	-24217
1	15003		0,85	12823	-11394
2	15003		0,73	10960	-434
3	15003		0,62	9367	8933
4	15003		0,53	8006	16939
5	15003		0,46	6843	23782

Положительная величина чистой дисконтированной стоимости (NPV) говорит о том, что наш проект является предпочтительным, по отношению к альтернативному вложению капитала. Вложение в этот проект принесет нам дополнительную прибыль в размере 23782 тыс. руб.

Период возврата инвестиций. $2 \text{ года} + 434 / 9367 = 2,04 \text{ года}$.

То есть проект окупиться за 2,04 года.

Индекс прибыльности:

$$23782 / 24217 = 0,98 > 0.$$

Инвестиции считаются экономически выгодными, если индекс прибыльности больше нуля.

Индекс доходности:

$$48000 / 24217 = 1,98.$$

Индекс доходности больше 1, что означает, что проект может быть принят.

Внутренняя норма доходности составила 56%, что больше 17%, то есть проект по всем показателям является эффективным.

Далее проанализируем эффективность использования облигационного займа со следующими параметрами:

- объем выпуска по номиналу – 125 млн. рублей;
- цена продажи облигаций – 100 процентов от номинала;
- срок обращения – 1 год;
- форма и срок выплаты дохода – в виде процента (10,5%) к номинальной стоимости облигации в случае получения заданного уровня прибыли в текущем году (не менее 100000 тыс. руб.).

Расходы на выпуск структурных облигаций представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Расходы на выпуск структурных облигаций

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Услуги организатора выпуска	25
Услуги финансового аналитика	25
Плата за андеррайтинг	1250
Услуги платежного агента	125
Услуги депозитария	625
Услуги маркетмейкера	500
Плата за регистрацию выпуска	6,25
Прочие расходы	25
Итого расходы на выпуск	2581,25

Таким образом, расходы на выпуск облигаций составят 2 581,25 тыс. руб.

Расходы на погашение дохода по облигации в случае наступления события:

$$125\ 000 \times 10,5 / 100 = 13\ 125 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы по облигациям всего составят:

$$2\ 581,25 + 13\ 125 = 15\ 706,25 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем стоимость привлечения кредита сроком на 1 год на данную сумму:

$$125\ 000 \times 15,5 / 100 = 19\ 375 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия составит:

$$19\ 375 - 15\ 706,25 = 3\ 668,75 \text{ тыс. руб.}$$

При этом планируется увеличение собственного капитала на 125 000 тыс. руб. На эту же сумму вырастут и оборотные активы предприятия.

Оценка инновационного потенциала экспертной комиссией по инновациям в составе 5 человек после предлагаемых мероприятий представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка инновационного потенциала ООО «Т1»

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
1. Научно-производственный потенциал	0,216	4,60	4,40	4,40	4,80	4,60	4,56	0,98
1.1. Уровень износа основных средств	0,0425	5	4	5	5	5	4,80	0,20
1.2. Соотношение показателей выбытия и модернизации основных средств	0,0405	5	5	4	5	5	4,80	0,19
1.3. Показатель фондоотдачи	0,039	5	5	5	5	5	5,00	0,20
1.4. Показатель материалоотдачи	0,045	4	5	4	5	5	4,60	0,21

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
1.5. Для материальных затрат в себестоимости продукции	0,049	4	3	4	4	3	3,60	0,18
2 Кадровый потенциал	0,244	4,86	4,71	4,71	4,57	4,43	4,66	1,13
2.1. Соотношение коэффициентов приема и увольнения	0,028	5	5	5	4	5	4,80	0,13
2.2. Коэффициент повышения уровня квалификации	0,032	5	5	4	5	4	4,60	0,15
2.3. Удельный вес рабочих с высшим образованием в общей численности персонала	0,039	5	4	5	5	4	4,60	0,18
2.4. Удельный вес работников до 35 лет в общей численности персонала	0,021	5	5	4	5	5	4,80	0,10
2.5. Удельный вес фонда заработной платы в выручке предприятия	0,039	4	4	5	4	4	4,20	0,16
2.6. Показатель производительности труда	0,045	5	5	5	4	5	4,80	0,22
2.7. Доля кадрового персонала, что занимается научными исследованиями и разработками в общей численности персонала	0,04	5	5	5	5	4	4,80	0,19
3. Показатели анализа финансового состояния предприятия	0,174	3,67	3,83	3,67	3,67	3,67	3,70	0,64

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
3.1. Процент расходов на НИОКР и освоение нововведений к затратам предприятия	0,035	5	5	5	5	5	5,00	0,18
3.2. Показатель абсолютной ликвидности	0,025	5	5	5	5	5	5,00	0,13
3.3. Показатель промежуточной ликвидности	0,025	5	5	5	5	5	5,00	0,13
3.4. Показатель текущей ликвидности	0,028	3	4	4	3	3	3,40	0,10
3.5. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,025	2	1	1	2	2	1,60	0,04
3.6. Показатель финансового левериджа	0,036	2	3	2	2	2	2,20	0,08
4. Показатели научно-технического потенциала	0,175	5	5	5	5	4	4,80	0,84
4.1. Объем инновационного продукта в общем объеме производства, %	0,175	5	5	5	5	4	4,80	0,84
5. Показатели маркетингового потенциала	0,05	4,50	4,00	5,00	5,00	4,50	4,60	0,23
5.1. Показатель рентабельности рекламы	0,025	5	5	5	5	4	4,80	0,12
5.2. Показатель рентабельности продаж основной продукции, %	0,025	4	3	5	5	5	4,40	0,11

Продолжение таблицы 14

Наименование показателя	Весомость показателя	Эксперты					Средний балл	Балл с учетом весомости
		1	2	3	4	5		
6. Оценка управленческого потенциала	0,141	4,75	4,75	4,25	4,25	4,50	4,50	0,65
6.1 Показатель квалификационного уровня персонала	0,046	5	5	5	4	5	4,80	0,22
6.2. Показатель фондовооруженности управленческих кадров	0,035	5	5	4	4	5	4,60	0,16
6.3. Гибкость на предприятии организационной структуры	0,035	5	5	5	5	5	5,00	0,18
6.4. Коэффициент контроля	0,025	4	4	3	4	3	3,60	0,09
Инновационный потенциал								4,47

По данным таблицы 14 видно, что инновационный потенциал ООО «Т1» повысился.

Отклонение в оценке до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Отклонение по элементам инновационного потенциала ООО «Т1» до и после мероприятий

Наименование показателя	Балл до	Балл после	Изменение
1. Научно-производственный потенциал	0,98	0,98	0,00
2 Кадровый потенциал	1,11	1,13	0,02
3. Показатели анализа финансового состояния предприятия	0,63	0,64	0,01
4. Показатели научно-технического потенциала	0,84	0,84	0,00
5. Показатели маркетингового потенциала	0,23	0,23	0,00
6. Оценка управленческого потенциала	0,62	0,65	0,03
Инновационный потенциал	4,41	4,47	0,06

Таким образом, предлагаемые мероприятия повысят инновационный потенциал ООО «Т1» на 0,06 п.п.

Таким образом, вложения в формирование нового механизма управления инновациями на предприятии приведут к получению дополнительной прибыли в размере 15 003 тыс. руб., что говорит об эффективности планируемых мероприятий. Положительная величина чистой дисконтированной стоимости (NPV) говорит о том, что наш проект является предпочтительным, по отношению к альтернативному вложению капитала. Вложение в этот проект принесет нам дополнительную прибыль в размере 23 782 тыс. руб.

Расходы на выпуск облигаций составят 2 581,25 тыс. руб. Расходы на погашение дохода по облигации в случае наступления события 13 125 тыс. руб. Экономия по сравнению с привлечением кредитов составит 3 668,75 тыс. руб. При этом планируется увеличение собственного капитала на 125 000 тыс. руб. На эту же сумму вырастут и оборотные активы предприятия.

Заключение

По данным проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

В качестве инновации выступает продукт, товар или услуга, которые характеризуются улучшенными характеристиками. Также под инновацией может пониматься процесс, метод продаж или организации деятельности, который отличается улучшенными свойствами и направлен на оптимизацию действующих бизнес-процессов.

Инновационная политика представляет собой отдельную часть общей политики предприятия, посредством которой регламентируются вопросы обеспечения координации работы научно-технической, социальной, маркетинговой, организационной и экономической сфер предприятия при формировании, разработке и внедрении инновационных решений. По сути, инновационная политика характеризует отношение руководства к вопросам организации на предприятии инновационной деятельности, разработке ее целевых ориентиров и задач.

Формирование и реализация инновационной политики предприятия базируется на использовании трех основных типов инновационной политики – наступательной, эволюционной и защитной. К составляющим инновационной политики относятся: маркетинговая политика; политика в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; политика структурных изменений; техническая политика; кадровая политика; финансовая политика. Все составляющие инновационной политики подчиняются стратегическим целям и задачам предприятия.

В целом на протяжении анализируемого периода прослеживается рост показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, о чем свидетельствует повышение показателей прибыли и рентабельности текущей деятельности. Однако отмечается положительная тенденция роста выручки

предприятия. Помимо повышения эффективности текущей деятельности также прослеживается рост рентабельности активов и собственного капитала, то есть повышается отдача на 1 руб. вложенных средств.

Также в качестве положительного фактора выступает рост уровня платежеспособности предприятия на конец анализируемого периода, то есть уже в 2022 году можно констатировать превышение показателей платежеспособности над нормативными. Но в качестве негативного фактора необходимо констатировать высокую степень его финансовой зависимости от внешних инвесторов. В целом за 2020-2022 гг. финансовое положение ООО «Т1» характеризуется как неустойчивое, что требует разработки мер по оптимизации структуры капитала.

В настоящее время инновационная политика ООО «Т1» в основном направлена на внедрение в производственный процесс инновационных технологий, ставящих целью оптимизацию производственного процесса и снижение издержек. Также в рамках инновационной деятельности на предприятии постоянно разрабатываются новые виды продукции. Вопросы инновационного развития ООО «Т1» на сегодняшний день возложены на исполнительного директора предприятия. При разработке инновационных проектов на предприятии формируется проектная группа.

В части принятия решений при внедрении инновационных технологий в условиях ООО «Т1» используются следующие методы:

1. Элементы визуального менеджмента.
2. Кроме того, при разработке и реализации инновационных проектов используют методы встроенного качества.
3. Также для того, чтобы принимать эффективные управленческие решения при разработке и реализации инновационных проектов в условиях ООО «Т1» используется дерево целей.

На сегодняшний день на предприятии используются в основном

следующие виды инноваций:

- продуктовые инновации;
- технологические инновации.

Перед формированием инновационной стратегии на следующий год в условиях ООО «Т1» производится оценка инновационного потенциала предприятия по следующим направлениям:

- I – показатели анализа производственно-технологического потенциала;
- II – показатели анализа кадрового потенциала;
- III – показатели анализа финансового состояния предприятия;
- IV – показатели оценки научно-технической деятельности;
- V – показатели оценки маркетинговой деятельности;
- VI – показатели оценка управленческо-организационного потенциала;

По результатам проведенной диагностики составляющих инновационного потенциала ООО «Т1» определяет свои возможности к реализации инновационной деятельности, если есть необходимость развития определенной составляющей инновационного потенциала для реализации инновационной политики.

По данным анализа видно, что инновационный потенциал ООО «Т1» находится на довольно высоком уровне, но по некоторым составляющим требуется разработка мероприятий, направленных на повышение инновационного потенциала.

В первую очередь, необходимо констатировать замедление темпов обновления производственных мощностей, что в основном обусловлено высокой степенью финансовой зависимости предприятия от внешних инвесторов и снижением уровня кредитоспособности предприятия, что требует в свою очередь оптимизации источников финансирования инноваций.

Кроме того, низкая гибкость организационной структуры, низкий уровень участия персонала в принятии управленческих решений, а также отсутствие

эффективного контроля не позволяют в полной мере задействовать кадровый потенциал при принятии решений в части реализации инновационных проектов, а также сдерживает развитие новаторских идей, которые могли исходить непосредственно от работников предприятия.

На протяжении анализируемого периода прослеживается устойчивая тенденция роста инвестиций в инновационные разработки. Рост отмечается и удельного веса инвестиций в инновационные разработки в выручке от продаж. Если в 2021 году данный показатель составлял порядка 4,56%, то уже в 2022 году данный показатель вырос до отметки в 9,62%. То есть предприятие только наращивает объем инвестиции в инновационную деятельность. Наибольший удельный вес в условиях ООО «Т1» приходится на продуктовые инновации, доля которых на протяжении анализируемого трехлетнего периода демонстрирует рост с 75% до 85%. Но при этом отмечается снижение удельного веса инновационных технологических решений с 25% до 15%.

В ООО «Т1» для финансирования инновационной деятельности в основном привлекаются заемные средства. Но при этом их удельный вес в анализируемом периоде сократился с 70% до 65%. При этом прослеживается рост удельного веса собственных средств предприятия, а именно нераспределенной прибыли, которая была направлена на финансирование инновационной деятельности ООО «Т1».

При этом отмечается повышение показателя рентабельности инвестиций, что в свою очередь свидетельствует о повышении эффективности инновационной деятельности предприятия. Если в 2021 году рентабельность инвестиций в инновационные разработки составляла 494,53%, то ближе к 2022 году данный показатель вырос до отметки в 795,54 %. В данном случае можно утверждать, что инновационная политика ООО «Т1» отличается эффективностью.

Модель инновационного развития и формирования инновационной политики ООО «Т1» имеет узкие места.

Вопросы генерации инновационных идей на предприятии находятся в ведении только отдела инновационного развития, но при этом мало внимания уделяется вопросам принятия участия в этом процессе непосредственно всего персонала, а также внешних источников, которые могли бы способствовать появлению большего числа рациональных новаторских идей. В настоящее время одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности управления инновационным предложением выступает формирование инновационной инфраструктуры, которая будет в полной мере способствовать рационализации методологии и инструментария управления инновациями.

Также недостатки можно выделить и в подпроцессе управления инновационным проектированием. В данном случае процесс носит слишком замкнутый характер в рамках самого предприятия, что сужает вероятность формирования эффективных мероприятий в части разработки и внедрения инноваций, так как предприятие старается не привлекать консультантов извне, что негативно сказывается на эффективности данного подпроцесса.

Что касается подпроцесса управления экономикой, то в данном случае недостает реализации комплексной оценки эффективности инновационных проектов и результативности инновационной деятельности, где будут задействованы современные способы и средства оценки инновационных проектов, а также цифровые технологии, посредством которых получится повысить эффективность процесса оценки.

В целом процесс управления инновационным развитием предприятия и формирования инновационной политики будет характеризоваться следующими недостатками:

- в данном случае можно констатировать недостаточный уровень разработанности концепции стратегии инновационного развития. В рамках

представленной модели не помешает сформировать подпроцесс по управлению инновационной политикой предприятия, который будет предшествовать инновационному предложению.

– низкий уровень обеспеченности цифровыми технологиями подпроцесса в части формирования прогнозов и планов по инновационному развитию предприятия, который предлагается реализовать в рамках подпроцесса по управлению инновационной политикой.

– низкий уровень адаптируемости инновационной политика ООО «Т1» к предприятиям, которые заинтересованы в приобретении инновационных продуктов предприятия. В данном случае это обусловлено тем фактом, что в модели инновационного развития предприятия не реализован подпроцесс управления портфелем инновационных заказов, который имеет смысл поставить после подпроцесса управления созданием и внедрением инноваций.

– отсутствует определенный регламент, который призван управлять процессами отбора и последовательности реализации инновационных проектов ООО «Т1». То есть в данном случае после подпроцесса управления инновационным развитием будет правильным предусмотреть подпроцесс в части управления инновационными программами развития предприятия.

– еще одним недостатком можно назвать реализацию интуитивного подхода к определению возможных резервов роста инноваций как продуктового, так и технологического характера, что в принципе можно реализовать, выделив в подпроцессе управления инновационным развитием подпроцессов более низкого уровня: управления инновационным развитием продуктовых инноваций и управление инновационным развитие технологических инноваций. [33]

В настоящее время узкими местами в системе управления инновационным развитием предприятия выступают такие этапы как управление инновационным предложением, а также управление экономикой инноваций и эффективностью инновационных процессов.

Сегодня одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности управления инновационным предложением выступает формирование инновационной инфраструктуры, которая будет в полной мере способствовать рационализации методологии и инструментария управления инновациями. На этапе управления инновационным предложением в условиях ООО «Т1» предлагается расширить инструментарий генерации инновационных идей посредством привлечения к процессу как непосредственно персонал, так и получение предложений извне. Для этого предлагается использовать краудсорсинг, который предлагает многочисленные преимущества для инновационных стратегий, включая повышение креативности, скорости и эффективности, рентабельности, улучшение взаимодействия с клиентами и снижение рисков. Используя коллективный интеллект и ресурсы толпы, организации могут открывать новые возможности и внедрять значимые инновации. Будь-то с помощью платформ, инициатив или сотрудничества, использование краудсорсинга может кардинально изменить правила игры для организаций, стремящихся оставаться впереди в сегодняшнем быстро развивающемся бизнес-ландшафте.

Краудсорсинговую платформу предлагается реализовать на базе программного обеспечения Ezassi. Программное обеспечение для краудсорсинговых инноваций может стать важным инструментом, который позволяет компаниям использовать возможности краудсорсинга и позволяет участникам эффективно обмениваться, оценивать и развивать идеи через централизованную платформу.

Управление экономикой и эффективностью технологических инноваций требует качественно-количественной комплексной оценки основных экономических показателей и результатов инновационной деятельности, основанной на применении современных способов и средств, пакетов программ и систем поддержки принятия решений, упрощающих решение сложных управленческих задач.

С целью совершенствования подсистемы управления экономикой и

эффективностью инноваций предлагается автоматизировать процесс оценки инновационных проектов.

Одним из узких инновационного потенциала ООО «Т1» выступает высокий уровень зависимости предприятия от внешних инвесторов, что негативно сказывается на его кредитоспособности и возможности привлечения к финансированию инновационных проектов кредитов. Для повышения эффективности источников финансирования капитала ООО «Т1» посредством эмитирования акций и облигаций корпоративного типа предлагается использовать такой финансовый инструмент как структурные облигации.

Вложения в формирование нового механизма управления инновациями на предприятии приведут к получению дополнительной прибыли в размере 15003 тыс. руб., что говорит об эффективности планируемых мероприятий. Положительная величина чистой дисконтированной стоимости (NPV) говорит о том, что наш проект является предпочтительным, по отношению к альтернативному вложению капитала. Вложение в этот проект принесет нам дополнительную прибыль в размере 23782 тыс. руб.

Расходы на выпуск облигаций составят 2 581,25 тыс. руб. Расходы на погашение дохода по облигации в случае наступления события 13 125 тыс. руб. Экономия по сравнению с привлечением кредитов составит 3 668,75 тыс. руб. При этом планируется увеличение собственного капитала на 125 000 тыс. руб. На эту же сумму вырастут и оборотные активы предприятия.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аджиева, А.И. Кластерный подход к инновационной политике государства / А. И. Аджиева, Р. Х. Байрамкулов // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2023. № 10. С. 6-9.
2. Алексеев Г.С. Анализ инновационной составляющей в формировании эффективной стратегии управления организацией / Г. С. Алексеев, А. В. Кульков // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р.Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. – Саранск, 2023. – С. 456-462.
3. Баданин К. Ю. Инновационная стратегия как средство повышения уровня конкурентоспособности предприятия / К. Ю. Баданин // Стратегии бизнеса. – 2023. – Т. 11. № 2. – С. 57-64.
4. Байрамуков, Нюр-Ахмат М. Особенности управления инновационными процессами на предприятии / М. Нюр-Ахмат Байрамуков, С.В. Прокопенков // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 42. – С. 110-115.
5. Баринаова, А.Д. Сущность инноваций: основные теоретические подходы / А.Д. Баринаова, М.А. Баринов // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2019. – № 1 (57). – С. 14-20.
6. Беницкий, В. Г. Современные подходы к формированию эффективной инновационной политики предприятия / В. Г. Беницкий // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2022. № 3 (16). С. 111-120.
7. Богомазова, В.А. Основные подходы к оценке эффективности управления инновационной деятельностью корпораций и предприятий / В.А. Богомазова // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12 (51). – С. 74-77.
8. Белозерова, А. Г. Формирование и управление инновационной политикой предприятия / А. Г. Белозерова, И. И. Волошин, Р. И. Балашова // Экономика. Наука. Инноватика. Материалы I Республиканской научно-практической конференции. Отв. ред. А.В. Ярошенко. г. Донецк, 2020. С. 346-349.

9. Вереникина, А.О. Факторы развития инновационных предприятий / А. О. Вереникина // Научный взгляд в будущее. – 2021. – Т. 1. – № 20. – С. 83-87.
10. Вихрова, Н.О. Рекомендации по совершенствованию системы показателей оценки инновационной деятельности компании / Н.О. Вихрова // Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике. Сборник научных трудов круглого стола, посвященного юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина. Под редакцией А.В. Генераловой. – 2020. – С. 54-59.
11. Гончаренко, Л.П. Инновационная политика: учебник для вузов / Л.П. Гончаренко [и др.]. – М.: Юрайт, 2020. – 229 с.
12. Диярханов, А.В. Инновационное развитие российских предприятий / А.В. Диярханов, У А. Курбанова // Синергия Наук. – 2021. – № 58. – С. 139-144.
13. Дмитриев, А.С. Инновационное развитие российских предприятий как способ интеграции в мировую экономику / А. С. Дмитриев, А. А. Кадымова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 5. – С. 104-111.
14. Епифанцева, Д.Д. Инновационное развитие российских предприятий / Д. Д. Епифанцева // Молодой ученый. – 2019. – № 1. – С. 85-87.
15. Заварыкин, К.В. Инновационная политика предприятия: теоретические основы понятия и содержания / К. В. Заварыкин, С. А. Савина // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XV. Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2023. С. 193-197.
16. Завьялова, А.С. Комплексная классификация инноваций / А.С. Завьялова // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей LI Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Международный центр научного сотрудничества «Наука и Просвещение». – Пенза, 2021. – С. 33-35.
17. Капылова, И.Ю. Инновации: теоретические аспекты / И.Ю. Капылова // Вектор экономики. – 2021. – № 4 (58). – С. 36-43.

18. Коновалова, С.Н. Мотивация развития инновационной деятельности предприятий / С.Н. Коновалова // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях. Материалы III Международной научно-практической конференции. – Воронеж, 2021. – С. 137-141.
19. Костюкевич Д. К. Методологические подходы к разработке и реализации стратегии инновационного развития предприятия / Д. К. Костюкевич // Академическая публицистика. – 2023. – № 10-2. – С. 205-207.
20. Кунина, Е.В. Роль организационных инноваций в развитии предприятий РФ / Е.В. Кунина // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2021. – № 1. – С. 16-27.
21. Лопатова, Н. Использование инструментов инвестиционной политики для стимулирования инновационного развития экономики в условиях цифровизации / Н. Лопатова // Наука и инновации. 2023. № 10 (248). С. 40-43.
22. Мажарцева, Д. А. Методы обоснования стратегии развития предприятия / Д. А. Мажарцева // Академическая публицистика. – 2022. – № 1-1. – С. 28-32.
23. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 361 с.
24. Манджаева, О. Инновационный менеджмент: поощрение людей к инновационной активности / О. Манджаева // Danish Schientific Journal. – 2020. – № 42. – С. 8.
25. Моисеева А. И. Особенности современного инновационного менеджмента / А. И. Мосеева // Журн. приклад. исслед. 2019. № 3. С. 23-26.
26. Мычкина, М.Д. Проблемы развития инновационной деятельности предприятий / М.Д. Мычкина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 470-474.

27. Русак, Е. С. Стимулирование развития малого инновационного предпринимательства: опыт зарубежных стран / Е. С. Русак // Проблемы управления (Минск). 2022. № 1 (83). С. 41-47
28. Сервис Актион360, Проверка контрагентов, Бухгалтерская отчётность и фин. анализ ООО «Т1» за 2021-2023гг. (ИНН 7720484492). [Электронный ресурс] URL: <https://jurcont.action360.ru/contragent/1197746617419/main/scoring>.28.
29. Соколова, А.П. Инновации в современном мире как источник развития экономики / А.П. Соколова, Д.В. Бондарева / А.П. Соколова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 8-2. – С. 182-190.
30. Сороченко, О.А. Инновации и инвестиции: сущность, взаимодействие и роль в воспроизводственном процессе / О.А. Сороченко, А.С. Сороченко // Интеграция образования, науки и производства. Сборник материалов международной научно-практической конференции. – Мелеуз: Башкирский институт технологий и управления, 2020. – С. 217-220.
31. Сороченко, О.А. Роль инноваций в развитии современных предприятий / О.А. Сороченко // Актуальные направления научных исследований: технологии, качество и безопасность. Сборник материалов II Национальной (Всероссийской) конференции ученых в рамках III международного симпозиума «Инновации в пищевой биотехнологии». – Кемерово, 2021. – С. 225-227.
32. Стороженко, Н.А. Место и роль инновационной деятельности в развитии управления предприятием / Н.А. Стороженко // Проблемы и перспективы инновационного развития мирового сельского хозяйства. Материалы VII Международной научно-практической конференции (очной конференции). Под редакцией И.А. Родионовой. – Саратов, 2021. – С. 105-109.

33. Сулимова Е.А. Роль инновационной стратегии в обеспечении устойчивого развития предприятия / Е. А. Сулимова, И. А. Тихонова // Экономика строительства. – 2023. – № 7. – С. 4-7.

34. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (ред. от 24 июля 2023 г. № 385-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 35. – Ст. 4137.

35. Cross Ogohi Daniel, Inim Victor. Role of Project Managers in the Stakeholder Management// International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 1, January 2020, Page 273 – 278. URL:<http://www.ijsrp.org/research-paper-0120.php?rp=P979556>

36. Drechsler Rolf, Breiter Andreas. Hardware Project Management - What we Can Learn from the Software Development Process for Hardware Design? Conference: 4th Conference on Informatics and Information Technology – CiiT 2003, December, 11-14 URL: https://www.researchgate.net/publication/200503044_Hardware_Project_Management_-_What_we_Can_Learn_from_the_Software_Development_Process_for_Hardware_Design

37. Gray Kadee. Adaptive Project Management For Hardware Product Development. 2017, May, 23. URL: <https://www.productcreationstudio.com/blog/2017/5/23/adaptive-projectmanagement-for-hardware-product-development>

38. Issue of Harvard Business Review URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

39. Terry Macalister and Michael White, BP stops paying political parties, Guardian. Retrieved December 5, 2013. URL: <https://www.newworldencyclopedia.org/entry/BP#:~:text=BP%20p.l.c.%2C%20%20previously%20known,and%20petroleum%20product%20marketing%20companies>
)