

Санкт-Петербургский государственный университет

Лю Цянь

Выпускная квалификационная работа

***Повышение эффективности деятельности организации на основе
формирования инновационной стратегии организации***

Уровень образования: Магистратура

Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа ВМ.5649.2020 «Управление развитием организаций»

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор
кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов Санкт-
Петербургского государственного
университета

Безденежных Татьяна Ивановна

Рецензент:

Графов Александр Александрович
Доцент кафедры экономической
безопасности СПбГЭУ,

К.э.н., доцент

Санкт-Петербург
2022

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Понятие инновационной стратегии организации.....	6
1.2. Инновационная стратегия как фактор повышения эффективности организации.....	16
1.3. Методы и критерии формирования инновационной стратегии организации.....	21
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1	30
ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	32
2.1. Методы оценки эффективности деятельности организаций.....	32
2.2. Роль инновационных стратегий в повышении эффективности деятельности организации.....	38
2.3. Анализ взаимосвязи инновационного развития организации и повышения эффективности ее деятельности.....	43
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	56
3.1. Принципы повышения эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.....	56
3.2. Методические подходы к повышению эффективности деятельности организации.....	60
3.3. Апробация методического подхода к повышению эффективности деятельности организации.....	67
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	89
Приложение 1.....	89
Приложение 2.....	90
Аннотация.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что глобализация и ужесточение конкуренции способствовали изменению традиционных стратегий развития организации. Развитие компании в меняющемся мире зависит от ее способности к постоянным инновациям, и инновационная стратегия организации имеет особое значение. Она свяжет направление, метод и приоритеты перспективного развития компании с её потенциальными инновационными стратегиями.

Современная экономическая ситуация диктует необходимость анализа общих черт инновационных стратегий организации, которые используются в эффективных компании и в неэффективных компании. И затем - разработка методического подхода к повышению эффективности деятельности организации на основе изучения существующих инновационных стратегий организации и апробация методического подхода.

Таким образом, в последние годы все больше и больше компаний начали использовать инновационные стратегии. По мере изменения среды меняется и бизнес-среда организации. Поэтому в условиях жёсткой конкурентной борьбы компании должны иметь возможность адаптироваться к изменениям. И практически все компании стараются идти в ногу со временем, обретают преимущества перед другими путем разработки инновационных стратегий организации и обеспечивают повышение эффективности деятельности организации. Необходимость разработки инновационной стратегии организации в современных условиях обусловили выбор темы исследования.

Теоретическое значение исследования заключается в освещении научной проблемы, погружении в вопрос с целью раскрытия категории инновационной стратегии. Выявлены новые зависимости, которые углубляют и расширяют сложившиеся подходы к определению инновационной стратегии.

Практическое значение исследования заключается:

Во-первых, в оценке влияния инновационной стратегии на эффективность деятельности организации.

Во-вторых, в разработке методического подхода к повышению эффективности деятельности организации на основе инновационной стратегии и апробация его на практике.

В-третьих, в применении методического подхода в определённой сфере деятельности. В том числе методический подход может применяться неэффективными организациями.

Целью исследования является разработка направлений по повышению эффективности деятельности организации на основе реализации разработанной автором инновационной стратегии.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Определить принципы повышения эффективности деятельности организации.
2. Исследовать методические подходы к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.
3. Рассмотреть и проанализировать методы оценки эффективности деятельности организаций.
4. Охарактеризовать роль инновационных стратегий в повышении эффективности деятельности организации.
5. Провести анализ взаимосвязи инновационного развития организации и повышения эффективности ее деятельности.
6. Рассмотреть влияние инновационной деятельности на рост эффективности предприятия.
7. Сформировать методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе инновационной стратегии.
8. Апробировать методический подход на примере предприятия АО «Электроавтоматика».

Научная новизна исследования заключается в том, что в исследовании сформированы принципы повышения эффективности деятельности организации, выявлена роль инновационных стратегий в этом процессе, определена взаимосвязь инновационного развития организации и повышения эффективности ее деятельности, разработан методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе инновационной стратегии.

Предмет исследования – разработка методического подхода к повышению эффективности деятельности организации на основе инновационной стратегии.

Объектом исследования является инновационная стратегия организации.

Теоретической основой исследования послужили концепции инновационной стратегии, эффективности деятельности организации, а также результаты исследований и положения, сформулированные в работах зарубежных и российских исследователей. Среди них следует отметить работы таких авторов как: Cheng Zhiguang; Zeng Jianping; Chen Chen; Xia Yingjie; Elkington J.; Copeland T.; Schaltegger S.; Müller Julian M.; Oana Buliga; Kai-Ingo Voigt; Lisboa; Ana; E. Йосихара; Ali, Murad; Virtanen, Henrik; Anggraeni; RrTini; Nakania Yumena; X. Хопкинс; Друкер Питер., Шумнете, Йозеф Алоиз., Маленков Ю.А.; Лившиц И. Л.; Батьковский А. М., Мерзлякова А. П., Ридель Л. Н., Евсева С. Е., Кузнецова Е. С., Грязнова М., О., Бельский С. И., Трачук А. В. и др.

В работе использовались следующие теоретико-методологические подходы исследования: системный, стратегический и др., а также совокупность общенаучных и

специально-научных методов исследования: контент-анализа, сравнительного анализа, систематизации и др.

Информационная база исследования основывается на: материалах из различных интернет-ресурсов, СМИ; официальных сайтов компаний; материалах Китая; научных сборников; результатов международных исследований.

С целью всестороннего изучения выбранной темы ВКР в рамках научно-исследовательской работы автором также были опубликованы статьи:

Статья «Роль инновационной стратегии организации» – опубликована в сборнике научных статей по итогам X международной научно-практической конференции «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий» (октябрь 2021 года);

Статья «Роль инновационных стратегий в повышении эффективности организации» – опубликована в сборнике научных статей по итогам X международной научно-практической конференции «Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий» (ноябрь 2021 года);

Статья «Принципы повышения эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии» – опубликована в сборнике статей Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы теории, методологии и практики научной деятельности» (март 2022 года);

Статья «Методические подходы к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии» – опубликована в сборнике статей Международной научно-практической конференции «Экономика. менеджмент. финансы» (апрель 2022 года).

Результаты, полученные в ходе подготовки перечисленных статей, были включены автором в соответствующие разделы настоящего отчета.

Структура работы определяется целями и задачами, поставленными в работе. Общий объем составляет 92 страниц. ВКР состоит из введения, трёх глав с выводами к каждой из них, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие инновационной стратегии организации

Публикации зарубежных и российских исследователей в этой области, а также научная литература теоретически излагают ее понятие, формирование и роль, и можно сделать вывод, что инновационная стратегия играет жизненно важную роль в повышении эффективности деятельности организаций. В нынешней ситуации усиления конкуренции и роста большинство организаций ищут возможности дистанцироваться от своих конкурентов. Несомненно, необходимо найти подходящую инновационную стратегию для текущей организации путем анализа внутренней и внешней среды организации на основе ценности самой организации, после теоретических улучшений усилить мониторинг реализации инновационных стратегий, чтобы лучше способствовать повышению эффективности работы организации. В данной главе будут решены следующие задачи: определить понятие инновационной стратегии, а также ее классификации; разобраться в роли инновационной стратегии; обобщить методы и критерии формирования инновационной стратегии.

Все больше и больше компаний принимают инновационные стратегии для планирования своей организационной деятельности. Это связано с усилением конкуренции, но бесспорно, что такая конкуренция создает условия для непрерывного развития экономики. Теперь компании должны постоянно искать и внедрять новое, прогнозировать изменения, которые могут произойти на рынке, чтобы сохранить свои позиции на рынке и выиграть в конкурентной борьбе. Если компания не сможет предвидеть и своевременно реагировать на изменение условий, она может оказаться в кризисной ситуации. Итак, что же такое инновационная стратегия? Термин "инновационная стратегия" не имеет абсолютно единого и четкого определения в экономической теории. Некоторые исследователи считают, что трудно дать однозначное определение концепции системы, так как каждый ученый при определении термина "инновационная стратегия" может сосредоточиться на различных перспективах и характеристиках понятиях категории «инновации».

Рассмотрим термин «инновационная стратегия». В академическом мире есть несколько относительно простых понятий.

Например, «модель поведения компании в рыночных условиях»¹ и «средство достижения целей организации по отношению к внутренней среде»². Но, на наш взгляд, эти определения являются неконкретными и неисчерпывающими. Первая только подчеркивает внешние условия предприятия и игнорирует взаимосвязь между инновационной стратегией и

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016. С.7

²Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями. Теория и практика. – 2008.

внутренней средой предприятия; вторая только подчеркивает внутренние условия предприятия и игнорирует взаимосвязь между инновационной стратегией и внутренней средой предприятия, а также взаимосвязь между инновационной стратегией и внешней средой.

Другие относительно односторонние взгляды, подобные этим двум, имеют определенные ограничения для концепции инновационной стратегии, которые не могут позволить нам сформировать более полное и точное понимание инновационной стратегии, и наиболее важным моментом является то, что такое определение не выделит любые характерные особенности или цели инновационной стратегии. В то же время было бы неразумным подчеркивать только особенность инновационной стратегии, которая требует «инноваций». По мнению следующих ученых, мы можем обнаружить, что их определение инновационной стратегии больше сосредоточено на «инновациях». К примеру, эта точка зрения отражена в работах Купера Р и Эджетт Е «Выбор фокуса инновации и средства их реализации»³, и также И. Ансоффа «Комплекс новых принципов и правил принятия решений поведения организации»⁴. При этом игнорируется влияние внутренней и внешней среды на инновационную стратегию. Когда мы полностью понимаем термин «инновационная стратегия», мы можем думать, что инновации, которые не основаны на внутренних условиях предприятия (таких как технология компании, организационная структура, модель управления и т. д.) и экономической ситуации в стране и даже в мире (например, информационная глобализация, глобальный поток капитала), на самом деле бессмысленны.

Наряду с этим существует определение, которое отличается от первоначального значения термина «инновационная стратегия» в академических кругах. Это определение приравнивает «инновационную стратегию» к «стратегическим инновациям». Например, развитие различных типов конкретных стратегий, таких как стратегии развития бизнеса, стратегии регионального экономического развития, коллективные экономические стратегии и т. д. Причина такого понимания может заключаться в том, что ученые конкретизируют инновационную стратегию, односторонне усиливают унитарную эффективность инновационных технологий, инновационного оборудования, инновационной организации и управления и игнорируют общую координацию инновационной стратегии. Так, по мнению Гилберт Ж, стратегия, определяющая в какой степени и по какому пути фирма будет использовать инновацию в рамках своей бизнес-стратегии. Авторы считают, что

³Ридель Л. Н., Евсеева С. Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий//Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – №. 2 (30).

⁴Ридель Л. Н., Евсеева С. Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий//Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – №. 2 (30).

инновационная стратегия заключается в реализации некоторых инноваций на основе корпоративной стратегии. Это понятие неверно, на наш взгляд, авторы путают значение инновационной стратегии и стратегической инновации. И рассматривают инновационную стратегию как часть стратегической инновации. Это общая концепция такая, как корпоративная стратегия. Подобное можно также найти, в работе «К вопросу инновационной стратегии предприятия»⁵, где говорится о том, что «Стратегия нововведений направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых предприятие стремится содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей»⁶. Это понятие объясняет только инновацию в технологиях и продуктах и Диер Б./ Сонг Х. также полагают, что план фирмы по развитию новых продуктов и рынков. Очевидно, что это определение инновационной стратегии не является исчерпывающим. Оно сосредоточено только на ее влиянии на продукты и рынки, но инновационная стратегия – это не только инновации в стратегии, продуктах или рынках. На самом деле, инновационная стратегия, также известная как «аналитическая стратегия», — это упреждающие и непрерывные инновации в бизнес-стратегии, технологиях, продуктах, организации и т. Инновационная стратегия является целостной по своей природе. Полная инновационная стратегия обычно включает, но не ограничивает такие сферы как⁷:

1. Инновационные технологии;
2. Инновационное оборудование;
3. Инновации в организационно-управляющей сфере;
4. Инновации в экологии;
5. Инновации в логистике;
6. Информационные инновации;
7. Инновации в финансовой сфере;
8. Инновации в культурно-социальной сфере;

Исходя из данного перечня можно сделать вывод, что точки зрения вышеперечисленных ученых обычно имеют определенные недостатки в понятии инновационной стратегии: Основные компоненты отсутствуют и относительно односторонние. Инновационная стратегия должна быть системной и использоваться на всех

⁵Ильдяков, А. В. "К вопросу инновационной стратегии предприятия." Проблемы экономики и менеджмента 4 (4) - 2011.

⁶Основы инновационного менеджмента: учеб. пособие / В.В. Кокосов, А.Н. Барыкин, Л.М. Гохберг [др.] под общ. ред. В.В. Кокосова. – М.: Магистр, 2009 – 429 с.

⁷Цветков, Глеб. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия// StudNet 4.5 - 2021.

уровнях функционирования компании. При отсутствии характерной инновации из данного перечня в компании, она не сможет работать максимально эффективно.

Ещё некоторые ученые дополнили и развили вышеупомянутые более простые понятия. Их понятия инновационной стратегии в основном делятся на две группы.

Первая группа обогащает концепцию, упомянутую в вышеупомянутом обсуждении, которая только подчеркивает особенность «инновации». Первая гласит, что инновационная стратегия является своего рода стратегией использования нововведений, основанная на интеллектуальных ресурсах, наукоемких и информационных технологиях, эффективном совершенствовании всех факторов производства⁸. Это понятие предполагает, что инновационная стратегия должна вводить новшества во всех факторах производства, что устраняет недостатки упомянутой ранее стратегии «только инновации» (глагол), но не содержит краткого описания цели инновационной стратегии. По мнению А. В. Трачука, инновационная стратегия — функциональная стратегия, увязывающая цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет (на основе) поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей)⁹. Здесь можно сделать вывод, что инновационная стратегия, по их мнению, заключается в том, что предприятие нацелено на достижение стратегических целей, основанная на мышлении и анализе, это стратегия внедрения инноваций с учетом факторов производства, методов управления, структуры и других аспектов предприятия.

Вторая группа учёных считает, что инновационная стратегия — это набор методов и мер, однако неясно, в какой среде она будет реализован. Такое понятие отклоняется от ограниченного объема внутренней и внешней среды организации. Под инновационной стратегией развития следует понимать совокупность целей, задач и методов, необходимых для осуществления перехода организации из прежнего состояния в новое, посредством внедрения инноваций¹⁰. Соменкова, Н. С. подчеркивает, что, «Совокупность действий и методов ведения инновационной деятельности, обеспечивающей конкурентные преимущества за счет разработки и внедрения инноваций»¹¹. В этом понятии упоминается необходимость использования инновационных стратегий для достижения цели, которая совпадает с китайским WuXiaoyn. WuXiaoyn отмечает, что инновационная стратегия —

⁸ Кемеров В. Е. и др. Современный философский словарь. – 2004.

⁹ Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. – 2013. – №. 3 (8).

¹⁰ Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

¹¹ Ридель Л. Н., Евсеева С. Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – №. 2 (30).

это принцип, который направляет и влияет на корпоративную деятельность, генерирует потребности и обеспечивает жизнеспособность и инновационные показатели компании¹²¹³. Инновационная стратегия понимается как цель и правила принятия решений для перемещения компании из текущего положения в "целевое" положение и позиционирования в продуктах и услугах посредством инноваций (технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных). Можно сделать вывод, что цель инновационной стратегии - обеспечить конкурентоспособность предприятий и предоставить им конкурентные преимущества. Таким образом, на наш взгляд, эти понятия в некоторой степени односторонние. Поскольку они представляют собой серию методов и мер, какие уровни следует использовать для реализации инновационных стратегий для достижения цели, позволяющей предприятиям получить конкурентное преимущество? Следующие два ученых ответили на этот вопрос в своей понятии инновационной стратегии. Бельский, С.И. считает, что инновационная стратегия как инструмент достижения поставленных целей определяется и формируется на разных уровнях: национальной экономики, отрасли, компании, предприятия. Поэтому часто инновационную стратегию определяют как совокупность мер для достижения инновационных целей¹⁴. Это понятие больше фокусируется на широком уровне, по сравнению с «это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей»¹⁵. И это понятие больше ориентирована на связь с субъектами экономической категории, относящимися к предприятию.

Из вышеупомянутых двух типов понятий инновационной стратегии мы можем сделать вывод, что будь то только в качестве стратегии или метода и меры, инновационная стратегия должна быть инновацией предприятия в различных аспектах, таких как факторы производства, методы управления и корпоративная структура. Стратегия может быть реализована на разных уровнях для определения направления корпоративной деятельности с целью повышения конкурентоспособности компании. В качестве общего определения инновационной стратегии можно сказать, что она будет направлена на формирование

¹²Wu Xiaoyun, and Yang Guanhua. An Empirical Study on the Impact of "Dual Drive" Innovation Strategy on Enterprise Technological Innovation Performance—The Moderating Role of the Attributes of Value Network Resources." *Research Development Management* 6 - 2019.

¹³ZHOU K Z, LI C B . How does strategic orientation matter in Chinese firms ? [J] . *Asia Pacific Journal of Management*, 2007, 24 (4) : 447 - 466.

¹⁴Бельский С. И. Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии предприятия //Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 12.

¹⁵Раменский Л. Г. Введение в комплексное геоботаническое исследование земель //М.: Сельхозгиз. – 1938.

перспективных направлений и успешное сочетание технологических достижений с методами, ранее использовавшимися другими компаниями для повышения конкурентоспособности. Стратегия должна охватывать внутренние производственные процессы во всех сферах деятельности компании¹⁶. Торлопова Е. С. указывает в «Инновационной стратегии развития бизнеса», что «инновационная стратегия— компетенций (уникальных знаний, навыков, рутин, способностей), целей, инструментов и ресурсов для реализации управленческих решений, направленных на создание и развитие продуктовых, технологических и организационно-управленческих инноваций, принципы и элементы»¹⁷. Сидоренко В. Г., Опекун Е. В., Хацкевич Г. А. Также подчеркивают, что «инновационная стратегия организации – долгосрочный план действий организации, направленный на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта, а следовательно, систем управления, ее структуры, сложившихся отношений, норм поведения и содержания деятельности работников»¹⁸¹⁹.

Инновационная стратегия является неотъемлемой частью общей корпоративной. По сложности и характеристикам инновационной стратегии разделяется инновационная стратегия на три типа. На рисунке 1.1 представлены три основных типа инновационных стратегий с точки зрения общего развития компании²⁰.



Рис. 1.1. Типы инновационных стратегий

Составлено автором на основе [51,75]

¹⁶Цветков, Глеб. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия// StudNet 4.5 - 2021.

¹⁷Торлопова, Е. С., Е. В. Сумина. "Инновационная стратегия развития бизнеса." Актуальные проблемы авиации и космонавтики 2.9 - 2013.

¹⁸Зайончик Л.Л. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности / Л.Л. Зайончик // Научно-аналитический экономический журнал. 2017. – № 6 (17). – С. 2.

¹⁹Кемеров В. Е. и др. Современный философский словарь. – 2004.

²⁰Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

1. Наступательная стратегия направлена на развитие перспективных направлений деятельности организации в долгосрочной перспективе, таких как выход на новые рынки или запуск новых продуктов, увеличение доли рынка и достижение лидерских позиций²¹. Этот тип инновационной стратегии обычно направлен на создание совершенно нового рынка и создание совершенно нового пространства спроса. Например, открытие и успешная разработка пенициллина привели к широкому использованию новых антибиотиков во всем мире, и изобретение нейлона создало совершенно новую промышленность синтетических волокон.

Наступательная стратегия имеет четыре примечательные характеристики:

Во-первых, комплексная сложность фона инновационной стратегии, которая часто требует нескольких технологий для достижения успеха;

Во-вторых, долгосрочный характер процесса инновационной стратегии: например, разработка нового лекарства часто занимает несколько лет или даже более десяти лет;

В-третьих, высокий процент отсева в процессе инновационной стратегии: по статистике только менее 5%²² идей могут стать реальностью;(ссылка на источник)

В-четвертых, принятие рынком этой инновационной стратегии трудно предсказать, как и видеотелефоны, которые уже появились, но еще не были признаны рынком.

Таким образом, можно сделать вывод, что наступательная стратегия сочетает в себе высокую прибыльность и высокий риск и требует применения специальных контрмер для успешной реализации данного вида инновационной стратегии.

Контрмеры для повышения успешности реализации наступательной стратегии:

Во-первых, на этапе подготовки должно тщательно проанализировать условия инноваций: эти условия и факторы включают не только сами инновационные знания, но и такие факторы, как социальные, экономические и культурные концепции. Необходимо проанализировать, какие факторы недоступны, и могут ли эти факторы быть созданы упорным трудом. Если есть возможность, должно изо всех сил вкладывать средства, иначе мы отложим план по реализации стратегии.

Во-вторых, успешная реализация этой стратегии требует полной сил: наступательная стратегия должна быть амбициозной, иначе она обречена на провал. Чтобы сделать все возможное, новаторы должны стремиться к лидерству или доминированию в новых отраслях или на новых рынках и с самого начала достичь этой лидирующей позиции.

²¹Черняков М.К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева; под редакцией М.К. Чернякова. – Курск: Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.

²²Инновационная стратегия//URL: <https://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%9B%E6%96%B0%E6%88%98%E7%95%A5> (Дата обращения 23.12.20)

В-третьих, наступательная стратегия определите стратегический фокус текущего предприятия: обратить внимание на весь рынок, связанный с разработкой и инновациями. И Эдисон, и англичанин Сван изобрели электрический свет, но последний был всего лишь ученым. Эдисон, изобретая, собрал средства, чтобы получить электроэнергию для подключения потребителей света, и создал всю систему распределения электроэнергии, создав новую энергетическую отрасль; обратить внимание на рыночную ориентацию. Успех DuPont заключается не в продаже нейлона, а в открытии рынка потребительских товаров для женского нижнего белья с использованием нейлона в качестве сырья и в развитии рынка автомобильных шин, в которых используется нейлон. Обратить внимание на ключевые звенья производства. Ключ к успеху Pfizer - сосредоточение внимания на процессе ферментации производства пенициллина.

2. Оборонительная стратегия направлена на сохранение существующих направлений бизнеса: продвижение продукции и препятствование конкуренции на том же рынке.²³ Оборонительная стратегия направлена на сохранение существующего бизнеса: продвижение продуктов на одном рынке и сдерживание конкуренции. А именно это тип инновационной стратегии, позволяющая занять меньшую позицию выживания на большом рынке, но она имеет такую позицию, которую другие не могут заменить или конкурировать. После успеха оборонительной стратегии необходимо постоянно улучшать собственные технологии или услуги, чтобы сохранить лидирующие позиции и навсегда стать уникальными.

Преимущества оборонительной стратегии заключается в том, что можно избежать конкуренции и проблем, а значительные выгоды можно получить незаметно. Более того, пока система, в которой он живет, не распадается, это всегда будет делать предприятие прибыльным. На самом деле срок действия такого типа обычно очень большой. Оборонительная стратегия имеет свои преимущества, но также имеют два недостатка: во-первых, после того, как предприятие использует оборонительную стратегию для занятия определенного рынка, предприятие входит в «относительно статичное» состояние, и ему становится трудно продолжать развиваться. Предприятия не могут расширять производство, и видение предпринимателей будет сужаться. Во-вторых, рост и падение оборонительной стратегии продуктов полностью зависит от продуктовой системы, в которой задействованы.

3. Имитационная стратегия — это нововведение, основанное на новаторстве других. Имитационная стратегия направлена на получение инновационных решений от других

²³Цыганкова В.Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

компаний и, путем модернизации и усовершенствования, предложить рынку новые продукты, которые уже имеют собственные торговые марки²⁴.

Характеристики имитационной стратегии:

1. Обращение внимания на технологии, но ориентированная на рынок;
2. Бизнес-лидеры должны обладать высокой проницательностью;
3. Это инновационная стратегия с меньшим риском, потому что риск уже относительно оценен;
4. Имитационная стратегия подходит для некоторых из наиболее важных и влиятельных продуктов, процессов или услуг, обычно с более высокой долей рынка. Имитационная стратегия наиболее подходит для области высоких технологий, потому что в области высоких технологий технические эксперты обычно первыми вводят новшества, но они, как правило, игнорируют рыночную точку и сосредотачиваются на технологии или самом продукте. Из-за отсутствия адекватных исследований и понимания рынка зачастую невозможно правильно понять реальный смысл инноваций и направления дальнейшего развития. Предприятия, использующие Имитационную стратегию, пользуются этой слабостью.

Однако, чтобы использовать имитационная стратегия, надо сначала тщательно проанализировать изменения рыночного спроса, уметь анализировать слабости других и не можете слепо поклоняться старым продуктам, думая, что старые более зрелые, технология более надежная и рынок больше.

Подводя итог, можно сделать вывод, что каждый тип инновационной стратегии подходит для разных компаний. Только путем точного согласования типа инновационной стратегии, требуемой предприятием, можно добиться максимального эффекта от инновационной стратегии и способствовать успеху предприятия. Например, сочетание технологических инноваций и искусственного интеллекта, сочетание информационных инноваций и Интернета +, сочетание инноваций в культурной и социальной областях, а также культурных и творческих индустрий, сочетание инноваций в финансовом секторе и финансовой индустрии, и др. Наиболее важными являются соответствие инновационной стратегии бизнесу.

Что касается ориентации инновационной стратегии, инновационная стратегия имеет внутреннюю и внешнюю ориентацию.

Так называемая инновационная стратегия является внутренне управляемой, т.е. инновации исходят изнутри компании и основаны на независимых исследованиях и

²⁴Цветков, Глеб. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия// StudNet 4.5 - 2021.

разработках, проводимых внутренними командами компании. Фирмы инвестируют в инновации научно-исследовательские, человеческие и различные ресурсы.

Инновационная стратегия ориентация на внешние возможности относится к тому факту, что инновации приходят извне предприятия, то есть предприятие интегрирует информацию о внешних клиентах и инновации, связанные с внешними. На этой основе предприятие в значительной степени полагается на внешних партнеров для участия в инновациях и через сбор информации о клиентах и предприятие решает проблемы, обращающихся к ним, чтобы получить ценные инновационные знания, а затем завершить разработку новых продуктов.

В соответствии с различными инновационными потребностями предприятия, ориентация внешней инновационной стратегии предприятия может быть разделена на: ориентацию на клиента и ориентацию на технологии. Ориентация на клиента означает, что компания уделяет внимание пониманию и мониторингу клиентов и их потребностей для удовлетворения потребностей клиентов и повышения их ценности в качестве отправной точки для бизнес-операций. То есть в бизнес-процессе уделять особое внимание исследованию и анализу потребительских способностей, потребительских предпочтений и т. д. и придавать значение новаторским методам маркетинга для разработки новых продуктов, чтобы динамически адаптироваться к потребностям клиентов. Ориентация на технологии означает способность и готовность предприятия стремиться получить новейшие технологии и использовать их для создания инновационных продуктов. Компании, которые принимают ориентацию на технологии, часто пытаются получить самые передовые технологии в отрасли и в одно и то же время используют эти технологии для улучшения процессов и эффективности процессов при производстве продукции, тем самым увеличивая скорость разработки новых продуктов компании.

Вначале рыночная среда компании была относительно стабильной, а скорость технологических изменений была относительно низкой. В то время перспектива инновационной стратегии компании была в основном сосредоточена внутри самой компании. В последние годы модель инновационной стратегии предприятий также претерпела соответствующие изменения. В связи с быстрым развитием науки и технологий и усилением рыночной конкуренции они начали переходить от внутренней ориентации к внешней ориентации. Из этого можно сделать вывод, что в рамках модели инноваций, ориентированных на внешний, компании будут в значительной степени полагаться на внешних партнеров и информацию о клиентах для получения инновационных знаний, а затем завершить разработку новых продуктов и инновации в методах маркетинга и т. д. Ориентация инновационной стратегии отражает убеждения и ценности предприятия. Она

обеспечивает конкурентное преимущество за счет определения и распределения необходимых ресурсов. Ориентация инновационной стратегии всегда была в центре внимания корпоративной практики и теоретических исследований.

1.2. Инновационная стратегия как фактор повышения эффективности организации

С ускорением глобального экономического процесса все больше и больше компаний понимают, что в условиях жесткой рыночной конкуренции и быстро развивающейся экономической среды, чтобы выжить и развиваться в долгосрочной перспективе, они должны смотреть в будущее с точки зрения общей ситуации. Необходимо постоянно реализовывать инновационные стратегии для усиления собственных преимуществ и достижения динамического баланса между внутренней и внешней средой предприятия. Поэтому очень важно исследовать роль инновационной стратегии для предприятий.

В академических кругах обсуждение роли инновационной стратегии для компаний обычно начинается со следующих аспектов.

1. В высшей степени обобщенный взгляд на влияние инновационной стратегии на компанию: посредством реализации инновационной стратегии компания может получить конкурентное преимущество. Например, по словам М. Портера, «компании добиваются конкурентных преимуществ путем инноваций»²⁵.

Прежде всего, мы можем понять это таким образом, инновационная стратегия требует от компании всестороннего рассмотрения внутренней организационной среды и общей внешней среды с точки зрения макроэкономики и всестороннего использования методов инновационной стратегии в соответствии с реальной ситуацией, в которой находится компания, определенный период времени и в будущем. И компания формулирует конкретные бизнес-стратегии и стратегии управления с микроточки зрения, чтобы внедрять инновации и модернизировать компанию в течение определенного периода времени, а также помогать компании в дальнейшем улучшении ее технологий, продуктов, организационной структуры, модели управления и других аспектов, тем самым ускоряя ее развитие. В то же время, в процессе непрерывного развития, обновления и трансформации, компания может завоевать расположение потребителей за счет более полной цепочки продуктов, более надежного имиджа бренда и маркетинговой стратегии, а также других конкретных аспектов, чтобы выиграть на рынке и получить конкурентное преимущество. В целом, инновационная стратегия имеет определяющее значение для планирования модернизации и трансформации компании в определенный период времени в будущем, и компания может занять большую

²⁵Портер М., Конкуренция Э., Портер М. Э. Пер. с англ. //М.: Издательский дом «Вильямс. – 2005. – Т. 608. – С. 271.

долю рынка и получить конкурентное преимущество за счет успешной модернизации и трансформации.

Во-вторых, реализация инновационных стратегий предприятиями поможет трансформации их внутренней организации. Инновационная стратегия определяет действия организации на рынке и направление этих действий. Когда внутренние технологии, управление, финансы, организационная структура и другие аспекты компании всесторонне обновляются, это может повысить внутреннюю эффективность организации и эффективность внутренних принимать решение. Если такие изменения не будут внесены, организация не сможет изменить свои ТОП-характеристики (общее техническое оснащение компании, организационная структура, профессиональные навыки менеджеров и сотрудников), что приведет к неспособности компании адаптироваться к рыночным изменениям²⁶, и поэтому не в состоянии следить за темпами мирового экономического развития. Это также показывает, что инновационная стратегия может не только способствовать трансформации внутренней организации компании, но и дать возможность компании полностью адаптироваться к изменениям во внешнеэкономической среде, изучить внутреннюю ситуацию в соответствии с изменениями во внешнеэкономической среде, и применять ее в своих целях для корректировки деятельности компании. Наконец, благодаря этим аспектам компания может получить конкурентное преимущество.

И еще одно понимание реализация инновационной стратегии — это взаимодействие между инновационной стратегией (что организация делает на рынке) и процессом организации (что происходит в самой организации). Здесь мы рассматриваем инновационную стратегию и компанию как сообщество с общим будущим. Разработка инновационной стратегии может определять долгосрочное планирование компании. Метод разработки инновационной стратегии в значительной степени определяет, сможет ли компания завоевать рынок в современном мире и как определить направление будущего развития компании.

В итоге мы можем заключить, что инновационная стратегия — это средство переместить предприятие с его нынешнего положения на желаемое в будущем. Роль инновационной стратегии в деятельности организации очень важна. После выбора правильной инновационной стратегии организация достигнет Новый более высокий уровень. Это также значит, что предприятия могут наращивать долю рынка, внедряя инновационные стратегии, получать конкурентное преимущество и, в итоге, добиваться успеха. Для

²⁶Роль и необходимость стратегии в деятельности организации. //URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=879752> (Дата обращения 25.02.21)

руководителей любой организации очевидна их потребность в инновационных стратегиях, будь то небольшая организация или, наоборот, большая и впечатляющая организация.

2. Инновационная стратегия открывает новые возможности для текущего и будущего развития предприятий.

Батьковский А.М., Мерзлякова А.П. утверждают, что важнейшую роль среди функциональных стратегий предприятия играет его инновационная стратегия, она призвана конкретизировать цели, методы и средства внедрения различных новшеств, уточнить область их применения, оценить целесообразность совершенствования производимых продуктов (услуг) и используемых технологических процессов, а также выявить реальные инновационные возможности предприятия в данный момент и в перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики страны в целом²⁷. Инновационная стратегия предполагает анализ внешней среды предприятия, она предполагает оценку внешней тенденции развития и ее влияния на предприятие. А также мы можем сделать вывод, является ли это возможностью или проблемой для предприятия, чтобы предприятие могло соответствующим образом отреагировать. Инновационная стратегия также предполагает оценку внутренней среды предприятия, мы можем выдвигать предложения и инновационные стратегические планы, чтобы предприятие могло разумно и объективно вносить соответствующие корректировки и рационально распределять ресурсы в соответствии со своей собственной ситуацией, повышать свою всеобъемлющую мощь и лучше понимать каждое развитие возможность, с которой может столкнуться компания.

Реализация инновационной стратегии может создать особенно сложную среду для проектов, компаний и корпоративного управления, включая: увеличение неопределенности результатов (с точки зрения времени, стоимости, качества и эффективности); увеличение инвестиционного риска проекта; усиление процесса организационных изменений, связанных с инновационной реорганизацией (корпоративная реорганизация путем изменения любого элемента предприятия); усиление конфликтов интересов и методов организационного управления. Возможности и проблемы подобны двум сторонам одной медали, они противоположны и едины, и при определенных условиях они трансформируются друг в друга. Когда предприятие более успешно справляется с проблемами, вызванными инновационной стратегией, будь то поиск оптимального плана распределения ресурсов для получения максимальной выгоды от результатов или разумное решение проблемы хеджирования инвестиционных рисков и дивиденды на капитал и др. Это позволит компании выйти на более высокий уровень развития и включить решения в библиотеку планов

²⁷Батьковский А. М., Мерзлякова А. П. Оценка инновационных стратегий предприятия // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – №. 7 (7).

управления рисками, чтобы компания могла спокойно справиться с приближением следующей проблемы и превратить ее в новую возможность.

3. Инновационная стратегия может помочь достичь новых целей компании и помочь ей добиться успеха:

Во-первых, инновационная стратегия должна позволять определять конкретные цели компании, то есть позволять компании определять новые стратегические цели на определенный период времени в будущем. Таким образом можно узнать общие цели предприятия, а также усилить сплоченность и центрируемость внутри предприятия, чтобы различные функциональные отделы и проектные организации могли четко понимать, что им следует делать, и они могут быть мотивированы к активно добиваться целей компании.

Во-вторых, инновационная стратегия должна определить конкретные бизнес-цели, для достижения которых необходим инновационный инструментарий, а также ресурсы, необходимые для достижения этих целей и создания (поддержания) инновационной модели²⁸. Она разъясняет фокус работы и потребности в ресурсах на каждом этапе в будущем, чтобы развитие организации и интеграция ресурсов организации были более целенаправленными и принципиальными, таким образом, поддерживая соответствие организации и инновационной стратегии, и могли лучше оптимизировать ресурсы, что способствует максимальному увеличению ценности ресурсов.

В-третьих, инновационная стратегия постоянно поддерживает преимущества, недостатки, возможности и угрозы заинтересованных сторон компании, конкурентов и ее собственных, а также указывает, какие инструменты, связанные с инновациями, необходимы для достижения целей, чтобы компания могла использовать возможности и спокойно реагировать на соблазны и рыночные изменения. Инновационная стратегия постоянно поддерживает преимущества, недостатки, возможности и угрозы заинтересованных сторон компании, конкурентов и ее собственных, а также указывает, какие инструменты, связанные с инновациями, необходимы для достижения целей, чтобы компания могла использовать возможности и спокойно реагировать на соблазны и рыночные изменения. В свою очередь, это обновляет направление развития компании, повышает устойчивость рынка и помогает повысить устойчивую конкурентоспособность компании. Это может не только достичь новых краткосрочных целей компании, но и помочь в достижении долгосрочных целей компании.

Подводя итог, в то же время, анализируя результаты практики инновационной стратегии выдающихся мировых компаний, можно показать, что те организации, которые

²⁸Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании //Управленческие науки. – 2013. – №. 3 (8).

реализуют инновационные стратегии, более успешны, а полученные выгоды намного выше, чем в среднем по отрасли. Чтобы добиться успеха, нужно сосредоточить свои усилия и выбрать правильную инновационную стратегию.

Реализация инновационных стратегий может способствовать приобретению организацией новых продуктов, технологий и услуг. Например, Alipay— это сторонняя платежная платформа в Китае. Alipay отличается от прежних методов оплаты наличными и карточками, используя новые Интернет-технологии, чтобы предоставить предприятиям и частным лицам «простые, безопасные и быстрые» платежные решения. Alipay объединяет множество сценариев и отраслей, таких как платежи, услуги по обеспечению жизни, государственные услуги, социальные сети, финансовый менеджмент, страхование и общественное благосостояние. Помимо предоставления основных функций, таких как удобная оплата, перевод и сбор, он также может быстро выполнять погашение кредитной карты, снимать счета за телефон и оплачивать счета за коммунальные услуги. Сегодня Alipay широко используется в Китае и даже во многих странах и регионах по всему миру, помогая Alibaba стать эталоном в мировой финансовой индустрии в области электронных платежей.

Реализация инновационных стратегий может помочь компаниям применять новые методы в исследованиях и разработках, производстве, маркетинге и управлении. Например, Rob Mart — это комплексная операционная платформа, охватывающая всю отраслевую цепочку модных игрушек. Все игрушки Pop Mart распространяются и продаются в виде слепых ящиков. Слепой ящик — это новый маркетинговый метод, неопределенность которого увеличивает удовольствие от потребления, стимулирует желание потребителей покупать и увеличивает частоту покупок. Доход, приносимый слепым ящиком, стал неотъемлемой частью Pop Mart. Pop Mart стал почти синонимом модной игры и представителем индустрии модных игр.

Реализация инновационных стратегий может способствовать переходу от традиционной организационной структуры к новой организационной структуре. В 2020 году разразилась эпидемия, и под влиянием события «Чёрный лебедь» популяризация онлайн-офиса вызвала определенные изменения в организационной структуре предприятий, и традиционная организационная структура все больше смещается в сторону виртуальной сетевой организационной структуры. Например, Google скорректировал модель работы своих сотрудников, чтобы позволить сотрудникам иметь более гибкую модель офиса. В настоящее время Google позволял сотрудникам работать из дома до июля 2021 года. Очевидно, это разумное применение виртуальной сетевой организационной структуры в процессе корректировки внутренней организационной структуры Google. Это сокращает часть расходов компании, при этом используются современные информационные

технологии, позволяющие сократить время на дорогу и значительно повысить эффективность работы офиса.

1.3. Методы и критерии формирования инновационной стратегии организации

При обсуждении первых двух подразделов демонстрируются понятия и роли инновационной стратегии, а затем обсуждаются методы и критерии формирования инновационной стратегии.

Как известно, не все компании следуют одной и той же инновационной стратегии, различные инновационные стратегии имеют разную степень влияния на развитие компании. Поэтому каждая компания должна создавать инновационные стратегии, совместимые с ее собственной компанией в соответствии с ее собственной реальной ситуацией.

Прежде чем разобраться в методах и критериях формирования инновационной стратегии, выбранной компанией, необходимо узнать факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии. На формирование инновационной стратегии компании влияет множество факторов. Так как различий между различными отраслями и компаниями их взаимодействия также различаются, и они всегда меняются в зависимости от общей внешней среды и внутри компании. Кратко говоря, к основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие²⁹: социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы; сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности; личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров; ценности и культура компании. Среди наиболее заметных влияний следующие два³⁰:

Во-первых, это глобализация и глобальная конкуренция, которые сокращают время выхода на рынок и заставляют компании и страны быстрее внедрять инновации, чтобы производить жизнеспособные товары и услуги все более быстрыми темпами. На инновационный процесс все большее влияние оказывает появление новых глобальных игроков в мировом научно-техническом пространстве. Возрастает роль международных технологических обменов, многонациональных компаний и мобильности людей. В то же время решения глобальных проблем (борьба с болезнями, энергетика, изменение климата, водные ресурсы, безопасность и борьба с терроризмом) становятся все более инновационными.

Вторая заключается в том, что инновации становятся все более сложными, а их междисциплинарный и межотраслевой характер делает соответствующие инвестиции все

²⁹Воронина Л. А., Мищенко Л. Я. Формирование условий устойчивого развития экономических систем // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2004. – №. 2-3.

³⁰Уколов, Андрей Кириллович. "Аспекты инновационной стратегии." Наука без границ 6 (23) - 2018.

более дорогими и рискованными. Большинство компаний уже не в состоянии самостоятельно внедрять инновации, поддерживать все необходимые исследования, получать доступ к информации о рынке и так далее. Вопрос в том, как объединить усилия и привлечь знания извне, не потеряв при этом автономии и не поступившись собственными интересами.

Можно прийти к выводу, что формирование инновационной стратегии направлено на достижение лучших экономических выгод, особенно конкурентоспособности предприятий на мировом рынке. Формирование инновационной стратегии должно фокусировать внимание на открытых инновациях, поглощать и применять информацию, полученную из общей внешней среды, и преобразовывать ее в ресурсы, которые могут способствовать внутренним обновлениям и обновлениям предприятия. Инновационные стратегии должны иметь характер адаптации к сложной, децентрализованной и быстро меняющейся среде. Сформированная инновационная стратегия должна содержать рекомендации по распределению ресурсов компании, долгосрочному планированию, управлению принятием решений и бизнес-стратегии. Одновременно проведение систематической оценки целесообразности формирования инновационной стратегии способствует повышению эффективности организационной деятельности компанией оценке критериев, по которым компания формирует инновационную стратегию, следует учитывать, может ли инновационная стратегия позволить компании занять выгодное положение на рынке и получить преимущество в конкурентной борьбе.

Л.Г. Мишура, П.И. Малакина считают, что инновационный процесс включает этапы от зарождения идеи коммерческого использования. Инновационные процессы тесно взаимосвязаны с рыночными процессами, их основу составляют действия по обеспечению выживаемости предприятия, расширение доли рынка, сохранение клиентской базы, укрепление конкурентных позиций, повышение производительности. Нововведения играют важную роль в стратегическом управлении организацией, ориентированном на выживание и укрепление собственного положения на рынке в долговременной перспективе³¹. Поэтому при формировании инновационной стратегии необходимо учитывать методы и критерии формирования инновационной стратегии, а также процесс ее формирования.

В настоящее время в академических кругах ведется три общих обсуждения процесса формирования инновационной стратегии.

³¹Мишура Л. Г., Малакина П. И. Формирование инновационной стратегии с целью повышения конкурентоспособности предприятия //Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке. – 2017. – С. 442-445.

Во-первых, формирование инновационной стратегии состоит из этапов анализа, установки целей, исследования альтернатив стратегии, подбор рационального варианта и, в конечном счете, обеспечение условий с целью повышения конкурентоспособности предприятия³².

Во-вторых, в научной литературе процесс формирования стратегии инновационного развития описывается как последовательность нескольких этапов³³:

- 1) Постановка цели.
- 2) Определение задач.
- 3) Прогнозирование результатов.
- 4) Анализ затрат на реализацию.
- 5) Оценка рисков.
- 6) Реализация результатов.
- 7) Оценка эффективности полученных результатов.

Мы видим, что этот процесс охватывает формулировку целей и задач на ранней стадии формирования инновационной стратегии, предположения и бюджеты до реализации, прогнозирование возможных рисков и последующую оценку успеха инновационной стратегии. На таких этапах отсутствует мониторинг в реальном времени, планирование рисков и корректировка процесса реализации сформированной инновационной стратегии.

В-третьих, на данный момент современные ученые выделяют шесть этапов в формировании инновационной стратегии³⁴, представлены на рисунке 1.2:

³² Портер М., Конкуренция Э., Портер М. Э. Пер. с англ. //М.: Издательский дом «Вильямс». – 2005. – Т. 608. – С. 271.

³³ Головкова И. А., Киселица Е. П. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия //Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – №. 4.

³⁴ Уколов, Андрей Кириллович. "Аспекты инновационной стратегии." Наука без границ 6 (23) - 2018.



Рис.1.2. Шесть этапов в формировании инновационной стратегии

Составлено автором на основе [72]

Первый этап. Определение целей компании через инновационно-стратегическое развитие. На этом этапе управление инновациями должно быть не просто областью развития, а системным фактором развития.

Второй этап. Внутренняя самооценка инновационных ресурсов и степени их использования, а также соответствующая оценка резервов. Рассматриваются возможности использования элементов ресурсов, которые увеличивают потенциал для инноваций, а также оценка готовности компании к использованию и внедрению инноваций. На втором этапе существует два метода оценки: детальный и диагностический. Первый метод анализирует отклонения от нормативных и фактических параметров организационного потенциала. Второй подход наиболее распространен для внутреннего анализа инновационных ресурсов – это SWOT-анализ.

Третий этап. Это сама разработка инновационной стратегии. Сначала определяется направленность инновационной деятельности. Разработка стратегии является сложным процессом определения общей идеи решения существующих проблем путем инновационных изменений. С другой стороны, разрабатывается ряд инновационных проектов.

Четвертый этап. Выбор инновационной стратегии. Выбор инновационной стратегии станет основополагающим фактором при принятии решений о дальнейшем развитии компании. Для выбора стратегии лучше использовать методы теории решений.

Пятый этап. После выбора инновационной стратегии начинают реализовываться инновационные-инвестиционные проекты, которые жизненно необходимы для эффективного

функционирования инновационной стратегии внутри компании. Реализация данных проектов является самым продолжительным и ресурсоемким этапом, который будет сопровождаться большими рисками.

Шестой этап. Контроль и оценка реализации инновационных стратегий и инновационно-инвестиционных проектов. Оценка реализации инновационной стратегии определит степень достижения поставленных целей и задач. Количественной переменной на этом этапе будет возврат инвестиций в конце инновационной стратегии.

Этот процесс является более полным описанием процесса формирования инновационной стратегии. После уточнения целей компании, которые должны быть достигнуты в будущем, проводится профессиональный анализ внутренней и внешней среды компании для получения теоретической осуществимости сформированная инновационная стратегия. Поскольку разные компании подходят для разных инновационных стратегий, процесс также принимает во внимание эту причину, начиная с разработки компанией сформированной инновационной стратегии, и отслеживает сформированную инновационную стратегию, а также оценивает результаты реализации

Таким образом, при выяснении процесса формирования инновационной стратегии речь идёт о двух методах формирования инновационной стратегии. в академических кругах ведутся два вида. При разработке стратегии необходимо определить: какие направления деятельности следует развивать; какие продукты следует производить и в каких количествах; какие ожидаемые результаты должны быть достигнуты с учетом имеющихся ресурсов; какие ограничения должны быть учтены при принятии решений³⁵.

Первый метод, который мы можем кратко изложить, заключается в использовании задачи в качестве руководства для формирования инновационной стратегии. Мы называем его целенаправленным методом. Ключевой задачей инновационной стратегии фирмы должна стать разработка модели поиска, адаптации и внедрения новшеств, создающих устойчивый поток инноваций, которые обеспечивают получение конкурентные преимуществ и достижение стратегических целей фирмы³⁶. Они резюмируются следующим образом (таблица 1.1.):

Таблица 1.1.

Метод формирования инновационной стратегии организации

Название метода	Суть метода	достоинства	недостатки
Целенаправленный метод	<ul style="list-style-type: none"> • источников инновационных идей, • инструментов накопления информации и управления знаниями, 	Метод строится вокруг достижения корпоративных целей,	Метод адаптивен подвержен риску нестабильной или

³⁵Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

³⁶Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании //Управленческие науки. – 2013. – №. 3 (8).

	<ul style="list-style-type: none"> • принципов построения механизмов оценки новшеств, • концепций организации исследований; • интеллектуального потенциала организации³⁷. 	что делает структуру инновационной стратегии более стабильной и менее склонной к сбоям, способствуя более эффективному достижению организационных целей	часто меняющейся внешней среде.
--	---	---	---------------------------------

Составлено автором на основе [51,70]

Мы можем понять, что этот метод должен сначала прояснить свою основную задачу, прежде чем формировать инновационную стратегию, и установить инновационную модель, которая включает идеи, ресурсы, механизмы оценки и организационную структуру из задачи. Через формирование этой инновационной стратегической модели, новые цели компаний могут быть реализованы, и всеобъемлющая сила компании может быть улучшена.

Второй метод, который мы можем обобщить как размышление и формирование инновационных стратегий с разных точек зрения. То есть многоаспектный аналитический метод. В процессе проектирования инновационной стратегии выделяют несколько направлений (таблица 1.2.)³⁸:

Таблица 1.2

Метод формирования инновационной стратегии организации

Название метода	Суть метода	достоинства	недостатки
Многоаспектный аналитический метод	<ul style="list-style-type: none"> – выявление существующей стратегической позиции компании; – реализация конкурентных преимуществ данной позиции (превосходство над конкурентами); – постепенное внедрение и поиск новой стратегической позиции с большим конкурентным потенциалом; – одновременное управление как реальным, так и потенциальным стратегическим положением на рынке; – переход к потенциальному стратегическому положению компании (постепенный отказ от «старого»)³⁹. 	Предлагая более целенаправленную инновационную стратегию с различных точек зрения, инновационная стратегия может быть более комплексной, охватывая все аспекты, и такой подход делает компанию более адаптируемой к окружающей среде.	Метод используется для сравнения увеличения временных затрат при различных внутренних и внешних условиях. Требуется высокий уровень владения всеобъемлющей информацией и ресурсами, что сложнее для МСП

Составлено автором на основе [51,70]

Прежде всего, мы можем определить общую стратегическую позицию, занимаемую компанией с точки зрения внешней среды, всесторонне проанализировать преимущества и недостатки позиции компании и сформулировать целевые инновационные стратегии для нее, чтобы она могла занять благоприятное положение для долгого времени. ;

³⁷Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании //Управленческие науки. – 2013. – №. 3 (8).

³⁸Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

³⁹Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

Во-вторых, с точки зрения сотрудничества и конкуренции, сравнивая с третьими сторонами, проанализировать превосходные ресурсы, которыми воспользовалась компания, и текущие недостатки компании, чтобы сформировать соответствие инновационных стратегий, которые позволяет компании побеждать конкурентов в конкуренции;

Затем, с точки зрения рынка, анализируя быстрые изменения рыночного спроса, компания может оценить текущие бизнес-результаты компании, адаптированные к рыночному спросу и предложению, а также новые области предложения, которые можно развивать, чтобы сформировать инновационные стратегии на основе текущей ситуации и планах развития компании;

Наконец, с точки зрения внутренней организации компании, проанализируйте существующую организационную структуру компании, структуру управления, структуру распределения ресурсов и другие аспекты, чтобы выявить отстающие и отбрасываемые части компании, а затем внедрить инновации и трансформировать эти части. Это требует от нас формирования соответствующей инновационной стратегии.

После формирования инновационной стратегии, должно посмотреть, она соответствует ли критериям. В академических кругах текущая дискуссия о критериях формирования инновационных стратегий условно делится на два типа.

Согласно первому типу, принципы критериев формирования инновационных стратегий должны соответствовать следующим условиям⁴⁰, представлены в таблице 1.3:

Таблица 1.3.

Основные принципы формирования инновационной стратегии

Принцип	Содержание
Инновационность	Существенный пересмотр стратегий развития компаний.
Экономическая целесообразность	Предварительная оценка собственных возможностей компании и последствия реализации стратегии инновационного развития.
Ориентация на будущие потребности рынка	Применение способов прогнозирования инновационного развития, которые позволяют определить направления, предоставляющие компании максимальную отдачу.
Адаптивность	Оценка возможностей организации воспринять нововведение.
Технологическая реализуемость	Оценка деятельности компании при внедрении новых разработок.
Учет жизненного цикла внедряемых разработок	Систематизация знаний и оценка результатов реализации этапов проекта стратегии развития компании.
Минимизация рисков	Нахождение оптимального решения между рациональным использованием ресурсов,

⁴⁰Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

	доступных компании, и желанием увеличить прибыль с помощью грамотной реализации инновационных проектов с высоким уровнем риска.
Расстановка приоритетов	Классификация направлений стратегии инновационного развития компании, исходя из поставленных целей и ожидаемых результатов.
Эффективность стратегии	Эффект от реализации инновационных проектов. Определение необходимых ресурсов и сроков выхода на рынок с новым продуктом, периода окупаемости и прибыльности производства нового продукта [4, с. 298].
Системное развитие компании	Ориентирование внедряемых технологий не только на улучшение отдельных элементов в деятельности компании, но и на общее развитие системы, заключающееся в возможности интеграции процессов управления инновациями и качеством в организации [5, с. 85].
Непрерывность инновационного развития	Корректировка целей, задач и методов управления инновационными изменениями по мере развития организации [12].

Составлено автором по [51]

Прежде всего, признается «Инновационность», то есть инновационная стратегия, формируемая предприятием, должна отказываться от большинства исходных факторов, поддерживающих работу предприятия, и проводить всесторонние инновации и преобразования.

Во-вторых, что касается второго, третьего и четвертого пунктов, можно понять, что компаниям необходимо в реальном времени вносить изменения и корректировки в свои инновационные стратегии с учетом реальных условий и постоянно меняющейся среды. То есть сформированная инновационная стратегия должна быть способной адаптироваться к любой ситуации в данный момент и вносить разумные изменения в соответствии с изменениями ситуации, а инновационная стратегия, сформированная в данный момент, должна иметь возможность максимизировать текущие выгоды.

Затем, с точки зрения «технической осуществимости», при формировании инновационной стратегии следует выбрать наиболее подходящие новые методы, новые технологии, новые ресурсы и т. д. Кроме того, прежде чем формировать инновационную стратегию, действительно необходимо учитывать направленность развития компании и долгосрочное планирование, а также выбрать инновационную стратегию, отвечающую потребностям развития компании в различные периоды и в различных условиях. Только так можно гарантировать, что компания сможет достичь желаемых выгод на всех этапах и снизить риски.

Наконец, критерии для формирования инновационной стратегии должны действительно учитывать, имеет ли она долгосрочный и целостный характер. Только при макроконтроле инновационная стратегия может отслеживаться с всеобъемлющей точки зрения и иметь постоянное и положительное влияние на долгосрочную перспективу компании.

Второй тип с точки зрения организации, формирование инновационной стратегии должно использоваться следующие критерии⁴¹ :

- Критерий степени соответствия. Стратегия должна соответствовать сложившимся обстоятельствам, учитывать внутренние и внешние факторы, возможности и стремления бизнеса.

- Критерий преимущества в конкурентной борьбе. Устойчивое конкурентное преимущество компании создается на основе разработанной стратегии и является характеристикой ее силы и эффективности.

- Критерий интенсивности работы. Рост прибыльности и долгосрочная деловая активность являются факторами силы компании, которая во многом зависит от выбранной стратегии.

Такой тип можно понимать как критерий формирования инновационной стратегии, заключающийся в том, что инновационная стратегия формируется на основе всестороннего анализа среды предприятия. Другими словами, Формирование инновационной стратегии основано на общей стратегической позиции, занимаемой компанией, всестороннем анализе преимуществ и недостатков положения компании и сравнении с третьими сторонами в конкурентной борьбе, а также существующей организационной структуре и управлении компанией. структура., структура распределения ресурсов и другие аспекты анализируются и формируются. Такие критерии формирования являются горизонтальными и определяются реальными условиями внутренней, внешней и сторонней среды компании.

На основании того, что описано в этом разделе, мы можем сделать вывод, что текущие быстрые изменения в общей среде предприятий и усиление рыночной конкуренции требуют формирования или реформирования инновационных стратегий. Каждой компании, которая хочет расти, необходима инновационная стратегия, и ее необходимо внедрить в компанию, но иногда внедренная инновационная стратегия не подходит для текущей ситуации в компании. Формирование собственной инновационной стратегии имеет практическое значение для организации. При использовании задачно-ориентированных

⁴¹Радишаускас, Татьяна Александровна, Юлия Михайловна Елфимова, Анна Григорьевна Иволга."Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии и охраны окружающей среды." Kant 1 (30) - 2019.

методов и многоугольного анализа для формирования инновационной стратегии следует обращать внимание на: определение новых целей предприятия, анализ внутренних и внешних условий предприятия, а также мониторинг и оценку результатов в процессе внедрения. Каждая компания должна продолжать изучать соответствующие способы разработки инновационных стратегий, направленных на повышение эффективности и устойчивости компании в условиях конкуренции. Наконец после того, как инновационная стратегия сформирована, ее необходимо проверить на соответствие определенным критериям.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

В данной главе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определено понятие инновационной стратегии и приведена классификация стратегий.

На наш взгляд, более точное понятие инновационной стратегии в «оценка инновационных стратегий предприятия» говорится о том, что инновационная стратегия представляет собой целенаправленную деятельность по определению важнейших задач и приоритетов перспективного инновационного развития предприятия и выработке требуемого для их достижения комплекса инновационных мероприятий. Она призвана конкретизировать цели, методы и средства внедрения различных новшеств, уточнить область их применения, оценить целесообразность совершенствования производимых продуктов (услуг) и используемых технологических процессов, а также выявить реальные инновационные возможности предприятия в данный момент и в перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики страны в целом.

Как объясняется в этой главе, существует три типа инновационных стратегий. Инновационная стратегия делится на: наступательная стратегия, оборонительная стратегия и имитационная стратегия. Можно сделать вывод, что разные типы инновационных стратегий подходят для разных отраслей и предприятий.

2. Представлены цели и содержание инновационной стратегии.

В этой главе можно сделать вывод о роли инновационных стратегий. Инновационная стратегия анализирует внутреннюю и внешнюю среду организации с микро- и макро-точек зрения и улучшает технологии, продукты, организационную структуру, модель управления и другие аспекты для улучшения внутреннего самосовершенствования организации, адаптации к непрерывному развитию, окружающей среды, повышения конкурентоспособности предприятия и получения конкурентных преимуществ; Инновационная стратегия предоставляет возможности и проблемы для развития предприятий. Предприятия должны быть полны уверенности в инновационной стратегии, видеть ее положительные стороны и

преимущества, которые она приносит предприятию, и всегда сохранять четкое суждение и видеть проблемы инновационной стратегии.

3.Обобщены методы и критерии формирования инновационной стратегии.

В этой главе обсуждаются два метода и два критерия для формирования инновационной стратегии. При использовании задачи-направленных методов и многоугольного анализа для формирования инновационной стратегии необходимо обращать внимание на постановку новых целей для предприятия; анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, чтобы получить возможность реализации; и контролировать и оценивать процесс реализации инновационной стратегии. Это ключевые моменты, на которые следует обратить особое внимание при использовании выбранных методов для формирования инновационной стратегии. После того, как инновационная стратегия сформирована, критерий используется для ее тестирования.

Таким образом, в этой главе обсуждаются понятие, роль, методы и критерий формирования инновационной стратегии. Инновационная стратегия имеет значительное значение для организаций, поэтому исследование инновационной стратегии имеет практическое значение.

ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Методы оценки эффективности деятельности организаций

Современные рыночные условия обуславливают стремление достичь высокой производительности и эффективности любого вида деятельности. Сложность заключается в измерении, оценке эффективности, в частности в сфере управления. Поскольку на эффективность влияет много факторов, которые в свою очередь, сами меняются, постольку эффективность не является постоянной, она чувствительна ко многим факторам. Эффективность является одной из важнейших характеристик результативности управления деятельностью предприятия.

Организационная эффективность определяется как степень, в которой организация может достичь желаемых целей при данном уровне ресурсов и финансирования, не создавая чрезмерного бремени для своих членов. Термины "эффективность" и "результативность" иногда используются как синонимы. Однако между этими двумя понятиями есть различия. Поэтому необходимо объяснить разницу между эффективностью и результативностью, чтобы понять, почему организации могут быть эффективными, но неэффективными, или эффективными, но результативными. Эффективность — это широкий термин, который учитывает ряд факторов как внутри организации, так и за ее пределами. Его часто называют степенью достижения заранее определенных целей. Эффективность, с другой стороны, является ограниченной концепцией, которая относится к внутренней деятельности организации. Он относится к количеству ресурсов, используемых для производства данной единицы продукции. Обычно он измеряется как соотношение между входом и выходом. Более того, эффективность больше фокусируется на человеческих аспектах организационных ценностей и деятельности, в то время как результативность фокусируется на технических аспектах организации⁴².

Эффективность определяют как отношение результата к расходам на получение результата, то есть не управления, а всего управляемого объекта или процесса. Эффективность управления деятельностью предприятия определяется как результативность управления маркетинговой, производственной, финансовой, инновационно-инвестиционная

⁴²Нарежнева О.В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией / О. В. Нарежнева, М. Е. Глущенко. – Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014. – 220 с.

и кадровой деятельностью. Одной из основных предпосылок обеспечения эффективности управления деятельностью предприятия есть оценка ее уровня⁴³.

Хотя существуют и другие модели, и подходы, которые можно было бы выделить, следующие наиболее широко обсуждаются. Модели представлены в хронологическом порядке их развития. В каждом случае была предпринята попытка сослаться на первоначального автора и основных сторонников модели.

Однако концепция организационной эффективности не проста, поскольку существует множество подходов к концептуализации этого термина. Такие подходы можно сгруппировать в следующие три глобальных подхода:

1) подход к достижению цели.

Д о с т и ж е н и е целей является наиболее широко используемым критерием организационной эффективности. В подходе, основанном на целях, эффективность относится к максимизации прибыли путем предоставления эффективных услуг, которые ведут к высокой производительности и моральному состоянию сотрудников. Ряд переменных, таких как, качество, производительность, эффективность, рентабельность, текучесть кадров, несчастные случаи, мораль, мотивация и удовлетворенность, помогают измерить организационную эффективность. Однако часто ни одна переменная не удовлетворяет полностью;

О с н о в н ы м ограничением данного подхода является проблема определения реалистичных, а не желаемых целей;

2) функциональный подход.

Э т о т подход решает проблему определения целей организации. Поскольку предполагается, что организация определяется с точки зрения ее целей, то и фокус на достижении этих целей должен быть направлен на служение обществу.

Ограничение этого подхода заключается в том, что трудно признать, что конечной целью организации является служение обществу, когда организация обладает автономией, чтобы следовать своему собственному независимому курсу действий. Поэтому этот подход нельзя использовать для измерения эффективности организации с точки зрения ее вклада в социальную систему.

Как целевой, так и функциональный подход не уделяют должного внимания концептуальной проблеме взаимоотношений между организацией и ее окружением;

3) системно-ресурсный подход.

⁴³Боргардт Е.А. Современные подходы к классификации резервов повышения эффективности деятельности предприятия / Е.А. Боргард // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. – Т. 6. № 1 (18). – С. 130-134.

С и с т е м н о -ресурсный подход к организационной эффективности подчеркивает взаимозависимые процессы, которые связывают организации с их окружением. Эта взаимозависимость принимает форму операции "вход-выход", которая включает в себя дефицитные и ценные ресурсы, такие как физические, экономические и человеческие ресурсы, за которые каждая организация конкурирует.

Ограничение этой модели заключается в том, что получение ресурсов из окружающей среды, в свою очередь, связано с целью организации. Поэтому эта модель неотличима от модели цели.⁴⁴⁴⁵

Системная модель включает в себя ряд предпосылок, таких как:

- 1) границы системы могут быть определены;
- 2) существует четкая связь между входящими и исходящими данными организации;
- 3) наиболее желательные ресурсы доступны и используются;
- 4) руководство организации может контролировать окружающую среду.

Что касается организации как системы, представляющей интерес, идентификация системы достигается путем определения границ системы. Концепция границ системы является аспектом теории открытых систем и жизненно важна для оценки организационной эффективности. Теория открытых систем подчеркивает тесную взаимосвязь между ситуацией представляющей интерес, а также его поддерживающая среда и пропускная способность (т.е. обработка входящих данных для получения некоторого результата, используемого внешней группой или системой).

Эффективность организации (т.е. системы интересов) зависит от фактических граничных суждений, связанных с системой. Следовательно, оценка системы, представляющая интерес, требует определения граничных суждений. В организационных условиях, которые работают в условиях интенсивного сотрудничества (например, в начинающих организациях в бизнес-инкубаторе), определение границ системы становится все более трудным, поскольку элемент сотрудничества создает изменчивую среду, в которой организационные границы размыты, а взаимодействие слабо связывает организации на периоды времени.

Для большинства организаций, как только система определена, становится возможным продемонстрировать четкую связь между входящими и исходящими данными организации. Однако в высокодифференцированных или слабо связанных организациях

⁴⁴Пургина Е.А. Показатели эффективности деятельности предприятия / Е.А. Пургина // Молодежь и наука. 2014. – № 1. – С. 87.

⁴⁵Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178-184.

(например, в университетских учреждениях, конгломератах, холдинговых компаниях) приобретенные ресурсы практически не оказывают прямого воздействия, если таковые имеются, на связь с результатами деятельности организации. В этом случае связь между затратами и результатами использования ресурсов менее ясна.

Одним из преимуществ ориентации системной модели на баланс и устойчивость является ее более широкие возможности. Вместо того, чтобы просто определять, были ли достигнуты цели, системный подход позволяет предвидеть долгосрочную перспективу и повышать эффективность организации. Другим преимуществом этого подхода является то, что он учитывает производительность подсистем в рамках организации, которые вносят вклад в общую эффективность организации. В результате повышается осведомленность членов организации о деятельности организации⁴⁶.

Однако сосредоточение внимания на максимизации системных ресурсов может ограничить способность организации адаптироваться к изменениям. Стремление к повышению эффективности (т.е. максимизации прибыли) без учета выживания может привести к ограничению представления перспектив организации. В этом случае даже высокоэффективная система становится неактуальной в условиях требований рынка.

Еще одним ограничением модели является ее игнорирование основных бенефициаров или ключевых заинтересованных сторон. Хотя эти группы были бы включены в состав подсистемы, они не считаются неотъемлемым элементом для оценки организационной эффективности с использованием системной модели. Другие аспекты, которые игнорируются в рамках системной модели, включают внешние силы, неподконтрольные руководству, которые могут повлиять на организацию. Например, демографические или социокультурные сдвиги могут влиять на спрос на конкретный продукт или услугу независимо от того, насколько эффективно сбалансирована система. Внешне-законодательные акты могут иметь аналогичный эффект. Эти внешние факторы не учитываются в рамках системной модели и могут привести к неправильным или ложным выводам относительно эффективности организации.

4) процессный подход.

Еще один подход к оценке эффективности основывается на основополагающих аспектах моделей, ориентированных на цели и системы, и уделяет большое внимание внутренним процессам и операциям организации. Процессная модель эффективности

⁴⁶Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 93–96, 177.

предоставляет менеджерам основу для оценки основных процессов, связанных с эффективностью. Она состоит из трех взаимосвязанных компонентов:

- понятие оптимизации целей;
- сущность системной перспективы;
- акцент на человеческом поведении в организационных условиях.

Этот многомерный подход имеет ряд преимуществ по сравнению с моделью целей и моделью систем, и обеспечивает лучшее понимание очень сложной темы. В модели процесса цели используются для оценки эффективности организации, но в центре внимания находится оптимизация целей, а не их достижение. Оптимизация целей учитывает желаемую цель, основанную на ограничениях, с которыми сталкивается организация. Однако это не следует путать с не оптимизацией, когда намеренно преследуются цели, не являющиеся оптимальными. Скорее, оптимизация целей пытается определить экологические реалии, которые ограничивают или препятствуют полной реализации определенных целей.

Оптимизация целей также учитывает аспект дифференциального взвешивания целей на основе выявленных ограничений, которые могут препятствовать прогрессу в достижении цели. Системная перспектива в процессной модели оценки организационной эффективности предполагает перспективу открытой системы, а не закрытой системы. Перспектива открытой системы признает влияние внутренних и внешних факторов на организацию.

Существует четыре основные категории факторов, влияющих на эффективность:

- организационные характеристики, такие как структура или технология;
- характеристики окружающей среды, такие как экономические и рыночные условия;
- характеристики работников, такие как уровень выполнения работы и привязанность к работе;
- управленческая политика и практика.

Эти четыре категории включают как внутренние, так и внешние силы, влияющие на организацию.

Третий элемент процессного подхода рассматривает роль индивидуального поведения, поскольку оно влияет на эффективность организации. На этом этапе модель переходит от фокуса на уровне организации к фокусу на индивидуальном уровне. Другими словами, она переходит от макроуровня до микроуровня анализа. Логика, лежащая в основе подхода, заключается в том, что, если сотрудники поддерживают цели организации, они будут способствовать тому, чтобы помочь организации достичь этих целей. Это говорит о том, что цели организации и личные цели сотрудника должны находиться в гармонии. Однако это не подразумевает общих целей, а только совместные действия, которые служат различным и противоречивым целям членов организации.

Модель процесса не определяет критерии эффективности; вместо этого она фокусируется на процессе достижения эффективности. Модель включает в себя различные аспекты модель целей и системная модель и вводит третий аспект – связь между индивидуальным поведением и эффективностью организации. Основываясь на этом подходе, концепция организационной эффективности лучше всего понимается в терминах непрерывного процесса, а не конечного состояния.

По мере роста интереса к оптимизации процессов была разработана широкая линейка и рассмотрены методы использования моделей зрелости процессов. Хотя эти модели и не предназначены специально для оценки организационной эффективности, они определяют методы, которые являются базовыми для внедрения эффективных процессов. За этим следует оценка зрелости организации с точки зрения того, сколько из выявленных практик было внедрено.

Рассмотрим эволюцию вышеприведенных методов и их показателей в таблице 2.1:

Таблица 2.1.

Эволюция методов оценки эффективности организаций

1920-е гг.	1970-е гг.	1980-е гг.	1990-е гг.
Модель Дюпона (Du Pont Model)	Чистая прибыль на одну акцию (EPS)	Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости (M/B)	Экономическая добавленная стоимость (EVA)
Рентабельность инвестиций (ROI)	Коэффициент соотношения цены и чистой прибыли (P/E)	Рентабельность акционерного капитала (ROE)	Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA)
		Рентабельность чистых активов (RONA)	Рыночная добавленная стоимость (MVA)
		Денежный поток (Cash Flow)	Показатель совокупной акционерной доходности (TSR)
			Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)
			Сбалансированная система показателей (BSK)

Составлено автором на основе [42,44,46]

Таким образом, обсуждение организационной эффективности приводит к выводу, что единого показателя эффективности не существует. Вместо этого подход должен быть сосредоточен на оперативных целях, которые послужили бы основой для оценки эффективности⁴⁷⁴⁸.

На современном этапе активно развивается на новых научных основах математический метод. Мы рассматриваем в работе метод NPV- один из методов оценки эффективности проектов. И проведем расчет внутренней нормы доходности (IRR). IRR также в качестве одного из основных методов оценки эффективности проектов.

2.2. Роль инновационных стратегий в повышении эффективности деятельности организации

Инновации – это новые или усовершенствованные технологии, продукты или услуги. Для успешного внедрения инноваций предприятие должно принять определенные действия – установить стратегию фирмы. Стратегия инноваций составляет набор последовательных форм поведения, что позволяют организации позиционировать себя в окружающей среде.

Решение о необходимости инновационных стратегий развития предприятия – очень смелое решение, которое требует много творческих, аналитических и финансовых усилий. Компания может изменить свою позицию на рынке, если будет отображен новый продукт, услугу или технологию, неизвестные до сих пор ни рынку, ни потребителю. И сам рынок неизбежно перетерпит изменение потребительских предпочтений, схем действий и других факторов.

Предприятия – базовое звено экономики. Инновация процесса охватывает все стороны бизнеса. Поиск эффективного управления инновациями происходит на основе сочетания научных инноваций и рынка факторов. Внедрение этих поисков в производство и является инновационной деятельностью. Инновационная деятельность представляет собой такую деятельность, которая имеет целью использование результатов новейших научных разработок и различного рода усовершенствований для того, чтобы выпускать на рынок новую продукцию (как товары, так и услуги), которая является конкурентоспособной⁴⁹.

⁴⁷Дронин Б.Н. Методология анализа показателей эффективности деятельности коммерческих организаций / Б.Н. Дронин // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. – № 4-12 (21). – С. 196-197.

⁴⁸Зайончик Л.Л. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности / Л.Л. Зайончик // Научно-аналитический экономический журнал. 2017. – № 6 (17). – С. 2.

⁴⁹Ключарев Г.А. Инновационные предприятия / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.

Нововведения, изменения являются результатом научно-технического прогресса. Именно реализация, внедрение инноваций в реальной жизни, использование продуктов умственного труда – идей и изобретений, обуславливает создание новых видов продукции, лучших по свойствам товаров и новых прогрессивных технологий.

Ведущей тенденцией современного этапа мирохозяйственного развития является глобальные научно-технологические трансформации, обусловившие переход к постиндустриальному этапу развития общества, в пределах которого формируется экономика знаний. В системе глобальных научно-технологических трансформаций экономика знаний является результатом взаимодействия инновационной, информационной и «новой» экономики, которые сформировались в процессе научно-технологического развития человечества⁵⁰.

Феномен глобальных научно-технологических трансформаций в контексте цивилизационных сдвигов и выделения роли знаний как движущей силы современного научно-технического прогресса, резонансный характер указанных трансформаций привлекают внимание исследователей в течение последних десятилетий.

В условиях современной рыночной конкуренции важным условием успеха для каждой организации является производство конкурентоспособной продукции. Поэтому предприятия промышленно развитых стран вынуждены проводить сознательную инновационную стратегию, увеличивая объемы производства, реализации и прибыли; повышая производительность труда, осваивая и поставляя на рынок качественно новые виды продукции, постоянно совершенствуя технологию их производства.

Необходимым условием успеха является постоянное обновление ассортимента продукции, совершенствование технологии ее выработки. Перенасыщенный рынок заставляет производителей отказываться от инерционных технологических и организационных структур, создавать рисковые фирмы и рисковые капиталы, расширять производство, переходить на выпуск наукоемкой продукции.

Исследования выявили огромное количество факторов, влияющих на инновационный процесс, особенно тех, которые выступают в качестве барьеров для инновационной деятельности. Невозможно составить из литературы список факторов, который одновременно был бы исчерпывающим, но не предполагал бы дублирования или двойного подсчета терминов. Поэтому мы на собственном опыте установили набор факторов, в который мы также попытались включить результаты исследований других авторов, но, к

⁵⁰Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

сожалению, невозможно привести все теоретические и эмпирические исследования, предположения и выводы которых мы включили в наше обсуждение. Наш набор факторов не ограничивается теми факторами, которые, как показали эмпирические исследования, влияют на конкретные инновации. Он содержит большое количество факторов, которые могут оказать влияние. Ниже приведены группы факторов, на которые они могут быть распределены на трех уровнях инновационной системы:

- факторы, связанные с затратами (необходимые количества и качества факторов, связанных с производством);
- факторы, связанные с результатом (знание и использование свойств и возможных вариаций применения метода);
- взаимодействие функциональных ролей (которые должны быть выполнены для осуществления инновационной деятельности). Сюда отнесем характеристики новаторов (лиц, играющих эти роли);
- факторы, касающиеся организации. Сюда можно отнести ресурсы (например, рабочую силу), организационные аспекты;
- взаимоотношения с окружающей средой (например, признание потребностей клиентов);
- внутренние измерения (например, система целей);
- факторы, касающиеся организационных мер. Сюда следует отнести меры планирования (например, выбор проектов), а также меры контроля (например, надзор за инновационной деятельностью);
- факторы, касающиеся окружающей среды. Сюда следует отнести ресурсы (например, капитальное оборудование), экологические аспекты; экологические меры;
- экономический сектор в целом (например, система конкуренции и сотрудничество с поставщиками);
- политический сектор в целом (например, национальные цели, нормативные акты);
- социальный сектор в целом (например, система социальных ценностей, ознакомление общественности с технологией)⁵¹.

Наличие этих факторов влияет на эффективность инновационной деятельности, таким образом, в значительной степени эти факторы определяют эффективность инновационной деятельности. Сила факторов, влияющих на эффективность деятельности (то есть их эффективность в воздействии на эти виды деятельности), вероятно, будет зависеть от определенных обстоятельств, которые мы можем определить, задав следующие вопросы:

⁵¹Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

- Какие факторы влияют на ту или иную инновационную деятельность?

- При этом какие из них явно препятствуют, а какие явно способствуют инновационной деятельности?

- Которые имеют неясную эффективность?

- С какой силой или весом данный фактор влияет на инновационную деятельность?

Данный фактор может, в конкретной ситуации, иметь эффект блокады, препятствия, посредника или стимула к инновационной деятельности, в соответствии с континуумом эффективности, варьирующимся от сдерживания до активного поощрения инновационной деятельности. Комбинируя эти четыре возможных эффекта с разработанным до сих пор системным подходом, мы стремимся получить теоретическое представление об эффективности различных видов факторов перед началом эмпирического исследования, которое должно иметь дело с переплетенной сетью факторов и действий в конкретном случае.

Мы можем начать с трех принципов. Во-первых, мы предполагаем, что чем больше фактор присутствует в форме, которая подходит (или не присутствует в форме, которая не подходит) для инновационной деятельности, тем больше вероятность того, что фактор не остановит, а скорее будет способствовать этой деятельности. Во-вторых, степень вероятности сдерживания или поощрения инновационной деятельности выше на уровне новатора, чем на уровне организации или окружающей среды из-за более прямого и непосредственного влияния новатора. Чем дальше уровень находится от инновационной деятельности, тем больше проблем, которые необходимо компенсировать и преодолеть. В-третьих, и аналогичным образом, факторы, состоящие из переменных, связанных с элементами или процессами, могут влиять на инновационную деятельность более прямым и непосредственным образом, чем факторы, связанные со структурой⁵².

Важную роль в реализации инновационного пути играет инновационная стратегия развития предприятия, под которой понимают набор правил и приемов, необходимых для разработки модели поведения предприятия высокого технического и технологического уровня в условиях внешней и внутренней среды, при достижении основных целей его развития.

В процессе инновационного развития инновационная стратегия реализуется, в частности, через инновационную политику предприятия, необходимость разработки которой

⁵²Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – 2011.

обуславливается потребностью в стратегическом управлении инновационной деятельностью.⁵³

Главными задачами инновационной политики являются:

- мониторинг потребительского рынка с целью своевременного выявления изменений рыночной конъюнктуры, новых запросов потребителей и новых рыночных сегментов;
- формирование высокопрофессиональных научно-исследовательских коллективов, способных создавать новый продукт в различных сферах деятельности, поддержка деятельности собственных специализированных научно-исследовательских подразделений;
- оценка перспективности новых идей и их конструктивная разработка и внедрение;
- отбор перспективных идей и концентрация усилий на доведении их до стадии коммерциализации;
- стимулирование инициативности работников фирмы в продуцировании новых идей;
- внесение изменений во внутреннюю среду фирмы, необходимых для быстрого внедрения новаций⁵⁴.

Одной из составляющих инновационной политики должен быть выбор приоритетов и стимулирование конкретных направлений научных исследований, создание на этой основе новых технических систем и технологий. Система выработка приоритетов технологического развития в промышленных предприятиях должна включать:

- прогноз внутреннего и внешнего рынка продукции;
- сравнительную оценку конкурентоспособности продукции,
- основные направления расширения ассортимента и повышения качества продукции;
- обоснование приоритетных направлений технологического развития;
- анализ уровня инвестиций, обоснование потребности в инвестициях и источников их формирования⁵⁵.

Инновационная деятельность предприятий в современных рыночных условиях требует применения новых форм организации экономической работы. В первую очередь, это касается разработки экономической стратегии деятельности экономики в будущем, важной составляющей которой является усовершенствование налогового регулирования.

⁵³Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью: Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.

⁵⁴Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. – 380 с.

⁵⁵Зверева Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67–70.

По нашему мнению, инновационную деятельность многих предприятий сдерживают такие факторы, как отсутствие финансирования, высокие кредитные ставки, недостаточность информации о рынках сбыта и тому подобное. Активное развитие любой отрасли в значительной мере зависит от благоприятности, готовности к нововведениям.

Итак, инновационная политика – это симбиоз целей развития и маркетинговой деятельности, исследований и достижений в научной и производственной сферах, управленческих решений по их внедрению с учетом ресурсных ограничений и возможностей предприятия. Благодаря их оптимальному взаимодействию создаются условия для обоснованного принятия и оперативной реализации эффективных инновационных решений на тех сегментах рынка, где работает предприятие.

Все направления инновационной политики подчинены стратегическим целям и задачам предприятия. Она формирует его инновационный потенциал, закладывая основы для инновационной стратегии.

2.3. Анализ взаимосвязи инновационного развития организации и повышения эффективности ее деятельности

В современном мире залогом общественного прогресса служит быстрое технологическое развитие, основанное на превращении науки на основную производительную силу. В течение последнего десятилетия XX в. Многие страны потеряли значительную часть научно-технологического потенциала, что стало следствием осуществления политических и экономических реформ (например, страны бывшего СССР), иные страны наращивали свой потенциал. Эффективность деятельности любого предприятия зависят от обоснования осуществляемых им инновационных стратегий, масштабов и эффективные разработки и освоении новшеств.

Инновационная стратегия побуждает предприятия:

- оперативно реагировать на появление новейших научных открытий, изобретений;
- ориентироваться в условиях большого количества новшеств и принимать оптимальные решения по их внедрению;
- использовать опыт других предприятий, которые являются инновационно-активными⁵⁶.

Одним из инструментов, который повышает конкурентоспособность, а также способствует усилению позиции на мировом и отечественном рынке, является стимулирование инвестиций. С целью привлечения потенциала инвестиционных ресурсов в экономику возникает необходимость введения системы гарантирования полного возмещения

⁵⁶Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178–184.

средств и получения процентного дохода с целью усиления доверия. Спрос на инновационные разработки увеличивается из-за обострения конкуренции на мировых рынках. Различные инновации становятся основой инновационных стратегий, позволяют предприятию осуществить прорывы в развитии определенной рыночной ниши.

Опыт развитых стран показывает, что инновация – путь наиболее перспективный как для отдельных хозяйствующих субъектов, так и для экономики страны в целом. В настоящее время в большей степени применяется прямое бюджетное финансирование государственных научных структур, на научные исследования выделяются незначительные средства. То есть на научные разработки и инновации отводится средств значительно меньше от потребности, потому что значительная доля из них тратится на выплаты различных коммунальных платежей, заработной платы, оплату налогов и т. д.⁵⁷.

Эффективность инноваций на уровне предприятия и целого государства является общепризнанной и очевидной. В одних странах наблюдается уменьшение инновационной активности, тогда как в других странах мира успешно используются достижения научно-технического прогресса. Это обуславливает прирост их реального национального дохода почти втрое.

В условиях меняющейся внешней среды и высокой степени научно-технологической конкуренции, возникает потребность углубленного анализа вопросов теоретических основ управления инновационным развитием предприятий, поскольку именно такое развитие является основой эффективного функционирования предприятий.

Очень часто под «инновацией» понимается «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение». Это происходит потому, что разные ученые в экономических трудах по-разному определяют сущность этого понятия:

- инновация – процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание;

- инновация – лучшее средство сохранить предприятие, в противном случае оно приходит в упадок⁵⁸.

⁵⁷Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.

⁵⁸Малыхина М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. – С. 38–41.

Анализ трудов различных таких экономистов, как Черняков М.К.⁵⁹, Ногин А. В.⁶⁰, Малыхина М. Е.⁶¹, Йозеф Шумпетер⁶², Питер Друкер⁶³, дает возможность сделать вывод, что инновация и инновационные процессы становятся основным источником повышения эффективности деятельности предприятия. Успех инноваций более важен, чем эффект размещения ресурсов. Существующие на предприятии информация и знания менее важны, чем способность предприятия к генерации важных знаний, которые затем материализуются в инновации. Основными принципами функционирования предприятия должна стать саморегуляция, саморазвитие. Все это подтверждает обоснование стратегического выбора инновационного пути развития.

Рассмотрим пути повышения эффективности деятельности предприятия, основанные на инновационном развитии на рисунке 2.1:



ление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева; под редакцией М. К. Чернякова. – Курск: Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.

⁶⁰Ногин А. В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А. В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. – Т. 2. № 3 (7). – С. 64–68

⁶¹Малыхина М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. – С. 38–41.

⁶² Шумпетер, Йозеф. "ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ". (1982).

⁶³ Друкер, Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века. Litres, 2020.

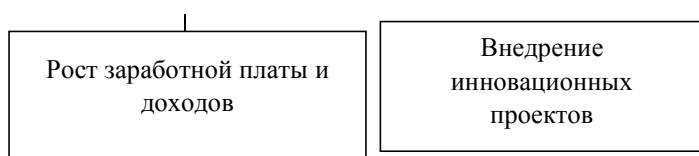


Рис.2.1. Влияние инновационной деятельности на рост эффективности предприятия

Составлено автором на основе [3,6,59]

Эффект инновационной деятельности является многоаспектным (рисунок 2.1).

Для управления инновационной деятельностью необходимо сформировать и ввести организационно-экономический механизм управления инновациями, при этом формирование каждого элемента механизма должно осуществляться под воздействием рыночных условий, а также наличия оборудования высокого уровня, необходимых финансовых ресурсов, разработки системы стратегического планирования и управления, программы научного сопровождения и реализации инновационного развития.

Предложенный механизм должен основываться на финансовом обеспечении инновационного развития промышленности, экономических механизмах стимулирования инновационной деятельности, инструментах стимулирования инновационного развития, кадровом обеспечении инновационного развития реального производства, маркетинговом обеспечении модернизации производства, формировании инновационной инфраструктуры по созданию структур и тому подобное.

Проникновение новейшей техники и технологий на многих предприятиях позволяет добиться сбалансированности доходов и расходов, повышать производительность труда, конкурентоспособность продукции. Основой разработки такого механизма для различных экономических субъектов является концепция целевого управления инновациями, сущность которой заключается в создании благоприятных экономических условий, необходимых льгот, которые бы побуждали участников инновационного процесса ускорить их реализацию на основе усиления стимулирующей роли результатов инноваций⁶⁴.

Таким образом, экономическое развитие предприятия зависит от многих факторов. Создание эффективного инновационного управления должно стать основным аспектом деятельности предприятия. Активизация инновационной деятельности требует проводить постоянный поиск новых подходов по организации деятельности участников инновационного процесса, их взаимных отношений, а также определения и установления за соответствующими органами управления определенных функций.

⁶⁴Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. – Москва: РИОР, 2019. – 129 с.

По результатам анализа научной литературы и последних публикаций следует отметить, что большинство экономистов дают определения понятию «инновационное развитие предприятия» с позиции оценки только определенного аспекта или совокупности функциональных составляющих деятельности предприятия, которые, по их мнению, являются определяющими для развития предприятия⁶⁵⁶⁶.

Развитый спрос и потребительская культура населения постоянно нуждаются в новых способах улучшить уровень потребления, предпочтение отдается качественной продукции. Происходит сегментация рынка, вызывающая образование индивидуализации. Существует значительное количество эффективных производителей, которые, овладев и охраняя свои позиции на рынке, увеличивают цены на конкурентные товары. Большое количество высококачественных производителей способствует процессу глобализации⁶⁷.

Основные возможности для увеличения продаж заключаются в предвидении рыночных изменений на основе маркетинговых исследований, чтобы найти новые ниши рынка. Различают новаторскую, имитационную и венчурную стратегии. Новаторская стратегия направлена на обеспечение конкурентоспособности продукции путем самостоятельного развития и инновации, охватывающей все этапы инновационного процесса и инноваций фаз жизненного цикла стратегии. Имитационная стратегия имеет целью использование известных продуктовых, технологических и других новшеств с незначительными их совершенствованиями. Венчурная стратегия предусматривает использование предприятиями инновационных венчурных предприятий⁶⁸.

Инновационная деятельность состоит из инновационного процесса, который охватывает весь комплекс отношений производства и потребления и представляет собой период от зарождения идеи до ее коммерческой реализации. Если происходит спад экономики в стране, то предприятию желательно выбирать инновационные стратегии сокращения или стабильного развития, или же это время подумать, как выйти из положения полностью на инновационной основе.

⁶⁵Спиридонова Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.

⁶⁶Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

⁶⁷Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. – Москва: РИОР, 2019. – 129 с.

⁶⁸Ногин А. В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А. В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. – Т. 2. № 3 (7). – С. 64–68

Для того, чтобы предприятие считалось ориентированным на инновационную деятельность, оно должно соответствовать целому ряду критериев инновационности. Например:

- параметры наукоемкости производства;
- параметры качества и конкурентоспособности продукции;
- параметры обновления продукции или технологии⁶⁹.

Инновации являются очень сложной, многогранной проблемой, охватывающей весь комплекс отношений исследования, производства, сбыта. Огромное значение в повышении эффективности принадлежит менеджменту. Как показывает практика развития наиболее конкурентоспособных развивающихся предприятий, наиболее эффективной формой экономического роста является теория кластерного механизма. Кластер как единый интеграционный и диверсифицированный механизм позволяет снижать издержки производства и ликвидировать дублирование. Когда фирмы более конкурентоспособны вместе, чем по отдельности, это и является предпосылкой к созданию кластера как инновационной формы диверсификации и развития предприятий.

Благодаря инновационной деятельности предприятия значительно увеличивают производство продукции, улучшают качество, существенно повышают производительность труда, обеспечивают повышение конкурентоспособности и рентабельности производства.

Неправильное определение показателя конкурентоспособности продукции/услуг может привести к выбору неоптимальной инновационной стратегии и тем самым поставить под угрозу успешность деятельности предприятия. Предприятие, которое даже не имеет абсолютных преимуществ, за счет инновационного развития может получить преимущества, которые оценит потребитель, что обеспечит выигрыш в конкурентной борьбе в форме увеличения объема продаж как в натуральном, так и стоимостном измерениях. Таким образом, инновационная деятельность является одним из основных источников получения конкурентных преимуществ.

Разработка инновационной стратегии современного предприятия в условиях высокого динамизма рыночной среды и усиление конкуренции, что стимулирует необходимость внедрения постоянных инноваций, должны опираться на поиск широкого круга возможностей использования инновационного потенциала, как внутреннего, так и внешнего. Для этого важным является привлечение всех потенциальных возможностей поиска инноваций, использование форм сотрудничества, налаживание эффективной работы с

⁶⁹Ногин А. В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А. В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. – Т. 2. № 3 (7). – С. 64–68

инновационной инфраструктурой рынка и кооперации инновационной деятельности с поставщиками, посредниками, конкурентами, потребителями.

Это означает необходимость построения инновационной сети предприятия, которая включает максимально возможный круг ресурсов получения инноваций или же налаживание инновационного сотрудничества. Согласно теории «открытых» инноваций, для стимулирования инновационной активности предприятиям следует ориентироваться на внешнюю среду вместо концентрирования усилий на поиске инноваций, используя внутренний потенциал.

Инновационная сеть – это сложная организационная структура, обеспечивающая максимальное использование имеющихся научно-технических ресурсов для разработки, производства и реализации инновационных товаров и услуг, внедрение технологических инноваций, развитие инновационного, производственного и кадрового потенциала в пределах единого информационно-коммуникативного пространства⁷⁰.

Фактически это специализированная масштабная информационная сеть, объединяющая различные субъекты хозяйствования, которые помогают компаниям распространять информацию о своих объектах, предоставляют организационную поддержку на разных этапах трансфера технологий, организационное содействие в поиске партнеров. Организация научно-технической и инновационной сфер на сетевой основе вызывает принципиальные изменения в самом механизме инновационной деятельности. Она дает участникам (как национальным и локальным, так и глобальным) возможность провести качественные изменения в модели инновационной деятельности на своих производственных мощностях:

- полноценно коммерциализировать свои разработки;
- сформировать вокруг себя мощную экспертную среду⁷¹.

Построение бизнес-сетей осуществляется в различных формах:

- франчайзинговых сетей;
- построения цепей создания стоимости и ценности;
- совместного предпринимательства;
- стратегических альянсов;
- кластеров;
- наладка партнерства;

⁷⁰Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

⁷¹Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

- цифровых сетей.

Кроме возникновения новых сетевых форм, предприятия создают новые рынки для инноваций, которые формируются через альянсы и реализацию стратегий сотрудничества как возможность уменьшения или предотвращения неопределенности и барьеров проникновения на рынки.

В этом смысле глобализированная Цифровая экономика усиливает этот эффект через формирование рынков «без границ», в которых потребность построения адаптивных и инновационных бизнес-моделей и новых гибких форм работы приобретает все большую популярность.

Таким образом, при формировании инновационной стратегии предприятиям целесообразно ориентироваться на построение инновационных сетей, соблюдая следующие этапы:

- 1) определение инновационных целей;
- 2) мониторинг бизнес-среды предприятия;
- 3) планирование инновационных проектов;
- 4) построение инновационных сетей;
- 5) внедрение и реализация инновационной стратегии⁷².

Внутренняя инновационная сеть ориентируется на усиление внутреннего инновационного сотрудничества организационных подразделений компании и включает работников и R&D-подразделения предприятия (от англ. Research & Developmet – это «возмутители спокойствия» внутри корпораций. Именно эти работники разрабатывают стратегии технологического развития компании, ищут перспективные разработки и проводят модернизацию производства. Подчас им приходится решать нестандартные для отрасли задачи и осваивать новые области знаний. И все это выполняется ими одновременно и в кратчайшие сроки), возможности использования инновационного потенциала которых должны быть максимально учтены⁷³.

Внешняя инновационная сеть предприятия включает внешние рыночные субъекты и организации, которые могут быть привлечены на условиях различных форм сотрудничества и сотрудничества с целью доступа к генерации инновационных идей и реализации инновационных проектов. Элементами внешней инновационной сети предприятия являются

⁷²Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

⁷³Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178–184.

академические и научно-исследовательские учреждения, стартапы, инновационная инфраструктура, посредники, лица-новаторы, потребители.

Требованием времени сегодня является наличие собственных инновационных центров компаний и R&D-подразделений. Например, компания IBM имеет 12 лабораторий на пяти континентах мира, объединяя усилия более 3 тыс. исследователей. В 2016 г. компанией создан внутренний проект «Управление знаниями», посвященный поиску наилучших возможностей генерации идей и развития внутреннего потенциала компании и ориентированный на усиление горизонтальных связей между различными подразделениями корпорации и командами для обмена опытом. Компания Philips имеет собственное мощное высокотехнологичное R&D-подразделение, открытое к сотрудничеству других компаний⁷⁴.

Ведущие корпорации мира активно вкладывают средства в инновационное развитие, развитие внутреннего потенциала сотрудников, создание такой корпоративной культуры, которая поддерживает высокую систему мотивации персонала и дает возможности для его постоянного совершенствования и развития. Все большее распространение сегодня получает концепция построения «бирюзовых компаний», акцентированных на целостности, самоуправлении, ориентации на работу команд, работающих ради достижения единой цели, обеспечивающей высокую мотивацию работы этих команд. Такие организации позволяют находить инновационные решения.

К внешней инновационной сети предприятия можно отнести следующие элементы:

1) академические и научно-исследовательские учреждения. Основой развития инновационной экономики является связь образования, университетов, ученых и предпринимательства. Большинство ведущих компаний мира активно сотрудничает с научными учреждениями и университетами, финансируя образовательные программы и выделяя гранты на проведение научных исследований для решения их целевых нужд.

Тенденция размещать научно-исследовательские центры компаний вблизи университетских, академических учреждений, эпицентра науки и исследований значительно усиливается в течение последних десятилетий. Такими примерами являются Силиконовая долина поблизости Стэнфордского и Калифорнийского университетов, Большой Бостон, который охватывает 55 высших учебных заведений и продолжает привлекать компании, ориентированные на инновации. Facebook, Twitter, Amazon разместили свои подразделения и

⁷⁴Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178–184.

наладили научно-исследовательские центры в этом регионе, присоединившись к Google, IBM, Microsoft, Oracle⁷⁵.

Более 200 ведущих университетов и колледжей мира являются членами Глобального консорциума предпринимательских центров, созданного в 1997 г. в США с целью сотрудничества и развития предпринимательства на основе университетского образования. Procter & Gamble активно реализует проекты сотрудничества с академическим сообществом и привлекает PhD студентов из разных дисциплин в проекты сроком до шести месяцев на условиях 20-часовой рабочей недели с целью направить академические исследования на разработку высокотехнологичных продуктов⁷⁶;

2) стартапы, которые сегодня активно экспериментируют с новой технологией, робототехникой, искусственным интеллектом и активно внедряют новые принципы создания бизнес-моделей и донесения ценности до потребителя. Согласно последним исследованиям, значительная часть предприятий сегодня видит необходимость и важность сотрудничать со стартапами с целью стимулирования инновационного развития. Согласно публикации Всемирного экономического форума 2018 г. о развитии сотрудничества технологических стартапов и корпораций, большинство современных компаний пытается сотрудничать со стартапами в целях содействия инновациям. Преимущества от такого сотрудничества имеют две стороны. Однако пока еще более половины попыток завершаются неудачей из-за различной направленности стартапов, ориентированных на быстрое внедрение и предпринимательство и более ориентированных на процессы и избегание риска компании⁷⁷.

Сотрудничество со стартапами позволяет компаниям расширить инновационный взгляд, настроить корпоративную культуру на открытость к инновациям, ориентироваться на потребителя, осуществлять поиск инновационных поставщиков, ориентироваться на новейшие разработки на определенном рынке.

Успешным примером реализации такого варианта стратегии является приобретение компанией Samsung компании Smart Things в сфере информационных технологий, таким образом, получив доступ к новой технологии. Компания IKEA активно сотрудничает со

⁷⁵Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

⁷⁶Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

⁷⁷Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

стартапами и внедряет их инновации. Примерами таких инноваций являются бесконтактный сенсор для улучшения сна, настроения и энергии на основе использования технологии искусственного интеллекта (стартап Circadia, Великобритания), технология сохранения воды и энергии для ванных комнат путем повторного использования и очистки воды (стартап FlowLoop, Германия)⁷⁸;

3) инновационная инфраструктура. Ускорение инновационных процессов возможно путем отладки инновационного сотрудничества, создания инновационных альянсов предприятий в форме целенаправленного научно-технического сотрудничества с инкубаторами инновационными центрами, центрами трансфера технологий, научными и технопарками, технополисами, инновационными кластерами, инновационными банками, свободными научно-техническими зонами.

Примером может быть работа бизнес-инкубатора Samsung Incubator, созданного в 2017 г. в Польше для поддержки инновационных компаний сферы информационных технологий. Предприниматели могут стать участниками инкубатора при наличии бизнес-концепции или прототипа продукта. В течение действия программы действует поддержка участников, рассчитанная на три месяца. Компания обеспечивает пространство для креативной работы, а также оборудование, управленческую поддержку и экспертное консультирование на каждой стадии реализации инновационного проекта. Кроме того, бизнес-инкубатор предоставляет тренинговые услуги и осуществляет сопровождение и поддержку участников в поиске необходимой технологии и партнеров по бизнесу. Компания IBM сотрудничает с высокотехнологичным парком Министерства коммуникаций и высоких технологий, ориентируясь на разработку программного обеспечения, кооперацию в сфере банковских услуг и телекоммуникаций⁷⁹;

4) посредники. Налаживание инновационного сотрудничества и создание горизонтально интегрированных систем управления возможно с компаниями-поставщиками и посредниками, которые являются стратегическими партнерами развития и которые входят в «цепь создания стоимости» предприятия. Консалтинговые компании могут способствовать осуществлению поиска и построению экосистемы инновационного менеджмента организации за счет проведения аудита компании, проведения сбора данных по

⁷⁸Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

⁷⁹Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178–184.

инновационным технологиям на рынке, новых тенденций развития рынка и построения бизнес-моделей;

5) лица-новаторы. Научное сообщество, лица, являющиеся экспертами в различных отраслях, активно участвуют в инновационных конкурсах, могут быть источником инновационных идей. Например, компании AT&T и American Express организуют творческие инновационные конкурсы и инновационные хакатоны с целью поиска инновационных идей среди потребителей и общественности⁸⁰.

Краудфандинговая платформа Kickstarter организует конкурсы идей для поиска финансирования. Компания Procter & Gamble использует краудсорсинг, разработав электронную платформу «P&G'S Connect + Development», на которой освещает текущие проблемные моменты и потребности различных подразделений бизнеса и любой может отправить предложение для решения проблемы. Компания General Electric, известная своей открытостью к инновациям, предлагает пользователям инновационную страницу на сайте, на которой привлекает потенциально инновационные идеи и новые таланты⁸¹;

б) потребители. Поддержка клиентов, коммуникации с клиентами, работа с отзывами и предложениями, создание вертикально интегрированных систем дают мощный толчок к внедрению инноваций в сервисе и модификаций продуктов и услуг. В 2018 г. компания ИКЕА запустила цифровую платформу сотрудничества с потребителями с целью совместного вывода новых продуктов и инноваций с потребителями Co-Create ИКЕА. Технология дает возможность разрабатывать и тестировать инновации на основе идей, полученных от потребителей: каждый потребитель, что заинтересован, может проявить дизайнерскую инициативу и имеет возможность предложить создание дополняющего элемента мебели к базовым моделям, которые предлагает компания. Компания Lego также поддерживает идею создания новых продуктов на основе идей потребителя, интересных историй для создания детских конструкторов, высказанных на их сайте⁸².

Налаживание эффективных инновационных форм работы и механизмов управления инновациями на предприятии являются фактором повышения конкурентоспособности предприятия в условиях инновационной экономики и дальнейшего развития бизнес-сетей.

⁸⁰Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

⁸¹Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

⁸²Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

В данной главе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотрены методы оценки эффективности организаций.

Эффективность управления деятельностью предприятия определяется как результативность управления маркетинговой, производственной, финансовой, инновационно-инвестиционной и кадровой деятельностью. Одной из основных предпосылок обеспечения эффективности управления деятельностью предприятия есть оценка ее уровня.

Эффективность – это широкое понятие, которое учитывает ряд факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к организации. Её часто называют степенью достижения заранее определенных целей. Эффективность, с другой стороны, является ограниченной концепцией, которая относится к внутренней деятельности организации. Она относится к количеству ресурсов, используемых для производства данной единицы продукции. Обычно она измеряется как соотношение между входом и выходом. Более того, эффективность больше фокусируется на человеческих аспектах организационных ценностей и деятельности, в то время как результативность фокусируется на технических аспектах организации.

2. Охарактеризована роль инновационных стратегий в повышении эффективности организации.

Предприятия – базовое звено экономики. Инновация процесса охватывает все стороны бизнеса. Поиск эффективного управления инновациями происходит на основе сочетания научных инноваций и рынка факторов. Внедрение этих поисков в производство и является инновационной деятельностью. Инновационная деятельность представляет собой такую деятельность, которая имеет целью использование результатов новейших научных разработок и различного рода усовершенствований для того, чтобы выпускать на рынок новую продукцию (как товары, так и услуги), которая является конкурентоспособной. Нововведения, изменения являются результатом научно-технического прогресса. Именно реализация, внедрение инноваций в реальной жизни, использование продуктов умственного труда – идей и изобретений, обуславливает создание новых видов продукции, лучших по свойствам товаров и новых прогрессивных технологий.

3. Проведен анализ взаимосвязи инновационного развития организации и повышения эффективности деятельности.

Инновации являются очень сложной, многогранной проблемой, охватывающей весь комплекс отношений исследования, производства, сбыта. Огромное значение в повышении эффективности принадлежит менеджменту. Как показывает практика развития наиболее

конкурентоспособных развивающихся предприятий, наиболее эффективной формой экономического роста является теория кластерного механизма.

Когда фирмы более конкурентоспособны вместе, чем по отдельности, это и является предпосылкой к созданию кластера как инновационной формы диверсификации и развития предприятий. Благодаря инновационной деятельности предприятия значительно увеличивают производство продукции, улучшают качество, существенно повышают производительность труда, обеспечивают повышение конкурентоспособности и рентабельности производства.

Таким образом, в этой главе обсуждаются методы повышения эффективности организации. В условиях меняющейся внешней среды и высокой степени научно-технологической конкуренции, возникает потребность углубленного анализа вопросов теоретических основ управления инновационным развитием предприятий. Необходимость построения инновационной сети предприятия, которая включает максимально возможный круг ресурсов получения инноваций или же налаживание инновационного сотрудничества. Кроме возникновения новых сетевых форм, предприятия создают новые рынки для инноваций, которые формируются через альянсы и реализацию стратегий сотрудничества как возможность уменьшения или предотвращения неопределенности и барьеров проникновения на рынки, поскольку именно такое развитие является основой эффективного функционирования предприятий.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Принципы повышения эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии

Основными принципами формирования инновационной стратегии должны быть:

- 1) постоянное стремление к совершенствованию товаров и услуг предприятия;

2) постоянное совершенствование системы производства и обслуживания с целью повышения качества и производительности:

- внедрение ресурсосберегающих технологий с целью непрерывного уменьшения затрат;
- формирования системы эффективного руководства;
- внедрение системы повышения квалификации и подготовки кадров⁸³.

Корпоративная стратегия, инновационная стратегия и НИОКР должны быть четко взаимосвязаны, и в наиболее хорошо управляемых организациях они действительно тесно связаны. Огромные суммы, вложенные в исследования и разработки, длительный период выхода на рынок делают крайне важным, чтобы инновационная стратегия, распределение ресурсов и, в конечном счете, деятельность отдела исследований и разработок осуществлялись в соответствии с более широкой корпоративной стратегией.

Продуманная стратегия, разработанная на самом высоком уровне организации, будет учитывать все эти факторы. Тем не менее, действия, которые превращают стратегию в результаты, происходят дальше в организации, и когда связь между корпоративной стратегией и инновационной стратегией терпит крах, результаты предсказуемы: команды НИОКР погружаются в проекты, которые не используются, в то время как исключительные возможности внутри организации используются недостаточно; создаются продукты, которые не дают никаких преимуществ по сравнению с продуктами конкурентов или, что еще хуже, не рассматриваются клиентами как обеспечивающие значительную ценность; ключевые лица, принимающие решения, не имеют четкого определения желаемых результатов и поэтому неправильно распределяют скудные ресурсы.

Однако, когда связь четко установлена, результаты могут быть впечатляющими: научно-исследовательская организация, использующая свои основные компетенции для вывода на рынок продуктов, которые представляют собой фундаментальные улучшения по сравнению с существующими предложениями, ценятся ключевыми группами клиентов, улучшают общее стратегическое позиционирование компании. Когда все эти шестеренки вращаются вместе, результатом является более высокая прибыль и более высокие цены на акции. Затем прибыль может быть направлена обратно в инновации, увековечивая «благодетельный цикл» создания стоимости.

Целью инновационной структуры является создание структурированного подхода к инновационному процессу, гарантирующего, что наиболее перспективные исследовательские проекты инвестируются и в конечном итоге выводятся на рынок, а

⁸³Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

инновационная стратегия осуществляется в соответствии с более широкой корпоративной стратегией.

Поскольку главной причиной низкой эффективности многих предприятий различных отраслей является недостаточный научно-технический уровень, то именно в этом направлении прежде всего нужно работать. Осуществление стратегии инновационного развития возможно только путем создания благоприятных условий для формирования, использования и развития интеллектуального потенциала как на уровне отдельного человека, так и предприятия, региона, общества в целом.

Основой такой стратегии должно быть создание правовых, организационных и экономических условий для повышения уровня использования и развития интеллектуального и инновационного потенциала. Основные направления развития интеллектуального потенциала и инновационной деятельности для повышения эффективности:

- повышение государственного финансирования;
- поддержание развития малых форм инвестиционной деятельности;
- создание благоприятных условий для отечественного и иностранного инвестирования;
- стимулирование создания новой инновационной инфраструктуры;
- дополнение формы стимулирования инновационной деятельности такими мерами как безвозмездные патентные услуги, освобождение от уплаты пошлины, снижение государственной пошлины для индивидуальных изобретений, создание фондов внедрения инноваций с учетом возможного риска⁸⁴.

Повышения эффективности выпускаемой продукции можно достичь таким образом:

- благодаря изменению ассортимента, конструкции, комплектующих и др. составляющих продукта/товара/услуги;
- изменению самой очередности проведения проектирования продукта/товара/услуги;
- изменению и улучшению технологии изготовления продукта/товара, технологии предоставления услуги, совершенствование упаковки товара, особенности контроля качества услуги/товара/продукта и т.п.;
- корректировкой ценовой политики, цен на товар/продукцию/услугу, их обслуживанием и т.п.;
- изменение особенностей, касающихся реализации товара/продукции/услуги на рынке;

⁸⁴Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

- усовершенствование инновационной деятельности (на уровне разработки, производства, сбыта товара/продукции/услуги);
- изменение особенностей взаимоотношений с поставщиками;
- изменение структуры, которая относится к деятельности, связанной с импортом⁸⁵.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Повышение эффективности экономики обеспечивается именно качественными структурными преобразованиями в направлении увеличения доли инновационно активных предприятий. Обеспечение уровня высокой эффективности означает, что все ресурсы, которые использует предприятие, более продуктивны и приносят большую прибыль.

Из этого следует, что предприятие занимает стабильное место на рынке товаров и услуг и его продукция будет пользоваться постоянным спросом потребителей⁸⁶.

В современных условиях глобализации, высокой конкуренции, перенасыщенности большинства рынков, которые сопровождаются высокой степенью непредсказуемости, динамизма рыночных потребностей и мотиваций потребителей, ориентация на постоянное внедрение инноваций является залогом рыночного успеха и повышения эффективности деятельности предприятия. Требованием времени в эпоху инновационной экономики является постоянный мониторинг рыночной ситуации с возможностью обеспечения постоянных модификаций продуктов, услуг и методов работы на рынке. Это приводит к необходимости внедрения новых эффективных методов отслеживания возможных путей поиска инноваций и реализации четкого механизма разработки инновационной стратегии предприятия⁸⁷.

По нашему мнению, сегодня для обеспечения инновационного развития важной является реализация стратегии, направленной на использование потенциала внешней рыночной среды и построение инновационной сети предприятия.

Таким образом, все большее значение приобретают поиск и построение эффективного сотрудничества, построение бизнес-сетей и инновационных сетей. Главной причиной этого является возможность усиления конкурентных позиций благодаря доступу к инновациям, знаниям, ресурсам и возможность реализации «синергетического» эффекта. Современные

⁸⁵Баранчев В.П. Управление инновациями: учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.

⁸⁶Зверева Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67–70.

⁸⁷Малыхина М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. – С. 38–41.

бизнес-сети являются сетями сотрудничества, а сотрудничества и все больше приобретают инновационный характер, ориентированный на построение цепей создания стоимости, ориентированных на инновации. Происходит перестройка бизнес-моделей и развитие организационных возможностей, таких как сетевые возможности для создания «ценностей», которые приводят к повышению эффективности деятельности.

Итак, для повышения эффективности предприятия в целом необходимо, прежде всего, создать благоприятные условия для ведения бизнеса и осуществление инновационной деятельности.

3.2. Методические подходы к повышению эффективности деятельности организации

Инновации бывают как изобретениями, так и усовершенствованиями. Они бывают разных типов и сильно различаются по сложности и масштабу. Компании, пытающиеся получить прибыль, не могут продолжать работать в течение длительного времени без изменений, а если они попытаются, их клиенты оставят их и обратятся к фирмам с более современными продуктами или услугами. Разные компании используют разные подходы к использованию инноваций в попытке доказать свою эффективность. Алгоритм обоснования выбора инновационной стратегии организации, состоит из 7 этапов (рисунке 3.1.):

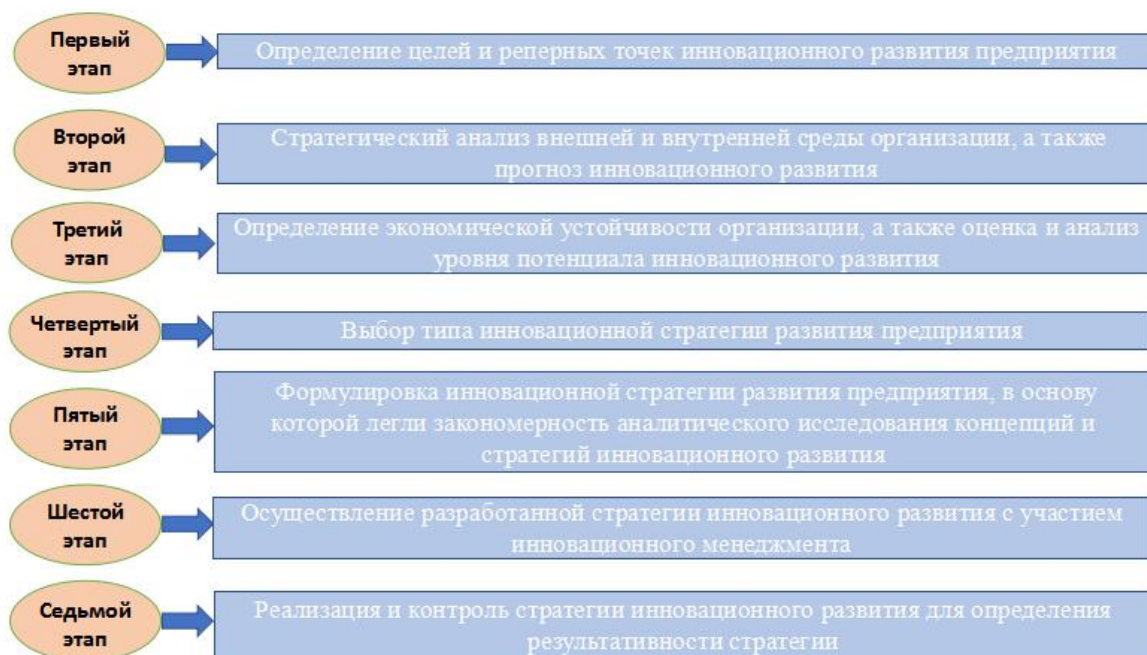


Рис.3.1. Этапы алгоритма выбора инновационной стратегии организации

Составлено автором на основе [7,71]

Бизнес-стратегия как область исследования связана с тем, как компания конкурирует в выбранном ею бизнесе, она занимается анализом сильных и слабых сторон фирмы, а также возможностей и угроз, связанных с окружающей средой. Стратегия направлена на последовательное выполнение широких планов по достижению определенных уровней

производительности. Инновационная стратегия определяет, в какой степени и каким образом фирма пытается использовать инновации для реализации своей бизнес-стратегии и повышения ее эффективности⁸⁸.

Предлагаемая модель формирования и реализации инновационной стратегии представлена на рисунке 3.2.:

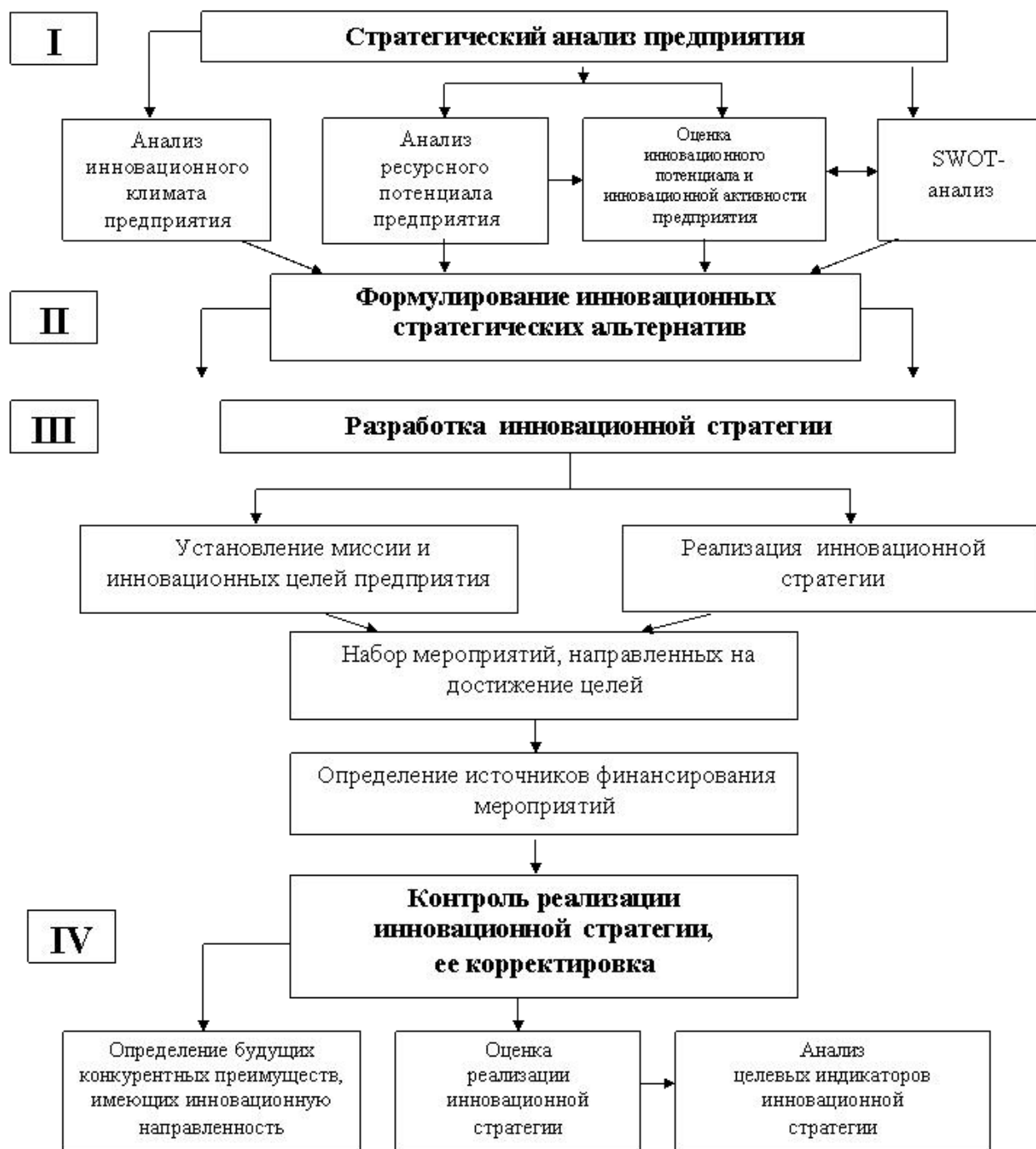


Рис 3.2. Модель формирования и реализации инновационной стратегии

Составлено автором на основе [7,71]

⁸⁸Захарова Е. А. Оценка результативности деятельности предприятия / Е. А. Захарова // Международный студенческий научный вестник. 2017. – № 5. – С. 71.

Выработать творческое, дальновидное стратегическое мышление непросто, не менее сложно успешно реализовать это мышление таким образом, чтобы оно приносило значимые результаты в бизнесе. Например, генерировать идеи новых продуктов не всегда так уж сложно. Именно в процессе исполнения – там, где одна идея встречается с дорогой, – инновационные усилия часто терпят неудачу. Именно здесь организация должна продемонстрировать свою способность транслировать свои сильные стороны, презентовать хорошую идею для достижения конечной цели, путем упорного преодоления препятствий на пути к успеху в бизнесе⁸⁹.

В контексте стратегических инноваций термин «внедрение» включает в себя широкий набор мероприятий, требующих поддержки и участия всей организации. Они могут включать:

- переход к конкретным проектам или программам;
- разработку и проектирование технических продуктов;
- разработку отличительного ценностного предложения с помощью быстрого прототипирования и тестирования на основе потребностей потребителей;
- разработку бренда;
- построение бизнес-обоснования;
- эффективную внутреннюю коммуникацию, чтобы получить более широкую поддержку организации;
- разработку стратегий маркетинга и каналов сбыта;
- определение критериев оценки и показателей успеха, подходящих для нового предприятия (избегая чрезмерной зависимости от традиционных финансовых показателей), разработку новых бизнес-процессов или создание новых организационных структур;
- прием на работу и обучение;
- создание циклов обратной связи для постоянного совершенствования инновационного процесса⁹⁰.

Деятельность по реализации стратегических инноваций имеет глубокие последствия с точки зрения изменения операционных, структурных и бизнес-процессов. Например, относительно простые усилия по разработке нового продукта могут вызвать более масштабные системные проблемы и потребовать разработки стратегий поддержки, которые

⁸⁹Зубова Е. В. Феномен эффективности деятельности российских предприятий / Е. В. Зубова // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2017. – Т. 3. № 1 (2). – С. 155. 173–175.

⁹⁰Цветков, Глеб. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия// StudNet 4.5–2021.

позволят этим новым продуктам пройти через процесс коммерциализации (например, пересмотр стратегии бренда, рационализация каналов сбыта и т.д.).

В некоторых случаях инновационная деятельность может потребовать создания нового «бизнеса внутри бизнеса» (например, предпринимательского, новая структура венчурного типа, которая стоит отдельно от основного бизнеса). Когда организация внесла последние штрихи в свой список инновационных идей – для потенциальных новых продуктов, стратегий роста, новых возможностей для реализации, выхода на новые рынки, запуска новых программ или создания новых бизнес-процессов, – она оказывается в критической точке перехода от «идеи» или «разработки стратегии» к разделу «управление проектами». Именно здесь инновационный процесс переходит от неоднозначного и исследовательского к конкретному и оперативному.

Инновационная среда организации состоит из инновационного потенциала, который показывает состояние внутренней среды организации, и инновационного климата, т. е. состояния внешней среды⁹¹. В основе матрицы выбора инновационной стратегии предприятия находятся взаимосвязи инновационного потенциала организации и привлекательности отрасли (рисунок 3.3). Основываясь на работе, Головкиной И. А., Киселицы Е. П. сформулированы девять модификаций типов инновационной стратегии.

Уровень привлекательности инновационной среды	Высокий	Традиционная или имитационная стратегия: – НИОКР с целью выхода на рынок; – специализация на повышении инновационного потенциала; – занятие узкой ниши рынка	Защитная стратегия: – проведение комплекса мер, позволяющих противодействовать конкурентам	Наступательная стратегия: – активные НИОКР (специализация на сильных сторонах деятельности); – стратегия, ориентированная на маркетинг (поиска путей преодоления слабых сторон)
	Средний	Зависимая или имитационная стратегия: – выявление вариантов расширения деятельности, не связанной с высоким риском	Традиционная стратегия: – повышение качества ранее разработанных продуктов; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким	Опportunистическая стратегия: – инвестирование в наиболее привлекательные инновационные продукты
	Низкий	Зависимая стратегия либо уход с рынка: – организации охватывают в основном этапы промышленной разработки и сбыта новшества; – необходимость инновационных изменений и защиты сильных сторон деятельности	Стратегия выживания (оборонительная стратегия) – защита позиций на наиболее прибыльных сегментах; – модернизация продуктовой линии при минимизации инвестиций	Традиционная стратегия: – сохранение позиций в наиболее прибыльных инновационных продуктах
		Низкий	Средний	Высокий
		Инновационный потенциал		

Рисунок 3.3. Девять модификаций типов инновационной стратегии

Составлено автором на основе [7,71]

⁹¹Зверева Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67–70.

Согласно рисунку 3.3, организации с низким уровнем инновационного потенциала и высокой инвестиционной привлекательностью инновационной среды, имеют низкое относительное преимущество в перспективном сегменте рынка.

Ключевыми аспектами для реализации стратегических инновационных инициатив являются: навыки и мышление в области внедрения, поддержание динамики, формальный подход к управлению проектами, понимание организационных приоритетов и процессов принятия решений, а также практический процесс.

Основа для реализации стратегических инноваций:

1) набор навыков и мировоззрение внедрения.

На разных этапах стратегического инновационного процесса некоторые члены команды будут играть определенную роль на протяжении всего цикла реализации инициативы. По мере развития процесса к команде присоединятся дополнительные участники. Задача внедрения требует прагматичных оперативных навыков, которыми могут обладать дополнительные участники, умеющие работать в тесном сотрудничестве с другими, и которые обладают энергией, навыками убеждения и общения, смекалкой, личными отношениями и доверием и упорством, чтобы преодолеть организационные препятствия⁹²;

2) поддержание импульса.

В конце «дивергентной» фазы существует значительный риск того, что усилия сведутся к нулю. Причин множество: организационная инертность, более высокие приоритеты, политические повестки дня и конкурирующие требования к персоналу или финансовым ресурсам. Существует несколько стратегий поддержания динамики, которые включают в себя:

- выстраивание стратегической согласованности на протяжении более раннего этапа;
- использование передового опыта организации, связанного с внедрением;
- демонстрация ранних успехов;
- поддержание внутренней видимости с помощью хорошо продуманной коммуникационной стратегии, которая поддерживает приверженность высшего руководства и ключевых заинтересованных сторон;
- откровенное изложение важнейших факторов успеха и требований для поддержки усилий и получение раннего обязательства высшего руководства их выполнить⁹³;

3) формальный подход к управлению проектами.

⁹²Зубова Е. В. Феномен эффективности деятельности российских предприятий / Е. В. Зубова // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2017. – Т. 3. № 1 (2). – С. 173–175.

⁹³Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – 2011.

В конце «дивергентной» фазы стратегические инновационные усилия превращаются в единый поток деятельности и принимают форму нескольких одновременных «дочерних» проектов. Ими необходимо жестко управлять, уделяя внимание установленным методам управления проектами, в том числе:

- реалистичным ожиданиям в отношении сроков и целей;
- надлежащему распределению ресурсов – укомплектованию персоналом, бюджетами и доступу к информации в соответствии с масштабом желаемого воздействия на бизнес;
- подотчетности, оценке прогресса и отчетности о состоянии как до, так и во время внедрения проекта⁹⁴.

В частности, усилия в области распределения работников часто терпят неудачу, поскольку ожидается, что сотрудники будут выполнять свои обычные «повседневные обязанности», и в то же время их просят внести свой вклад в стратегические перспективы. Эта проблема определяет необходимость решения организационных вопросов, таких как пересмотр программ измерения личной эффективности и связанных с ними вознаграждений/стимулов;

4) понимание организационных приоритетов и процессов принятия решений.

Важно быть осведомленным о том, как организация определяет приоритеты, утверждает и продолжает поддерживать инициативы. Любая инициатива потенциально подвержена риску по мере изменения рыночных условий, если новые выявленные возможности приводят к изменению приоритетов, если на первый план внезапно выходят бюджетные или другие ограничения или если процессу принятия решений не хватает. Поскольку многое поставлено на карту, очевидно, что важно найти способы активного снижения этих рисков⁹⁵.

Обращаем внимание на исследования⁹⁶, в которых для анализа уровня корпоративной инновационной системы разработана система оценки с помощью кластер-факторов (критериев) и основных показателей, которые их характеризуют. Значение показателя темпов роста корпоративной инновационной системы определяется экспертным путем по формуле:

⁹⁴Мирзаева Д. Ш., Нуриддинова В. Н. К., Жураева Д. У. К. Современные подходы к использованию инновационных образовательных технологий в повышении эффективности начального образования //Academy. – 2020. – №. 3. С-144.

⁹⁵Ключарев Г. А. Инновационные предприятия / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.

⁹⁶Зайченко И. М., Смирнова А. М. Анализ инновационных стратегий в условиях цифровой трансформации бизнеса //Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – №. 2.

$$\Delta\Pi_t = \sum_{i=1}^n \frac{O_i^d}{O_i^b} \times B_i, 1.1$$

где $\Delta\Pi_t$ – показатель темпов роста инновационного потенциала предприятия за период времени t ;

O_d – оценка i -го кластер-фактора инновационного потенциала предприятия (в баллах или в соответствующей размерности);

O_b – оценка i -го кластер-фактора инновационного потенциала базы сравнения (в балах или в соответствующей размерности);

B_i – коэффициент весомости i -го кластер-фактора.

Также, выделяется три подхода к оценке инновационного потенциала предприятия:

- прогностический (для оценки состояния инновационного потенциала предприятия необходимо сравнить фактическое состояние инновационного потенциала анализируемого объекта, с концептуальной моделью инновационного потенциала предприятия с целью выявления неиспользованных возможностей и причин, обуславливающих несоответствие желаемого и фактического состояния инновационного потенциала предприятия).

- диагностический (главная черта – выявление связи «причина – следствие», «частичное – целое»; рассматривает объект в статике и пространственно-поэлементному разрезе; исследуется синергетический эффект от мер, реализуемых в системе управления инновационным потенциалом).

- межхозяйственный сравнительный подход имеет большое значение при оценке инновационного потенциала на сопоставимых предприятиях, а также при сравнении инновационного потенциала с нормативом⁹⁷.

После проведенного анализа работ относительно состояния инновационного потенциала российских предприятий, можем сделать вывод, что его уровня напрямую зависит от инновационного восприятия. Под инновационным восприятием предприятия понимается степень его готовности, заинтересованности и возможности постоянно обновлять факторы внутренней среды путем выявления инноваций и оценки необходимости их внедрения для повышения конкурентоспособности⁹⁸.

В целом, можно выделить следующие этапы развития инновационного восприятия:

- оценка подготовленности предприятия к инновациям;
- разработка и осуществление программы внедрения инноваций;

⁹⁷Сидоренко В. Г. Факторы развития инновационной активности предприятий //Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №. 8. С-130.

⁹⁸Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с. С-137.

- контроль реализации программы внедрения инноваций;
- методические указания по формированию линии поведения⁹⁹.

3.3. Апробация методического подхода к повышению эффективности деятельности организации

В качестве объекта для апробации методического подхода к повышению эффективности деятельности на основе формирования инновационной стратегии была выбрана крупнейшая компания отрасли электронной промышленности России – АО «Электроавтоматика». АО «Электроавтоматика» является известным российским и международным производителем электротехнической продукции, исполнителем государственных контрактов на поставку продукции по заказам Министерства обороны РФ и других силовых структур, в том числе оборонного назначения:

- автоматизированных зарядных устройств;
- передвижных зарядных баз;
- специализированных аппаратных связи;
- командно-штабных машин;
- специальных аппаратных и других изделий¹⁰⁰.

В числе бизнес-партнеров АО «Электроавтоматика» – авторитетная компания и концерн с проверенной репутацией в области поставок продукции. Компания обладает передовыми технологиями, современной производственной базой, совершенной системой обеспечения качества продукции и командой высококвалифицированных специалистов.

Объединяя высокоэффективные технологии и современные методы управления производством, АО «Электроавтоматика» уже много лет проводит научные исследования и выводит на рынок новые высокотехнологичные продукты. Компания была основана в 1958 году и сегодня успешно работает и развивается. Опыт, накопленный за многие годы производственной работы, позволил сформировать объективное представление о перспективах развития и производства электротехнической продукции.

На внешнем рынке АО «Электроавтоматика» работает с 50 странами мира. Объем выручки АО «Электроавтоматика» в 2020 году составил 7,6 млрд рублей, увеличившись по сравнению с 2015 годом на 38%.

Определены сильные и слабые стороны предприятия АО «Электроавтоматика».

Сильные стороны:

⁹⁹Нарежнева О. В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией / О. В. Нарежнева, М. Е. Глущенко. – Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014. – 220 с.С-155.

¹⁰⁰АО «Электроавтоматика» [Электронный ресурс] //URL: <http://www.xn--80aaaaiqymedprbdc2a7aed1s.xn--p1ai/> (Дата обращения 27.03.22)

1) широкий ассортимент продукции позволяет полностью удовлетворять потребности наших клиентов. В то же время завод постоянно ищет новые дизайнерские и технические решения, которые позволяют постоянно дополнять и расширять существующий ассортимент продукции;

2) организационная система, включающая производственные подразделения, серийный проект и службы технической поддержки для каждого завода еще на этапе проектирования;

3) владение всем техническим циклом производства продукции;

4) способность самостоятельно разрабатывать и внедрять новые продукты и процессы на собственном производстве;

5) компания располагает собственным оборудованием для тестирования продукции;

6) компания работает на разных рынках без прямых связей, что позволяет избежать резких колебаний в работе.

Слабые стороны:

1) технически и этически устаревшее техническое оборудование, требующее обновления;

2) использование устаревших технологий в производстве;

3) низкие темпы перевооружения предприятия;

4) длительные сроки разработки и освоения новых изделий;

5) климатические условия и отсутствие высокотехнологичного энергосберегающего оборудования и технологий приводят к значительным затратам на электричество и тепло, увеличивая себестоимость продукции и снижая конкурентоспособность.

На сегодняшний день активность эффективности работы руководства предприятия АО «Электроавтоматика» в области инновационной деятельности можно определить по трем направлениям:

- заключение договоров на проведение НИОКР со сторонними организациями;
- участие в современных инновационных программах;
- связь с научными проектными учреждениями.

АО «Электроавтоматика», делает ставку на наукоемкое производство, высокие технологии, мудрость экспертов и создание высокопроизводительных рабочих мест для молодых специалистов, что позволяет ежегодно планировать более 50% новой продукции в общем объеме производства.

Анализ АО «Электроавтоматика» показывает, что уровень привлекательности инновационной среды и инновационный потенциал компании высоки, поэтому инновационная стратегия компании является наступательной.

По развитию и внедрению новых технологий планируется внедрение следующих мероприятий, позволяющих достигнуть положительный эффект в части расширения технологических возможностей предприятия:

- модернизация механо-окрасочного производства (приобретение оборудования);
- внедрение технологии поверхностного монтажа для печатных плат класса 5;
- усилия по совершенствованию технологии упаковки продукции;
- модернизация и развитие сектора полимерных покрытий;
- внедрение труднообжигаемой отечественной технологии литья пластмасс для производства кросс-защитных модулей собственного производства, а не импортных;
- внедрение технологии электроконтроля печатных плат на стенде со сканирующими зондами;
- освоение технологии нанесения органического финишного покрытия OSP на однослойные печатные платы и др.

Общая численность сотрудников проектных и технических служб компании в 2020 году составила 431 человек, из которых 259 человек занимаются исследованиями и разработками или модернизацией (60,0%).

АО «Электроавтоматика» проводит конструкторско-технологические работы по созданию новой продукции по четырем основным направлениям:

- 1) связь и телекоммуникация;
- 2) средства информационных технологий;
- 3) изделия военного назначения;
- 4) новые технологии.

При анализе инновационного процесса АО «Электроавтоматика» становится очевидной тенденция компании к внедрению новых продуктов и модернизации своей базы. Чтобы выжить в таких сложных условиях, компания старается расширить ассортимент продукции и тем самым повысить свой авторитет и конкурировать на новых рынках.

В этих условиях целесообразна разработка инновационного проекта по внедрению оборудования и комплексных систем для переработки металлолома на данном предприятии. Проблема металлолома стала актуальной в формировании рыночно-экономических отношений в связи с резким ростом стоимости металлопродукции, которая тесно связана с эффективностью общественного производства и составляет важную часть экономических условий современного безотходного производства.

В рамках данного проекта будут предложены мероприятия по эффективному использованию инновационных ресурсов, как технических, так и организационных, и в последствии рассчитан экономический эффект от этих мероприятий.

Основной идеей данного проекта является получение брикетов или упаковки с наивысшей плотностью и наименьшими энергетическими затратами за счет высококачественной подготовки сырья и гранулирования. В то же время при использовании тандемных прессов качественная подготовка сырья должна приводить к получению брикетов или упаковки с максимальной плотностью, что требует определенных усовершенствований в технологии гранулирования.

Сырье и материалы на единицу себестоимости товарной продукции на предприятии АО «Электроавтоматика» составляют 16% в общей массе затрат, среди них удельный вес 9% приходится на материал «металл». Реализация существующего запаса вторичного сырья на предприятии АО «Электроавтоматика» позволит сэкономить много ценных материалов и значительное количество энергии.

Ценным вторичным сырьем является металлообрабатывающий лом: металлическая стружка, отходы заготовок, шлифовальный лом. При металлообработке вместе со стружкой уносится большое количество смазочно-охлаждающей жидкости (СОЖ). Кроме того, на заводе АО «Электроавтоматика» при термической обработке металлов образуется большое количество опалены, которая осаждается в масле после закалки. СОЖ в стружке и окалине снижает их экономическую ценность, так как в процессе плавки увеличивается содержание серы, углерода и примесей в плавильной стали. Для рационального использования в качестве наполнителя щепы должна быть спрессована в брикеты и тюки с максимальной плотностью. Использование брикетов или пакетов способствует повышению его металлургической ценности, сокращает трудоемкость погрузочно-разгрузочных работ. Получение качественных брикетов или пакетов из стружки возможно только при тщательной очистке ее от масла и эмульсии¹⁰¹.

С целью разработки и внедрения инноваций в производство предлагается внедрить специальное оборудование для сбора и окускования металлоотходов для получения брикетов.

В основе определения экономической эффективности лежит определение основных статей затрат¹⁰²:

- затраты на первоначальный анализ и планирование внедрения;
- затраты на приобретение технических средств;
- затраты на демонтаж старого оборудования;
- затраты на установку и монтаж оборудования.

¹⁰¹АО «Электроавтоматика» [Электронный ресурс] //URL: <http://www.xn--80aaaaiqumedprbdc2a7aed1s.xn--plai/> (Дата обращения 27.03.22)

¹⁰²Алимжанова А. С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А. С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 5–4. – С. 47–49.

Для оценки экономической эффективности необходимо осуществить:

- расчет капитальных затрат;
- расчет текущих затрат.

Затраты на первоначальный анализ и планирование составят 1220 тыс. руб. (заработная плата специалисту). Затраты на приобретение технических средств составят в сумме 116500 тыс. руб. Затраты на демонтаж старого оборудования составят 3210 тыс. руб. Затраты на установку и монтаж определяем по общепринятым нормативам, в процентах от стоимости технических средств. Норматив затрат – 5%. $K_m = 0,05 * 116500 = 5825$ тыс. руб.

Общая сумма капитальных затрат приведена в таблице 3.1.:

Таблица 3.1.

Капитальные затраты

Статьи затрат	Обозначение	Величина, тыс. руб.
Затраты на первоначальный анализ и планирование	Кпл	1220
Затраты на приобретение технических средств	Кпт	116500
Демонтаж старого оборудования	До	3210
Затраты на установку и монтаж оборудования	Км	5825
Итого		126755

Составлено автором на основе данных предприятия

Эксплуатационные затраты представляют собой сумму затрат, связанных с эксплуатацией станка. Они включают следующие статьи затрат:

- затраты на потребляемую электроэнергию;
- затраты на послегарантийный ремонт оборудования;
- затраты на оплаты труда;
- начисления на заработную плату¹⁰³.

В таблице 3.2. приведены данные, необходимые для расчета затрат.

Таблица 3.2.

Расчет затрат

Показатель	Обозначение	Единица измерения	Значение
Стоимость 1 кВт электроэнергии	Ц	р.	0,36
Потребляемая мощность электродвигателей	М	кВт	5
Время работы одного электродвигателя в день	t	Час	10
Продолжительность разработки	Тр	месяц	1
Количество работников	Ч	человек	9
Заработная плата рабочих	зп	тыс. руб.	61

¹⁰³Алимжанова А. С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А. С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 5–4. – С. 47–49.

Норматив дополнительной заработной платы	Нд	%	40
--	----	---	----

Составлено автором на основе данных предприятия

Затраты на потребляемую электроэнергию определим по следующей формуле:

$$Z_{эл} = Ц * М * T_p * t \quad (3.1)$$

где Ц – стоимость 1 кВт электроэнергии, р.;

М – потребляемая мощность оборудования, кВт;

t – время работы оборудования в день, ч.;

T_p – продолжительность наладки, мес.

Количество рабочих дней рассчитаем по следующей формуле:

$$D_p = D_m - D_v \quad (3.2)$$

где D_p – количество рабочих дней в месяце;

D_m – количество дней в месяце;

D_v – количество выходных и праздничных дней в месяце.

Тогда количество рабочих дней:

$$D_p = 30 - 9 = 21 \text{ (день)}$$

Затраты на электроэнергию:

$$Z_{эл} = 21 * 10 * 5 * 0.36 = 378 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты по оплате труда определяем по формуле:

$$Z_{от} = (Z/П + Z/П * Нд) * T_p * Ч \quad (3.3)$$

где Z_{от} – затраты по оплате труда, тыс. руб.;

Z/П – заработная плата работникам, тыс. руб.;

Нд – норматив дополнительной заработной платы, %;

T_p – время наладки, мес.;

Ч – количество наладчиков, чел.

$$Z_{от} = (61 + 61 * 0.4) * 1 * 9 = 768,6 \text{ тыс. руб.}$$

Отчислениями с заработной платы являются:

$$768.6 * 0.34 = 261,324 \text{ тыс. руб.}$$

$$768.6 * 0.01 = 7,686 \text{ тыс. руб.}$$

Итого начисления:

$$261.324 + 7.686 = 269,01 \text{ тыс. руб.}$$

Норматив затрат на послегарантийный ремонт оборудования составит 4% от стоимости оборудования. Тогда:

$$\text{Затрат на послегарантийный ремонт оборудования} = 116500 * 0.04 = 4660 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчета текущих затрат по статьям приведены в таблице 3.3:

Таблица 3.3.

Текущие затраты на эксплуатацию станка в год

Статьи затрат	Обозначение	Величина, тыс. руб.
Затраты на электроэнергию	Зэл	378*12=4536
Затраты на ремонт	Зр	4460
Затраты на оплату труда	Зот	768.6*12=9223,2
Отчисления с заработной платы	Нд	269.01*12=3228,12
Итого		21447,32

Составлено автором на основе данных предприятия

Результат в стоимостном выражении выступает в виде экономии трудовых, материальных и финансовых ресурсов, получаемых от:

- сокращения численности персонала;
- сокращения используемой площади предприятия;
- стоимости проданного демонтированного оборудования;
- стоимости сэкономленной электроэнергии;
- увеличения объема производства продукции¹⁰⁴.

Рассчитаем экономию затрат на оплату труда за счет уменьшения численности рабочих после внедрения новой техники на 4 человек. При расчете эксплуатационных расходов мы установили, что затраты на оплату труда 4 работникам составили $768.6/9*4*12=4099,2$ тыс.руб., Отчисления с заработной платы составили $269.01/9*4*12=1434,72$ тыс. руб. Итого экономия составит: $4099.2+1434.72=5533,92$ тыс. руб.

Всего 100м, при внедрении данного оборудования отпадает необходимость дополнительного помещения 30 м.

Тогда экономия составит:

$$\text{ЭП} = \text{ПЛ} * \text{СМ} * t \quad (3.4)$$

где ЭП – экономия от сокращения площади, тыс. руб.;

ПЛ – площадь, м;

СМ – стоимость обслуживания 1м площади в месяц, тыс. руб.;

t – время в месяц;

Экономия по данной статье:

$$\text{ЭП} = 30 * 5 * 12 = 1800 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на сэкономленную электроэнергию определим по формуле:

$$\text{ЗЭК} = \text{Ц} * \text{МН} - \text{МС} * t * \text{ФЭ} \quad (3.5)$$

где ЗЭК – затраты на сэкономленную электроэнергию, тыс. руб.;

¹⁰⁴Алимжанова А. С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А. С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 5–4. – С. 47–49.

C – стоимость 1 кВт электроэнергии;

M_H – потребляемая мощность оборудования (5кВт);

M_C – потребляемая мощность старого оборудования (7 кВт);

t – время работы в день (10 часов);

$\Phi Э$ – годовой фонд времени в рабочих днях ($21 * 10 = 210$ час в месяц).

Тогда по этой статье:

$$ЗЭК = 0.36 * 2 * 21 * 10 * 12 = 1814,4 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет амортизационных отчислений производится по формуле:

$$Z_a = K_n * N_a \quad (3.6)$$

где z_a – сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.;

K_n – затраты на приобретение оборудования, тыс. руб.;

N_a – норма амортизации, %.

Норму амортизации возьмем в размере 10%. Сумма амортизационных отчислений составит:

$$Z_a = (5825 + 116500) * 10\% = 12232,5 \text{ тыс. руб.}$$

Здесь затраты на установку, непосредственно связанные с оборудованием, капитализируются, включаются в стоимость и амортизируются вместе с ним.

Стоимость проданного демонтированного оборудования оценена в 10908 тыс. руб.

Величину дополнительной прибыли, полученной за счет увеличения объема производства продукции, рассчитаем исходя из данных, приведенных в таблице 3.4:

Таблица 3.4.

Расчет величины дополнительной прибыли

Показатель	Обозначение	Единица измерения	Значение
Прибыль на единицу реализованной продукции	$P_{ед}$	Тыс. руб.	44,85
Количество произведенной и реализованной продукции за год	Q	Штук	800

Составлено автором на основе данных предприятия

Прирост прибыли рассчитаем по формуле:

$$P_{ПР} = P_{ед} * Q \quad (3.6)$$

где $P_{ПР}$ – прирост прибыли, тыс. руб.;

$P_{ед}$ – прибыль на единицу продукции, тыс. руб.;

Q – количество произведенной и реализованной продукции, шт.

$$P_{ПР} = 44.85 * 800 = 35880 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчёта полного экономического результата приведены в таблице 3.5:

Таблица 3.5.

Расчет полного экономического результата

Наименование показателей	Ед. изм.	Значение
Прибыль на единицу реализованной продукции	Тыс. руб.	44,85
Переменные затраты		
Затраты на электроэнергию	тыс. руб.	4536
Затраты на оплату труда	тыс. руб.	5124
Отчисления с заработной платы	тыс. руб.	1793,4
Дополнительное производство за год	Штук	800
Итого	тыс. руб.	11453,4
Затраты на изменение единицы продукции	тыс. руб.	14,31
Постоянные затраты		
Затраты на ремонт	тыс. руб.	4660
Стоимость аренды комнаты	тыс. руб.	350
Стоимость амортизации	тыс. руб.	12232,5
Итого	тыс. руб.	17242,5
Налог на прибыль	%	20
Доля прибыли на реинвестиции	%	25
Средний срок окупаемости проекта в отрасли	лет	3

Составлено автором

- Точка безубыточности = $17242,5 / (44,85 - 14,32) = 564,71 \approx 565$

Это означает, что мы начинаем получать прибыль с нашего 565-го продукта, $565 < 800$, наш планируемый объем производства больше.

- Среднегодовая прибыль = $(800 * 44,85 - 17242,5 - 800 * 14,32) * (1 - 20\%) = 5747,28$ тыс. руб.

- ROI = $5747,28 * 3 / 126755 = 14\%$

- Среднегодовая отдача = $5747,28 / 126755 = 5\%$

- Стоимость бизнеса = $5747,28 * 3 = 17241,84$ тыс. руб.

- Дополнительная прибыль от реинвестиций = $5747,28 * 25\% * (3 - 1) = 2873,64$ тыс. руб.

- ПЭР = $5747,28 * 3 - 5747,28 * 3 * 25\% + 2873,64 + 17241,84 - 126755 = -93708,14$ тыс. руб.

- Отдача по ПЭР = $-93708,14 / 126755 = -74\%$

- Среднегодовая доходность по ПЭР = -25%

В таблице 3.6. отражены полученные значения показателей эффективности предлагаемого инновационного проекта по внедрению специального оборудования.

Таблица 3.6.

Расчет показателей эффективности на АО «Электроавтоматика» с учетом реализации проекта по внедрению специального оборудования (тыс. руб.):

Наименование показателей	По периодам реализации			
	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
1. Входящий поток, приносимый проектом:				
Стоимость проданного демонтированного оборудования	10908			
Сокращение расходов от используемой площади предприятия	1800	1800	1800	1800
Стоимость сэкономленной электроэнергии	1814,4	1814,4	1814,4	1814,4
Сокращение затрат, связанных с уменьшением численности персонала	5533,92	5533,92	5533,92	5533,92
Результат за счет роста объема продаж	35880	43056	50232	53820
2. Оттоки денежных средств, приносимый проектом:				
Капитальные затраты	126755	–	–	–
затрат на послегарантийный ремонт оборудования	4660	4660	4660	4660
Чистый доход	-75478,68	47544,32	54720,32	58308,32
дисконтированная стоимость PV (11%)	-67998,81	38588,04	40011,03	42634,54

Составлено автором на основе данных предприятия

Для того чтобы оценить проект можно воспользоваться одним из методов оценки эффективности проектов. NPV — это один из таких методов. Найти NPV инвестиционного проекта означает найти чистую приведенную стоимость всех денежных потоков, связанных с этим проектом.

Исходя из полученных результатов расчета финансовых показателей проекта:

- $NPV = -67998,81 + 38588,04 + 40011,03 + 42634,54$

NPV проекта составляет 53234,8тыс. руб.

- Срок окупаемости данного проекта: срок окупаемости составляет 2 года и девять месяцев: на третий год чистый доход проекта накопленным итогом обеспечивает возврат инвестиций в полном объеме.

Далее проведем расчет внутренней нормы доходности (IRR). IRR — это один из основных методов оценки эффективности проектов. Для определения IRR (ВНД) потребуется найти разность между денежными доходами.

В таблице 3.7. отражены результаты, полученные при расчете показателя внутренней нормы доходности

Таблица 3.7.

Расчет внутренней нормы доходности

Наименование показателей	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год
дисконтированная стоимость (11%)	-67998,81	38588,04	40011,03	42634,54
NPV (11%)	53234,8			
Дисконтированная стоимость (80%)	-41932,6	14674,2	9382,8	5554,4
NPV (80%)	-12321,2			

Составлено автором на основе данных предприятия

$$- IRR = 11\% + 53234,8 * (80\% - 11\%) / (53234,8 - 12321,2) = 67,03\%$$

Рисунок 3.4. более наглядно объясняет взаимосвязь между IRR и NPV.

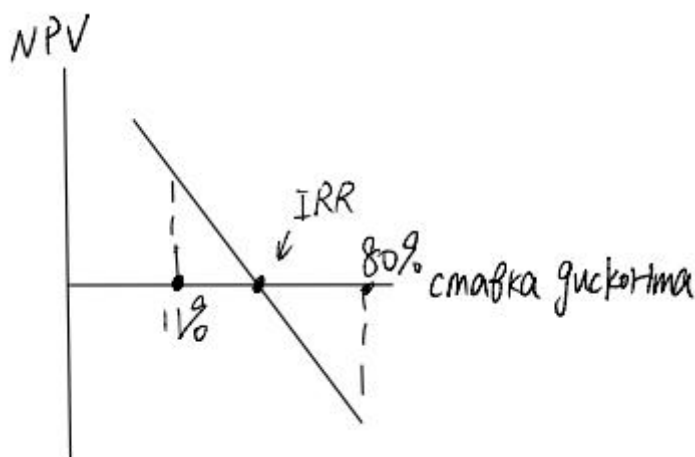


Рис.3.4. Связь между IRR и NPV

Составлено автором

При ставке дисконтирования 80% NPV отрицательна; при ставке дисконтирования 11% NPV положительна; а при NPV = 0 проект не приносит ни прибыли, ни убытков.

Российская рыночная процентная ставка составляет 17%¹⁰⁵, IRR = 67,03% > 17%, NPV положительна и проект является прибыльным.

Таким образом, внедрение проекта по внедрению оборудования и комплексных систем для переработки металлолома позволит повысить эффективность деятельности на АО «Электроавтоматика». И все перечисленные выше показатели эффективности проекта указывают на эффективность и целесообразность инвестиций в него. Значит, принятие проекта будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия.

¹⁰⁵Российские процентные ставки //URL:<https://zh.tradingeconomics.com/russia/interest-rate> (Дата обращения 24.04.22)

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

В данной главе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определены принципы повышения эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.

Все большее значение приобретают поиск и построение эффективного сотрудничества, построение бизнес-сетей и инновационных сетей. Главной причиной этого является возможность усиления конкурентных позиций благодаря доступу к инновациям, знаниям, ресурсам и возможность реализации «синергетического» эффекта. Современные бизнес-сети являются сетями сотрудничества, а сотрудничества и все больше приобретают инновационный характер, ориентированный на построение цепей создания стоимости, ориентированных на инновации. Происходит перестройка бизнес-моделей и развитие организационных возможностей, таких как сетевые возможности для создания «ценностей», которые приводят к повышению эффективности деятельности.

2. Исследованы методические подходы к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.

Инновации бывают как изобретениями, так и усовершенствованиями. Они бывают разных типов и сильно различаются по сложности и масштабу. Компании, пытающиеся получить прибыль, не могут продолжать работать в течение длительного времени без изменений, а если они попытаются, их клиенты оставят их и обратятся к фирмам с более современными продуктами или услугами. Разные компании используют разные подходы к использованию инноваций в попытке доказать свою эффективность.

3. Апробирован методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационного проекта.

Инновационный проект (внедрение новой технологии) окупится за 2 года и 9 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 53 234,8 тыс. руб. Эта стоимость была получена при ставке дисконтирования 11% годовых. Внутренняя норма доходности (IRR) составляет 67,03%. Внедрение проекта по внедрению оборудования и комплексных систем для переработки металлолома позволит повысить эффективность деятельности на АО «Электроавтоматика». И все перечисленные выше показатели эффективности проекта указывают на эффективность и целесообразность инвестиций в него. Значит, принятие проекта будет способствовать повышению эффективности деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определено понятие инновационной стратегии и приведена классификация стратегии.

На наш взгляд, более точное понятие инновационной стратегии в «оценка инновационных стратегий предприятия» говорится о том, что инновационная стратегия представляет собой целенаправленную деятельность по определению важнейших задач и приоритетов перспективного инновационного развития предприятия и выработке требующегося для их достижения комплекса инновационных мероприятий. Она призвана конкретизировать цели, методы и средства внедрения различных новшеств, уточнить область их применения, оценить целесообразность совершенствования производимых продуктов (услуг) и используемых технологических процессов, а также выявить реальные инновационные возможности предприятия в данный момент и в перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики страны в целом.

Как объясняется в этой главе, существует три типа инновационных стратегий. Инновационная стратегия делится на наступательная стратегия, оборонительная стратегия и имитационная стратегия. Можно сделать вывод, что разные типы инновационных стратегий подходят для разных отраслей.

2. Представлены цели и содержание инновационной стратегий.

Инновационная стратегия анализирует внутреннюю и внешнюю среду организации с микро- и макро-точек зрения и улучшает технологии, продукты, организационную структуру, модель управления и другие аспекты для улучшения внутреннего самосовершенствования организации, адаптации к непрерывному развитию, окружающей среды, повышения конкурентоспособности предприятия и получения конкурентных преимуществ; Инновационная стратегия предоставляет возможности и проблемы для развития

предприятий. Предприятия должны быть полны уверенности в инновационной стратегии, видеть ее положительные стороны и преимущества, которые она приносит предприятию, и всегда сохранять четкое суждение и видеть проблемы инновационной стратегии.

3.Обобщены методы и критерии формирования инновационной стратегии.

Рассмотрены два метода и два критерия для формирования инновационной стратегии. При использовании задачи-направленных методов и многоугольного анализа для формирования инновационной стратегии необходимо обращать внимание на постановку новых целей для предприятия; анализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, чтобы получить возможность реализации; и контролировать и оценивать процесс реализации инновационной стратегии. Это ключевые моменты, на которые следует обратить особое внимание при использовании выбранных методов для формирования инновационной стратегии. После того, как инновационная стратегия сформирована, критерий используется для ее тестирования.

4. Представлены методы оценки эффективности организаций.

Эффективность – это широкое понятие, которое учитывает совокупность факторов как внутри организации, так и за ее пределами. Обычно ее называют степенью достижения заранее определенных целей. С другой стороны, эффективность – это ограниченное понятие, относящееся к внутренней работе организации. Это относится к количеству ресурсов, используемых для производства конкретной единицы продукции. Обычно она измеряется как отношение входящих данных к исходящим. Кроме того, эффективность в большей степени концентрируется на человеческой стороне организационных ценностей и деятельности, в то время как эффективность концентрируется на технологической стороне организации.

5. Охарактеризована роль инновационных стратегий в повышении эффективности организации.

Предприятия – базовое звено экономики. Инновация процесса охватывает все стороны бизнеса. Поиск эффективного управления инновациями происходит на основе сочетания научных инноваций и рынка факторов. Внедрение этих поисков в производство и является инновационной деятельностью. Инновационная деятельность представляет собой такую деятельность, которая имеет целью использование результатов новейших научных разработок и различного рода усовершенствований для того, чтобы выпускать на рынок новую продукцию (как товары, так и услуги), которая является конкурентоспособной. Нововведения, изменения являются результатом научно-технического прогресса. Именно реализация, внедрение инноваций в реальной жизни, использование продуктов умственного

труда – идей и изобретений, обуславливает создание новых видов продукции, лучших по свойствам товаров и новых прогрессивных технологий.

6. Проведен анализ взаимосвязи инновационного развития организации и повышения эффективности.

Инновации являются очень сложной, многогранной проблемой, охватывающей весь комплекс отношений исследования, производства, сбыта. Огромное значение в повышении эффективности принадлежит менеджменту. Когда фирмы более конкурентоспособны вместе, чем по отдельности, это и является предпосылкой к созданию кластера как инновационной формы диверсификации и развития предприятий. Благодаря инновационной деятельности предприятия значительно увеличивают производство продукции, улучшают качество, существенно повышают производительность труда, обеспечивают повышение конкурентоспособности и рентабельности производства.

7. Определены принципы повышения эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.

Все большее значение приобретают поиск и построение эффективного сотрудничества, построение бизнес-сетей и инновационных сетей. Главной причиной этого является возможность усиления конкурентных позиций благодаря доступу к инновациям, знаниям, ресурсам и возможность реализации «синергетического» эффекта. Современные бизнес-сети являются сетями сотрудничества, а сотрудничества и все больше приобретают инновационный характер, ориентированный на построение цепей создания стоимости, ориентированных на инновации. Происходит перестройка бизнес-моделей и развитие организационных возможностей, таких как сетевые возможности для создания «ценностей», которые приводят к повышению эффективности деятельности.

8. Сформирован методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационной стратегии.

Инновации бывают как изобретениями, так и усовершенствованиями. Они бывают разных типов и сильно различаются по сложности и масштабу. Компании, пытающиеся получить прибыль, не могут продолжать работать в течение длительного времени без изменений, а если они попытаются, их клиенты оставят их и обратятся к фирмам с более современными продуктами или услугами. Разные компании используют разные подходы к использованию инноваций в попытке доказать свою эффективность.

9. Апробирован методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе формирования инновационного проекта.

Инновационный проект (внедрение новой технологии) окупится за 2 года и 9 месяцев. Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 53 234,8 тыс. руб. Эта стоимость была

получена при ставке дисконтирования 11% годовых. Внутренняя норма доходности (IRR) составляет 67,03%. Внедрение проекта по внедрению оборудования и комплексных систем для переработки металлолома позволит повысить эффективность деятельности на АО «Электроавтоматика». И все перечисленные выше показатели эффективности проекта указывают на эффективность и целесообразность инвестиций в него. Значит, принятие проекта будет способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Таким образом, цель данной работы была достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовая база

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
2. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" (с изменениями и дополнениями)

Книги и монографии

3. Алексеева М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
4. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
5. Борисова М. С. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей (монография) / В. М. Борисова, Ю. В. Вертакова, А. М. Борисов // М., Изд. Русайнс. – 2016. – 202 С.
6. Василевская И. В. Инновационный менеджмент: учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. – Москва: РИОР, 2019. – 129 с.
7. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб, и доп. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. – 380 с.
8. Друкер Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века. Litres, 2020.
9. Ключарев Г. А. Инновационные предприятия / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр, и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.

10. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.
11. Лысоченко А.А., Свиридов О. Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016. — 420 с.
12. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014–132 с.
13. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент // Москва: Проспект, 2011. – 224 с.
14. Основы инновационного менеджмента: учеб. пособие / В.В. Кокосов, А. Н. Барыкин, Л.М. Гохберг [др.] под общ. ред. В. В. Кокосова. – М.: Магистр, 2009–429 с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016.
16. Портер М. Международная конкуренция // М.: Международные отношения. – 2003. – 896 с.
17. Ривз М., Лав К., Тиллманс Ф. Для вашей стратегии нужна стратегия // Boston Consulting Group Review. – июль, 2015. – С. 9–21.
18. Современный стратегический анализ: методы и технологии: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 152 с.
19. Социальная политика государства и бизнеса: учебник для вузов / О. А. Канаева [и др.]; под редакцией О. А. Канаевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 343 с.
20. Спиридонова Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.
21. Шумпетер, Йозеф Алоиз. "История экономического анализа." СПб.: Экономическая школа 2 (2001): 721–726.
22. Шумпетер, Йозеф. "ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ!" (1982).

Статьи и публикации в научных журналах

23. Агарков А.П. Управление инновационной деятельностью: Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.
24. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – 2011.

25. Алексеева И. Ю., Третьякова Ю. В., Гончарова Е. В. Роль инновационного развития в повышении эффективности маркетинговой деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2017. – №. Т2. – С. 508–513.
26. Алимжанова А. С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А. С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 5–4. – С. 47–49.
27. Ахалкаци О.В. Анализ расчетных операций / О. В. Ахалкаци // Аудиторские ведомости. – 2016. - № 2. – С. 5–8
28. Бармута.К. А, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
29. Батьковский А. М., Мерзлякова А. П. Оценка инновационных стратегий предприятия // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – №. 7 (7).
30. Бельский С. И. Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии предприятия // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 12.
31. Боргардт Е.А. Современные подходы к классификации резервов повышения эффективности деятельности предприятия / Е.А. Боргардт // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. – Т. 6. № 1 (18). – С. 130–134.
32. Браун, Н. С., and А. О. Коновалова. "Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии предприятия." Молодойисследователь Дона 1 (2020): 71–75.
33. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями. Теория и практика. – 2008.
34. Воронина Л. А., Мищенко Л. Я. Формирование условий устойчивого развития экономических систем // Известия высших учебных заведений. Пищеваятехнология. – 2004. – №. 2–3.
35. Головкова И. А., Киселица Е. П. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – №. 4.
36. Гуркина С.М. Использование ключевых показателей эффективности деятельности предприятий / С.М. Гуркина // Вестник науки и образования. 2017. – № 1 (25). – С. 45–47.
37. Дронин Б. Н. Методология анализа показателей эффективности деятельности коммерческих организаций / Б. Н. Дронин // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. – № 4–12 (21). – С. 196–197.

38. Зайончик Л.Л. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности / Л.Л. Зайончик // Научно-аналитический экономический журнал. 2017. – № 6 (17). – С. 2.
39. Зайченко И. М., Смирнова А. М. Анализ инновационных стратегий в условиях цифровой трансформации бизнеса // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – № 2.
40. Захарова Е. А. Оценка результативности деятельности предприятия / Е. А. Захарова // Международный студенческий научный вестник. 2017. – № 5. – С. 71.
41. Зверева Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67–70.
42. Зубова Е. В. Феномен эффективности деятельности российских предприятий / Е. В. Зубова // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2017. – Т. 3. № 1 (2). – С. 173–175.
43. Ильдяков, А. В. "К вопросу инновационной стратегии предприятия." Проблемы экономики и менеджмента 4 (4) - 2011.
44. Исаенко Н. Н. Методические основы оценки эффективности деятельности предприятия / Н. Н. Исаенко // Инновационная экономика и общество. 2017. – № 3 (17). – С. 2–6.
45. Казакова М. Ю. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия / М. Ю. Казакова // Проблемы науки. 2018. – № 2 (26). – С. 38–41.
46. Калиева О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 93–96.
47. Кемеров В. Е. и др. Современный философский словарь. – 2004.
48. Коган А. Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А. Б. Коган, Н. П. Болдырева // Вестник Оренбургского государственного университета. 2016. – № S8. – С. 45–55.
49. Коршунова Д. А. Проблема оценки эффективности деятельности предприятия / Д. А. Коршунова // Nauka-Rastudent.ru. 2017. – № 1. – С. 8.
50. Лычковская М.Д. Оценка эффективности деятельности предприятий и разработка мероприятий по ее улучшению / М.Д. Лычковская // Научно-практические исследования. 2017. – № 9 (9). – С. 69–72.
51. Макаров, В. В., Инновационная стратегия развития компании. // Экономика и бизнес: теория и практика 8 (2020).

52. Малыхина М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. – С. 38–41.
53. Межевов А. Д. и др. Концептуальные основы формирования инновационной стратегии функционирования и развития организации в условиях цифровых трансформаций//Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2020. – №. 2.
54. Мерзликина Г. С., Могхарбел Н. О. Факторы инновационного развития организации в условиях цифровой экономики//Социально-экономическое развитие России: Проблемы, Тенденции, Перспективы. – 2019. – С. 197–203.
55. Мирзаева Д. Ш., Нуриддинова В. Н. К., Жураева Д. У. К. Современные подходы к использованию инновационных образовательных технологий в повышении эффективности начального образования //Academy. – 2020. – №. 3
56. Мишура Л. Г., Малакина П. И. Формирование инновационной стратегии с целью повышения конкурентоспособности предприятия //Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке. – 2017. – С. 442–445.
57. Можаяев Е. Е., Лившиц И. Л. Формирование инновационной стратегии предприятия //Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №. 5–1 (47).
58. Нарезнева О. В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией / О. В. Нарезнева, М. Е. Глущенко. – Омск: Омский государственный институт сервиса, 2014. – 220 с.
59. Ногин А. В. Эффективность деятельности предприятия: понятие, критерии, оценка / А. В. Ногин// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. – Т. 2. № 3 (7). – С. 64–68
60. Носова, О. В., Т. Ю. Носова, К. В. Павлов. "Стратегии инновационного развития транснациональных компаний /Россия: тенденции и перспективы развития 15–2 (2020).
61. Опекун Е. В., Хацкевич Г. А. Инновационность предприятий-необходимое условие устойчивого экономического развития //Экономика. Предпринимательство. Окружающая среда. – 2012. – Т. 4. – №. 52. – С. 103–109.
62. Погудин, В. В. Управление рисками в строительных проектах / В. В. Погудин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 32 (374). С. 39–40.
63. Портфельный анализ и выбор эффективных решений / М. А. Платонова, Ф. Ф. Юрлов // Вестник КрасГАУ. 2014. – №10. – С. 60–63.

64. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента / Е.П. Решетникова, Л.Ю. Шемятихина // Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сб. науч. ст. – Минск, 2013. – С. 130–132.
65. Пургина Е.А. Показатели эффективности деятельности предприятия / Е.А. Пургина // Молодежь и наука. 2014. – № 1. – С. 87.
66. Радишаускас, Татьяна Александровна, Юлия Михайловна Елфимова, Анна Григорьевна Иволга. "Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии охраны окружающей среды." Kant 1 (30) - 2019.
67. Ридель Л. Н., Евсеева С. Е. К вопросу о современных подходах к классификации инновационных стратегий // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – №. 2 (30).
68. Семенихина А. В., Андросова А. О. Методический подход к разработке стратегии инновационного развития компании в условиях современной действительности // Управленческий учет. – 2019. – №. 11. – С. 95–101.
69. Сидоренко В. Г. Факторы развития инновационной активности предприятий // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №. 8.
70. Торлопова, Е. С., Е. В. Сумина. "Инновационная стратегия развития бизнеса." Актуальные проблемы авиации и космонавтики 2.9–2013.
71. Трачук А. В. Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. – 2013. – №. 3 (8).
72. Уколов, Андрей Кириллович. Аспекты инновационной стратегии. Наука без границ 6 (23) - 2018.
73. Цветков, Глеб. Влияние инновационной стратегии на развитие предприятия // StudNet 4.5–2021.
74. Цыганкова В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.
75. Черняков М.К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева; под редакцией М. К. Чернякова. – Курск: Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.
76. Шаршуков В.Н. Повышение эффективности предпринимательской деятельности предприятия / В.Н. Шаршуков // Синергия Наук. 2017. – № 10. – С. 178–184.

Электронные источники и базы данных

77. Инновационная стратегия [Электронный ресурс] // URL: <https://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%9B%E6%96%B0%E6%88%98%E7%95%A5> (Дата обращения 23.12.20)

78. Роль и необходимость стратегии в деятельности организации. [Электронный ресурс] //URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=879752> (Дата обращения 25.02.21)
79. АО «Электроавтоматика» [Электронный ресурс] //URL: <http://www.xn--80aaaaiqumedprbdc2a7aed1s.xn--p1ai/> (Дата обращения 27.03.22)
80. Российские процентные ставки [Электронный ресурс] //URL: <https://zh.tradingeconomics.com/russia/interest-rate> (Дата обращения 24.04.22)
81. Бухгалтерская отчетность АО "Электроавтоматика" ИНН 2636008464 за 2020 год [Электронный ресурс] //URL: https://e-ecolog.ru/buh/2020/2636008464#fin_result (Дата обращения 25.04.22)

Зарубежные источники

82. Wu Xiaoyun, and Yang Guanhua. An Empirical Study on the Impact of "Dual Drive" Innovation Strategy on Enterprise Technological Innovation Performance——The Moderating Role of the Attributes of Value Network Resources." *Research Development Management* 6 - 2019.
83. Yingjie Xia, and Hua Li. "The Impact of Innovation Strategy on Corporate Value." *Cooperative Economy and Technology* 7 (2017).
84. Zhou k z, Li cb. How does strategic orientation matter in Chinese firms? [J] . *Asia Pacific Journal of Management*, 2007, 24 (4) : 447 –

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс АО «Электроавтоматика» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Наименование	Код строки	2020 г.	2019г.	2018г.
Актив				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	5 087	5 087	5 081
Основные средства	1150	879 846	699 372	607 909
Доходные вложения в материальные ценности	1160	174 672	-	-
Финансовые вложения	1170	9 540	40	40
Отложенные налоговые активы	1180	18 000	17 696	17 632
Итого по разделу I	1100	1 087 145	722 195	630 662
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	3 414 618	2 772 388	2 132 896
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 431	6 243	126 003
Дебиторская задолженность	1230	3 734 675	2 541 636	1 861 387
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 301 151	2 601 041	1 554 998
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 539 235	354 074	91 187
Прочие оборотные активы	1260	6 384	967	9 832
Итого по разделу II	1200	11 000 494	8 276 349	5 776 303
БАЛАНС	1600	12 087 639	8 998 544	6 406 965
Пассив				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 376	3 376	3 376
Переоценка внеоборотных активов	1340	15 662	15 662	15 662
Резервный капитал	1360	3 376	3 376	3 376
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 378 047	5 927 517	5 055 537
Итого по разделу III	1300	6 400 461	5 949 931	5 077 951
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	100 000	100 000	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	96 166	86 187	85 923
Итого по разделу IV	1400	196 166	186 187	85 923
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	0	-	10 000
Кредиторская задолженность	1520	5 453 341	2 825 061	1 202 530
Оценочные обязательства	1540	37 671	37 365	30 561
Итого по разделу V	1500	5 491 012	2 862 426	1 243 091
БАЛАНС	1700	12 087 639	8 998 544	6 406 965

Источник: Бухгалтерская отчетность АО "Электроавтоматика" – URL: https://e-ecolog.ru/buh/2020/2636008464#fin_result

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах АО «Электроавтоматика» за 2019-2020 гг., тыс. рублей

Наименование	Код строки	2020г.	2019г.
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	6 301 128	5 835 000
Себестоимость продаж	2120	(5 075 360)	(4 511 632)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 225 768	1 323 368
Коммерческие расходы	2210	(37 781)	(30 110)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 187 987	1 293 258
Проценты к получению	2320	69 324	64 355
Проценты к уплате	2330	(3 000)	(1 649)
Прочие доходы	2340	121 709	301 516
Прочие расходы	2350	(441 863)	(232 629)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	934 157	1 424 851
Налог на прибыль	2410	-203 414	-297 611
в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(193 739)	(297 410)
Чистая прибыль (убыток)	2400	730 743	1 127 240
Совокупный финансовый результат периода	2500	730 743	1 127 240

Источник: Бухгалтерская (финансовая) отчетность АО "Электроавтоматика". –URL: https://e-ecolog.ru/buh/2020/2636008464#fin_result

Аннотация

По мере изменения среды меняется и бизнес-среда организации. Поэтому в условиях жёсткой конкурентной борьбы компании должны иметь возможность адаптироваться к изменениям. Развитие компании в изменчивом мире зависит от её способности к постоянному обновлению, особое значение приобретает инновационная стратегия организации. Она свяжет направление, метод и приоритеты перспективного развития компании с её потенциальными инновационными стратегиями. Современная экономическая ситуация диктует необходимость анализа общих черт инновационных стратегий организации, которые используются в компаниях. И практически все компании стараются идти в ногу со временем, обретают преимущества перед другими путем разработки инновационных стратегий организации и обеспечивают повышение эффективности деятельности организации.

Целью данной работы является разработка предложений по повышению эффективности деятельности организации на основе реализации разработанной автором инновационной стратегии. Для этого были выполнены задачи по анализу теоретического материала, имеющего отношение к данной теме, методов оценки эффективности деятельности и апробации методического подхода на АО «Электроавтоматика».

В результате выполнения данной работы были сформированы принципы повышения эффективности деятельности организации, выявлена роль инновационных стратегий в этом процессе, определена взаимосвязь инновационного развития организации и повышения эффективности ее деятельности, разработан методический подход к повышению эффективности деятельности организации на основе инновационной стратегии.

Практические результаты данной работы заключаются в разработке методического подхода к повышению эффективности деятельности на основе инновационной стратегии организации. Было определено, что принятие организациями инновационной стратегии по внедрению нового проекта может помочь повысить эффективность деятельности организации, и этот методический подход применим к аналогичным организациям.

В данной работе представлена и апробирована на предприятиях АО «Электроавтоматика» инновационная стратегия внедрения нового проекта для повышения эффективности деятельности организации.

Ключевые слова:

Инновационная стратегия, эффективность деятельности организации, оценка эффективности, АО «Электроавтоматика», внедрение нового проекта.