

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы исследования инновационного потенциала организации .....	6
1.1 Содержание инновационной деятельности организации .....	6
1.2 Сущность инновационного потенциала организации и характеристика егокомпонентов .....	14
1.3 Факторы, влияющие на развитие инновационного потенциала организации .....	20
2. Исследование инновационного потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский машиностроительный завод».....	27
2.2 Изучение особенностей инновационной деятельности в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» .....	43
2.3 Оценка инновационного потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод».....	50
3. Разработка рекомендаций по повышению инновационного потенциала ООО«Лебедянский машиностроительный завод».....	56
3.1Планирование инновационной деятельности организации.....	56
3.2Предложения по мотивации персонала за эффективное осуществление инновационного процесса .....	62
Заключение .....	69
Список использованных источников .....	72
Приложения	

## Введение

Важным требованием рыночной экономики к структуре и системе хозяйствования современных организаций является обеспечение их конкурентоспособности; свобода выбора поставщиков и покупателей; необходимость работать на платежеспособный спрос, конкурировать с иностранными фирмами. Все это вызывает необходимость организаций использовать стандарты и правила поведения на рынке.

Хороший экономический эффект, обеспеченный повышением степени конкурентоспособности продукции, вызывает необходимость у зарубежных компаний значительную часть средств размещать в инновационную деятельность. Инвестирование инновационной деятельности, обновление продукции промышленными предприятиями России пока еще находится на невысоком уровне. Однако одни российские организации уже имеют, другие разрабатывают и применяют эффективные технологии, позволяющие выпускать высококачественную продукцию. Но для широкого круга российских организаций достижение существенных результатов в развитии инновационной деятельности в ближайшее время остается проблематичным.

В современном мире инновационная составляющая развития предприятий и организаций является основным источником роста.

Для осуществления нормальной работы, обеспечивающей получение прибыли, организациям необходимо постоянное инновационно-техническое развитие. Оно будет обеспечивать производство более качественной продукции, повышать престиж организации, устанавливать уровень в условиях существующей конкуренции.

В условиях рыночной экономики значение инновационной деятельности для современных организаций и предприятий объясняется еще и усложнением решаемых ими задач – хозяйственно-экономических, научно-технических, правовой защиты интеллектуальной собственности. При этом значение инновационных процессов увеличивается.

В сфере машиностроения инновационная деятельность предполагает разработку стратегии в области обновления производства, улучшение качества производимой продукции, повышение эффективности внутренних инвестиций.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы, целью которой является использование инновационного подхода к планированию работы предприятия.

В качестве объекта исследования было выбрано производственное предприятие ООО «Лебедянский машиностроительный завод», которое специализируется на производстве насосов и компрессоров для нефтяной промышленности.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы повышения инновационного потенциала предприятия.
2. Провести оценку инновационного потенциала предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод».
3. Разработать рекомендации по повышению инновационного потенциала исследуемого предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

В процессе исследования использовались экономико-математические и статистические методы анализа, системный подход, методы сравнений и научного обобщения, экономико-статистический анализ, применялись следующие научные подходы: системный, структурный, функциональный, интегральный.

В процессе работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, научная и учебная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 74 страницы печатного текста, включая 19 таблиц, 22 рисунка и содержит 2 приложения.

# **1. Теоретические основы исследования инновационного потенциала организации**

## **1.1 Содержание инновационной деятельности организации**

Становление и развитие концепций инновационной деятельности осуществлялось на основе изучения зарубежного опыта, в том числе непосредственного контакта западных и российских ученых. Изучение инновационной деятельности в процессе рыночных отношений привело к следующим определениям данного понятия.

Ряд авторов определяют инновацию как результат преобразования научных исследований в нововведение, т.е. инновацию [17].

Г.Ю. Гуляев дает определение инновационной деятельности, как последовательность действий по преобразованию научной мысли в определенный продукт, технологию или услугу для практического использования в народном хозяйстве. Подобное определение сущности инновационной деятельности отражается в работах других авторов.

Ряд авторов определяют инновационную деятельность как процесс, полученный в результате преобразования научных исследований в нововведения, т.е. инновации, которые представляют собой современные достижения науки и техники, воплощенные в новые технологии, новые методы организационного и технического управления, новые виды продуктов и услуг.

Начиная с 80-х годов, определение сущности инновационной деятельности трактуют зарубежные авторы Т. Иорд и Д. Твисс., связывая ее не с последовательной, а с параллельной структурой. Они представляют инновационный процесс как открытие, поиск, разработку, освоение, усовершенствование новых продуктов, процессов, методов хозяйствования, организационных структур.

В данном определении не делается упор на определенную, строгую последовательность этапов. Зарубежные исследователи особое внимание уделяют нелинейным моделям.

Нелинейная модель представляет собой объединение двух видов инновационных идей, т.е. «давления спроса» и «технологического толчка». Характерными признаками инновационной деятельности являются следующие признаки.

Во-первых, не обязательно начинать инновационную деятельность с фундаментальных исследований, в частности НИОКР. Зарубежные авторы утверждают, что изобретения или инновации не всегда являются результатом открытия. В основном они представляют собой ответ на некоторую проблему, вытекающую из внешней или внутренней среды организации [9].

Во-вторых, роль науки меняется кардинально. Она является не только источником идей инноваций, но и ресурсом, представляющим собой совокупность составляющих инвестиционной деятельности. В связи с неопределенностью, связанной с изменением конъюнктуры рынка, возникает необходимость дополнительных научных исследований и экспериментов, которая может произойти в любой период инновационной деятельности.

В-третьих, в процессе инновационной деятельности происходит новый вид связей, характеризующих этот процесс. Если линейная модель характеризуется в основном прямыми связями, то нелинейная – прямыми и обратными связями, изменяющими структуру и характер инновационной деятельности. Обратные связи используются для того, чтобы инновационный процесс, происходящий в организации, не был разделен на отдельные независимые составные части, противостоял всевозможным внешним воздействиям, способствовал адаптации организации к внешней среде.

Сущность инновационной деятельности представляет собой комплекс действий по внедрению инноваций; разработке новых операций и продуктов, по их реализации и дальнейшему продвижению на рынке; применению новых технологий (способов производства), а также реализации на предприятиях и в организациях производственных, технических, организационных, социально-экономических мер для эффективного управления производством, общественными отношениями, обществом.

Инновационная деятельность в организациях осуществляется с целью реализации инновационных проектов, создания инновационной инфраструктуры и включает: технологическую, научную, организационную, финансовую и коммерческую виды деятельности.

В таблице 1.1 представлены виды и характеристика видов инновационной деятельности.

Таблица 1.1 – Виды инновационной деятельности

Вид деятельности	Характеристика видов инновационной деятельности
Рационализаторская, изобретательская	Созданием новых видов, улучшение потребительских свойств товаров (работ, услуг) и технологий их производства
Изобретение (разработка), производство, использование	Инновационная продукция
Новые идеи и научные знания для управления обществом	Способствуют улучшению качества, социально-бытовых условий жизни; образования; здоровья; безопасности граждан; охраны природы
Изыскательские, проектные, технологические, опытно – конструкторские работы	Создание, освоение, производство инновационной продукции
Инжиниринговые исследования	Работы по разработке и реализации инновационного проекта, осуществление технологического переоснащения производства, организация сервисного обслуживания инновационного продукта
Патентоведческая деятельность, оценочные исследования, экспертиза	Осуществление работ по коммерциализации интеллектуальной собственности и передаче технологий
Консультационное и информационное обслуживание, подготовка персонала	Обеспечение инновационной деятельности
Маркетинговые исследования	Проведение мероприятий по организации рынков сбыта инновационной продукции
Сертификация и стандартизация	Проведение испытаний инновационной продукции
Брокерская деятельность, обслуживание, организация биржевой деятельности	Проведение сделок по передаче (трансфер) технологий
Инвестиционная и лизинговая деятельность	Осуществление для создания и распространения нововведений

Особенностями осуществления инновационной деятельности в организации являются:

- сложность управления;
- высокий уровень риска;

– отсутствие зависимости между результатами и затратами.

В ходе практической деятельности организаций разработаны основные принципы осуществления инновационной деятельности:

- первичность целей, задач и функций и вторичность, решающих их, органов;
- кооперация и рациональное разделение труда, соответствующий уровень специализации, как отдельных исполнителей, так и подразделений в целом;
- осуществление управляемости;
- гибкость и быстрота перестройки в ходе изменения целей и задач;
- определение размера подразделений в зависимости от объема решаемых задач [10].

Субъекты инновационной деятельности могут выступать как заказчиками или исполнителями инновационных проектов и программ, так и организациями, обслуживающими инновационную деятельность, содействующими разработке, освоению и распространению инновационной продукции. К ним относятся:

- юридические и физические лица, осуществляющие деятельность по созданию и реализации инноваций;
- органы местного самоуправления и государственной власти, принимающие участие в осуществлении государственной инновационной политики, направленной на регулирование инновационной деятельности;
- специализированные организации, осуществляющие инновационную деятельность;
- профессиональные, общественные организации, организующие защиту интересов производителей и потребителей инновационной продукции.

Инновационная деятельность в организации осуществляется на основе научно-технической деятельности, с которой непосредственно связано создание, применение и развитие всех видов инноваций.

Научно-техническая деятельность предполагает осуществление следующих основных видов работ:

- научные исследования и разработки;
- подготовку кадров и получение соответствующего образования;
- осуществление научных и технических услуг.

Большое значение при осуществлении научно-технической деятельности имеет масштаб научных работ, который включает:

- научно-техническое направление – наиболее крупную научную работу, содержащую решение при помощи ряда научных организаций важных задач развития определенной отрасли науки и техники;

- научно-техническую проблему – определенную часть научно-технического направления, представляющую один из путей его реализации. Решение научно-технической проблемы может осуществляться в форме целевой научно-технической программы, являющейся комплексом работ, увязанных по ресурсам, срокам, ресурсам. Руководство этими работами должны проводить научные организации;

- научную тему – часть проблемы, являющейся основной единицей плана финансирования и учета работ. Целью научной темы является эффективное решение конкретной задачи исследования. Решается в пределах научной организации. [15]

Инновационная деятельность четкая профессиональная ориентация особого типа восприятия и мотивации, а кроме того, умения рисковать, является не простым объектом управления, поэтому требует от персонала организации наряду с также и высокой квалификации.

С ростом инновационной направленности в производственном процессе современных организаций все большее значение приобретают объекты, не имеющие натурально-вещественной формы, т. е. программные продукты, лицензии, патенты, научные знания и навыки. Новые технологии по праву занимают центральное место в системе инновационных преобразований. Большинство авторов

определяют технологические инновации как сложную систему, способствующую превращению идеи или изобретения в объект коммерческой деятельности.



Инновационная деятельность, осуществляемая организациями, основана на вознаграждении изобретательности, индивидуальных усилий, умственной энергии и др. В этой связи инновационная деятельность представляет собой эффективное сочетание организации и технологии с предпринимательской этикой. Итогом всех факторов общественного производства является инновационное техническое преобразование материальной жизни человека. Цели и виды инноваций отмечены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Цели и виды инноваций

Виды инноваций	Цели инноваций
Процесс-инновация	Уменьшение загрязнения окружающей среды Увеличение прибыли на основе роста производительности, экономии энергии и сырья
Продукт-инновация	Увеличение прибыли Независимость Интересы клиентов Повышение престижа Создание новых рабочих мест Рост оборота и сбыта Обеспечение выживания Увеличение доли рынка
Социальные инновации	Улучшение положения на рынке труда Рост престижа фирмы Независимость Социальная ответственность по отношению к коллективу и обществу

Все виды названных инноваций осуществляют между собой тесную и неразрывную связь. К примеру, процесс-инновация создает для продукта-инновации все необходимые технические условия. Продукт-инновация оказывает влияние на технологию, изменение производственных процессов, необходимые организационные условия, например, при создании специальных условий труда и обучении работников. Социальные инновации являются инструментом для продукта-инновации. В итоге от результатов инновационной деятельности во многом зависит стабильность организации в настоящем и успех в будущем, так как все они используются для повышения социально-экономической эффективности. Инновационная деятельность представляет со-

бой осуществление целого ряда мероприятий, составляющих одну логическую цепь.

Каждая стадия этой деятельности, каждое звено этой цепи имеют свою логику развития, свое содержание и закономерности. Соединяясь, опытно-конструкторские и технологические разработки, научные изыскания, коммерческие и производственные мероприятия, инвестиционно-финансовые операции преследуют одну главную цель – создание новшества. Являясь объектом изучения, данные особенности инновационной деятельности могут быть использованы для осуществления финансовых, коммерческих, инвестиционных методов и форм предпринимательства. Поэтому инновационная деятельность характеризуется объемностью, большим уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Каждая инновация, полученная в результате инновационной деятельности организации осуществляется по определенной схеме, которая представляет собой инновационный цикл– от идеи до превращения инновационного продукта в рыночный товар с целью извлечения прибыли. [7]

Идея создания инновационного продукта – первичный этап нововведения, творческий акт, основанный на использовании накопленных знаний в сочетании с мгновенными озарениями, интуитивными догадками и мыслительными процессами. После возникновения идеи происходит технологическая схема процесса, конструкция изделия и т.д.

этап придания идее материальной или предметной формы новшества, т. е. этап изобретения. На данном этапе определяется научно-техническая возможность осуществления идеи новшества. В результате изобретения появляется информационный продукт: Материализация идеи, заложенной в научных исследованиях и конструкторских разработках, приводит к следующему этапу – нововведению. Этот этап представляет собой первичный акта внедрения единичного новшества и его последующего тиражирования. На последующих стадиях воплощения идеи в инновационный продукт, осуществляется четкая взаи-

мосвязь между объектом и субъектом процесса. На этом этапе планируется производство пакетов инноваций или серии образцов новшества, которые дополняют друг друга в рамках одной и той же модели изделия или технологического принципа. Для необходимости выбора экономически выгодного решения, на данной стадии создания образцов нового продукта важно владеть информацией о его экономической целесообразности, о зарубежных образцах аналогичных новинок, о конкурирующих направлениях НИОКР, о наличии спроса, о технической и технологической осуществимости и др. Этот этап инновационной деятельности является критерием выбора способов технологической осуществимости и экономической эффективности.

Процесс создания новой технологии продукта включает проведение лабораторно-исследовательских работ, разработку технологических схем, составление технологической документации, отработку новой технологии в опытном производстве или на экспериментальных установках.

В практике работы производственных организаций все этапы инновационной деятельности по созданию нового продукта имеют одинаково большое значение от научных исследований, опытно-конструкторской разработки, лабораторных и технологических испытаний новых образцов до внедрения нового образца в производство, а затем массового выпуска нового продукта.

Подготовка и освоение новой продукции связаны с одновременным решением задач по подбору и обучению персонала, освоению новых видов оборудования, выпуску опытных партий продукции, выходу нового продукта на рынок и его дальнейшей коммерциализации. [4]

Инновационную деятельность по разработке новых продуктов для продажи или аренды на рынке инновационных технологий могут осуществлять специализированные научно-исследовательские организации. Однако многие организации, создавая собственные научно-исследовательские инновационные подразделения, самостоятельно занимаются разработкой новых продуктов, что позволяет избежать крупных затрат, приблизить производство к возможностям

и нуждам собственной организации, привлечь высококвалифицированные кадры и быть уверенными в сохранении коммерческой тайны.

## **1.2 Сущность инновационного потенциала организации и характеристика его компонентов**

Потенциал организаций – главный критерий целесообразности их существования. Через рост потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Совершенствование организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер.

Модель потенциала любой организации, предприятия определяется:

- имеющимися объемами и качеством ресурсов (численностью занятых, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами или материальными запасами, финансами и невещественными ресурсами – патентами, лицензиями, информацией, технологией);
- способностью персонала (специалистов, рабочих, вспомогательного персонала) к созданию определенной продукции, другими словами – его образовательным, квалификационным, психофизиологическим и мотивационным потенциалом;
- способностью менеджмента оптимально использовать имеющиеся ресурсы предприятия (подготовкой, талантом и профессиональной адаптацией менеджеров, умением создавать и обновлять организационные структуры предприятия);
- инновационной способностью (то есть способностью предприятия к обновлению производства, изменения технологии, других инноваций);
- информационными характеристиками (то есть способностью накапливать, обрабатывать и систематизировать информацию для ее использования);
- финансовыми характеристиками (кредитоспособностью предприятия, внутренней и внешней задолженностью и тому подобное)

Общий потенциал предприятия может быть структурированный с частью производственно-технологического потенциала, научно-технического потенциала, финансово-экономического потенциала, кадрового потенциала и собственно инновационного потенциала, который составляет будто ядро всего потенциала, органически входя в каждую его часть.

Понятие потенциала тесно связано со структурой целей и обычно определяется как «совокупность возможностей» организации. Под потенциалом организации принято понимать совокупность ресурсов, которые характеризуют ее силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности. Однако нельзя суживать его к характеристикам только производственного потенциала. Инновационный потенциал рассматривается в контексте интеграции факторов всех сфер деятельности организации.

Деятельность любой организации, предприятия предусматривает их развитие и совершенствование, что предполагает обновление номенклатуры производимых продуктов, оказываемых услуг или модернизации существующих с целью сохранения конкурентоспособных позиций на рынке, и таким образом, обеспечения себя прибылью. Для поддержания завоеванных преимуществ экономические субъекты осуществляют инновационную деятельность, выраженную в результате в инновациях. [21]

Инновацию в организациях промышленности можно определить как конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Новшество – оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.

Новшества могут оформляться в виде: открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный процесс; организационной, производственной или

другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов научных, маркетинговых или других видов исследований. [17]

Инновационная цель выступает как глобальная стратегия, как средство достижения целей более высокого уровня: получение достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, сохранение, а затем и повышение конкурентных возможностей на рынке или в борьбе за госзаказ, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом. Задача состоит в том, чтобы перевести потенциал организации из одного состояния в другое, более высокое, достаточное для достижения цели.

Важная характеристика интенсивности и эффективности инновационных процессов в организации – ее инновационный потенциал. Инновационный потенциал является одним из основных элементов системы инновационного процесса, который представляет способность к усовершенствованию и обновлению системы и определяющий технологическое лидерство.

Инновационный потенциал организации – это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений. Сущностью инновационного потенциала является то, что он представляет собой не просто сложное системное понятие, а выступает как результат естественного развития организации в целом.

Инновационный потенциал промышленной организации представляет собой совокупность различных материальных и нематериальных характеристик, определяющих существующие у нее возможности к инновационной деятельности. Инновационный потенциал отражает способность организации к усовершенствованию или обновлению, он характеризует максимальный объем инновационной продукции, который возможен при полном задействовании имеющихся инновационных ресурсов.

Структура инновационного потенциала охватывает те элементы организации, которые обуславливают ее готовность к изменениям: децентрализацию в

принятии решений, низкий уровень в формализации и регламентации управленческих работ, способность организационных структур гибко перестраиваться в соответствии с изменениями заданий и условий деятельности. [14]

Для разработки механизма эффективной реализации инновационного потенциала организации необходимо выделить его основные структурные компоненты (рисунок 1.2). Совокупность данных компонентов определяет способность организации к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений.

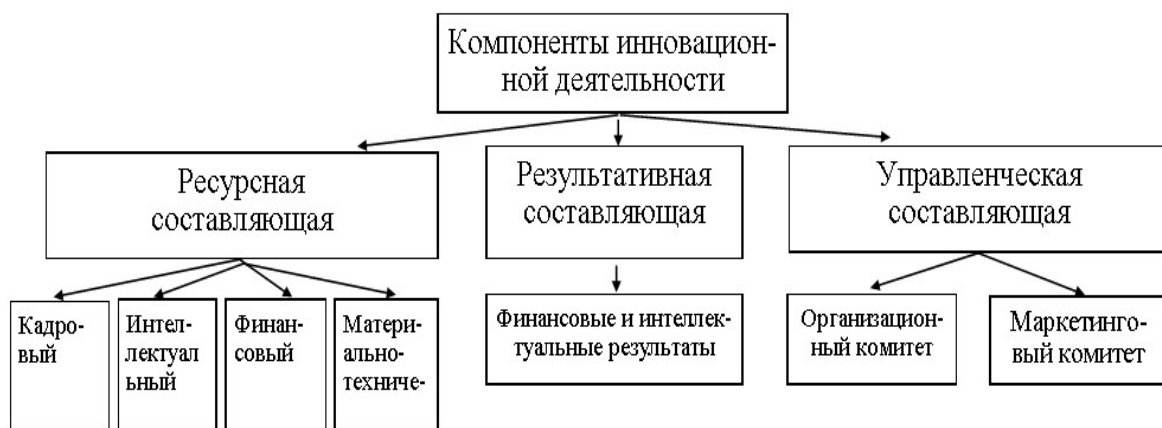


Рисунок 1.2 – Структурные компоненты инновационной деятельности

Анализ роли и значения каждого из этих компонентов в инновационном развитии организации показал, что, несмотря на значимость всех приведенных компонентов, каждый из них в отдельности не может стать основой для успешной реализации и максимально полного вовлечения в хозяйственный и коммерческий оборот инновационного потенциала промышленной организации. Только тесно взаимодействуя между собой, они аккумулируют все возможности инновационного потенциала организации и позволяют его реализовать в полной мере. Однако, среди всех этих компонент все же следует выделить несколько, составляющих так называемое «ядро» инновационного потенциала и в наибольшей степени оказывающих влияние на научно-исследовательскую и инновационную деятельность организации.

В структуре инновационного потенциала промышленной организации особо следует выделить два компонента – финансовый и кадровый. Эти компоненты оказывают наибольшее влияние на эффективность процессов, протекающих в научно-инновационной сфере организации, поскольку напрямую сказываются на качестве конечных результатов инновационной деятельности и их количественном выражении. В силу этого, финансовый и кадровый компоненты требуют отдельного рассмотрения.

Финансовый компонент инновационного потенциала промышленной организации представляет из себя аккумулированные в инновационном секторе организации денежные средства, поддерживающие в актуальном состоянии необходимый уровень материально-технического компонента, инфраструктуры, уровень оплаты труда, определяющие объем инвестиций в новые инновационные проекты и т.д.

Кадровый компонент инновационного потенциала организации – это человеческие ресурсы, вовлеченные на системной основе в процесс создания инновационных идей, технологий, процессов и т.п.

Поэтому эти два компонента, их объем и качество именно этих компонент в наибольшей степени определяют уровень развития инновационного потенциала любой организации. Столь высокая значимость выделенных компонентов следует из одних из ключевых вопросов, изучаемых экономической теорией на протяжении столетий, таких как труд и капитал.[8]

Несмотря на то, что кадровый и финансовый компоненты инновационного потенциала промышленной организации являются наиболее основополагающими элементами его научно-исследовательской и инновационной сферы и в отличие от остальных компонентов в большей степени определяют уровень ее развития, между ними (кадровым и финансовым компонентами) существует определенная асимметрия в степени оказываемого влияния.

Эта асимметрия проявляется в определенном преобладании финансового компонента во влиянии на инновационный потенциал организации. Финансовый компонент организации способен привлекать современную мобильную ра-



бочую силу в научно-инновационной сфере, а также поддерживать в актуальном состоянии уровень материально-технического оснащения промышленной организации, что, в конечном счете, приведет к созданию инноваций и максимально полному использованию инновационного потенциала.

Таким образом, для ускорения инновационных процессов в любой промышленной организации, необходимо иметь:

- свободные денежные средства, достаточные для финансирования научно-технических, технологических, продуктовых инновационных проектов;
- материально-техническую базу, необходимую для создания и массового производства нового продукта;
- сотрудников, способных генерировать новые идеи и решения и претворять их в жизнь не боясь риска.

Следует еще раз подчеркнуть, что основой для успешного осуществления инновационной деятельности любым промышленным предприятием выступают его подразделения, за которыми закреплены определенные функции и которые в совокупности определяют инновационные характеристики промышленного предприятия. [25]

Именно сочетание, координация и слаженная работа всех подразделений промышленной организации, отвечающих за реализацию разных направлений ее инновационной деятельности определяет возможность ее эффективной реализации в рамках конкретной организации. Инновационный потенциал должен определяться не только и не столько имитационной способностью организаций к восприятию «чужих» нововведений и новаций, но и способностью самой «творить будущее», вырабатывать самостоятельно улучшающие изменения и новые ценности.

Таким образом, процесс вовлечения в хозяйственный оборот и развития всех элементов инновационного потенциала любой организации влияет на факторы ее конкурентоспособности и общее инновационное развитие. Одновременно и сами факторы оказывают воздействие на инновационный потенциал промышленной организации, на возможности ее максимально полного исполь-

зования в экономическом и производственном процессах, в формировании высоких конечных финансовых результатов деятельности организации [18].

### 1.3 Факторы, влияющие на развитие инновационного потенциала организации

Как известно, факторы – это причины, которые определяют характер инновационных процессов. Инновационная деятельность организации протекает под воздействием факторов внутренней и внешней среды. Поэтому, говоря об инновационном потенциале, необходимо учитывать, что успешность деятельности зависит от сбалансированности внутренних ресурсов и внешних факторов, которые способны или стимулировать, или препятствовать осуществлению инновационной деятельности организации.

Внутренние факторы имеют непосредственную связь с деятельностью конкретной организации и оказывают прямое воздействие на уровень ее инновационного потенциала (рисунок 1.1)

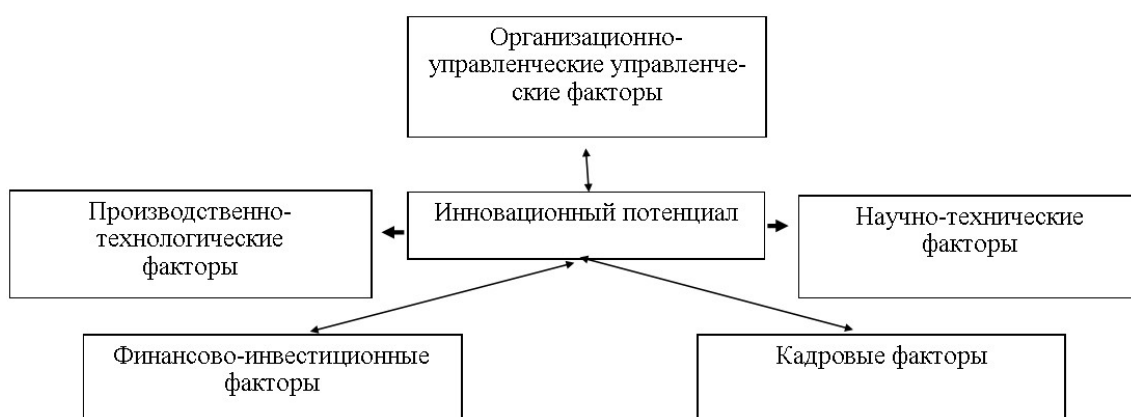


Рисунок 1.1 – Внутренние факторы воздействия

Среди внутренних факторов, оказывающих воздействие на уровень инновационного потенциала организации, можно выделить:

- организационно-управленческие факторы (уровень организации труда, гибкость организационной структуры организации, стиль управления и др.);
- производственно-технологические факторы (уровень организации производства, объемы инновационной деятельности организации, степень износа и обновления основных фондов, прогрессивность используемых технологий, обеспеченность материально-техническими ресурсами и др.);
- научно-технические факторы (организация и управление инновационной деятельностью организации, наличие научно-исследовательского отдела в структуре организации и др.);
- финансово-инвестиционные факторы (обеспеченность источниками финансирования: поддержка со стороны государства и частных инвесторов, наличие у организации собственных средств для инвестирования инновационных проектов и др.);
- кадровые факторы (обеспеченность кадровыми ресурсами, уровень квалификации работников, уровень заработной платы, моральный климат в трудовом коллективе и др.). [12].

При исследовании внутренних факторов наибольшее внимание следует уделять финансово-инвестиционным и кадровым факторам, так как именно они оказывают самое существенное влияние на формирование и развитие инновационного потенциала организации.

Внешние факторы, влияющие на формирование и развитие инновационного потенциала организации, подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. В свою очередь, факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие, включают в себя факторы макро- и микросреды.

Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие, включают в себя факторы микросреды (поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, посредники), а также рынок и законы, его регулирующие (рисунок 1.2)

Среда прямого воздействия среде прямого воздействия главное – рынок и законы, его регулирующие. Организация и рынок представляют собой две различные по своей природе формы координации экономической деятельности.

Внутри предприятия отсутствуют рыночные отношения их можно лишь имитировать для повышения эффективности производства.



Рисунок 1.2 – Факторы среды прямого воздействия

Анализ покупателей как компонента непосредственного окружения организации имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше понять, какой продукт в наибольшей мере будет пользоваться спросом, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и т.д.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, для того чтобы построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы для обеспечения ее инновационного потенциала.[4]

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности: стоимость поставляемого товара; гарантия качества поставляемого товара; временной график поставки товаров; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Рассмотрение конкурентов, тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в инновационной стратегии организации.

Это необходимо для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этой построить свою стратегию конкурентной борьбы. Очень большой конкурентной силой обладает инновационный потенциал организации, обеспечивающий рынок новыми видами продукта.

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, это связано с различиями в сферах деятельности, во внутреннем потенциале организаций. Можно выделить основные факторы (компоненты), влияющие на деятельность организации (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Элементы макросреды косвенного воздействия

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные, экологические и по-

литические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Влияние международных факторов, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса; тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе.

Влияние политических факторов. Политическую систему характеризует идеология, определяющая политику правительства; стабильность правительства; степень общественного недовольства; оппозиционные политические структуры. Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для инновационной деятельности организации.

Влияние экономических факторов. Экономический компонент позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. В экономическом компоненте важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Влияние социально-демографических факторов. Под социальным компонентом понимается влияние на бизнес отношений людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, ценностей людей, демографической структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социального компонента состоит в том,

что он влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят к существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Именно этот компонент оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

Влияние научно-технического фактора. Этот фактор является в настоящее время самым значимым для организаций, поскольку та организация, которая владеет более совершенными технологиям, оборудованием имеет большие преимущества (производительность, качество, скорость).

Культурный фактор. К ним относятся: средний уровень образования населения страны; обеспеченность населения страны объектами культуры. [31]

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно то, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

## 2. Исследование инновационного потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Предприятием, по материалам которого проводилось исследование в выпускной квалификационной работе, является ООО «Лебедянский машиностроительный завод», осуществляющий производство насосов и комплектующего оборудования для нефтяной промышленности, а также различных видов промышленного оборудования. Сведения о регистрации ООО «Лебедянский машиностроительный завод» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебедянский машиностроительный завод»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «ЛеМаЗ»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебедянь, ул. Машиностроителей, д. 1
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 61283 юридического лица ООО «ЛеМаЗ» зарегистрировано 1 июня 2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1044800061283
Размер уставного капитала:	100000000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство прочих насосов и компрессоров
ИНН	4811006508
КПП	481101001
Расчетный счет	40702810300000202971 в АО АКБ «Алеф-Банк» г. Москва К/с 30101810600000000671 БИК 042017681
Руководство	Генеральный директор Гордов Николай Иванович
Сайт	<a href="http://lemaz.ru/">http://lemaz.ru/</a>
Телефон	+7 (47466) 73-5-65



Лебедянский машиностроительный завод был основан в 1946 году. Первая продукция завода – чугунные и стальные трубы промышленного и бытового назначения. В начале 70-х годов завод освоил производство и приступил к серийному выпуску насосов, отопительных приборов, а также запасных частей для сельскохозяйственной техники. В 80-е годы завод перешел на выпуск промышленного оборудования для предприятий (различного вида станков), инструмента, оснастки и др.

В настоящее время – это крупное предприятие, главной производственной целью которого является увеличение объемов производства. Для достижения этой цели предприятие заключает договоры на поставку продукции. Высокое качество продукции достигается в связи с внедрением разработанной на предприятии системы качества, отвечающей требованиям международных стандартов ИСО 9001.

Экономическая цель предприятия – снижение производственных затрат, выполнение текущих расчетов, отсутствие дебиторской и кредиторской задолженностей.

Важной коммерческой целью завода является расширение рынков сбыта и объема реализации продукции, обеспечение поставок качественного сырья и материалов для выполнения производственной программы.

ООО «Лебедянский машиностроительный завод» ставит своей целью улучшение условий труда работников, организацию подготовки и переподготовки кадров в связи с оснащением предприятия современными технологиями и оборудованием.

Основными видами деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» являются:

- производство погружных электроцентробежных насосов;
- производство промышленного оборудования;
- производство отопительных приборов;
- производство товаров народного потребления;
- оказание услуг по изготовлению и ремонту оборудования;

- оптовая, розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность и др.

Производственные площади завода составляют более 15,5 тыс. квадратных метров. Численность работников завода – более 1000 человек.

Организационная структура, ООО «Лебедянский машиностроительный завод»» представлена на рисунке 2.1.

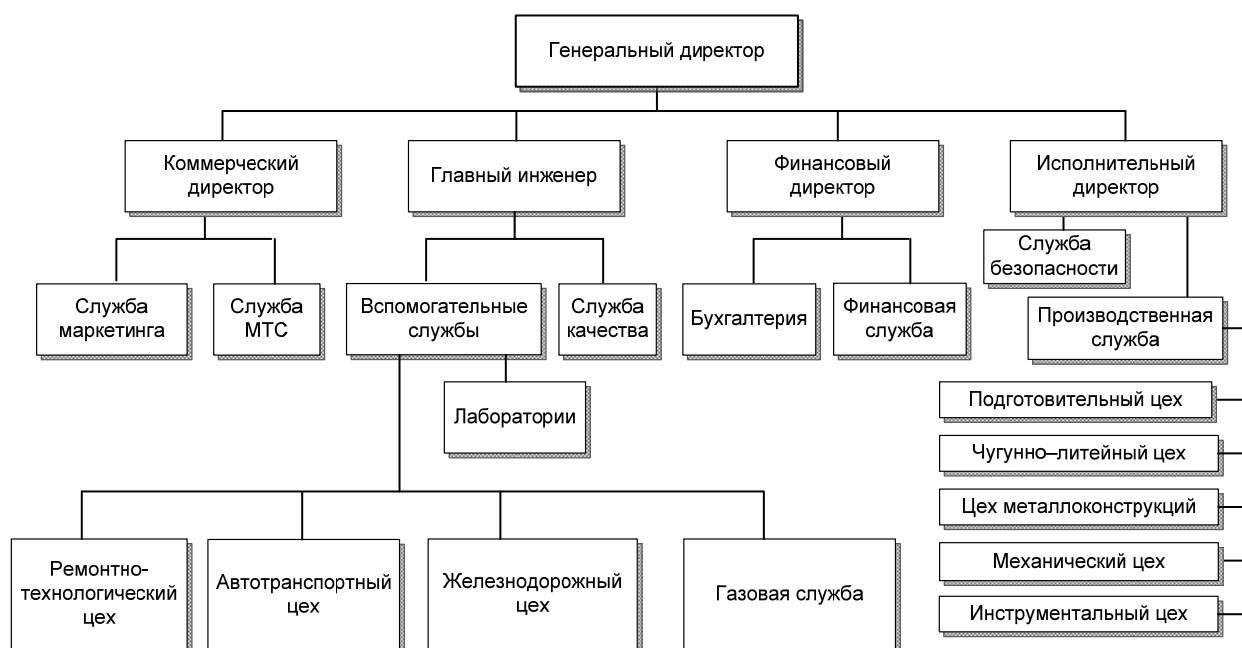


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Возглавляет ООО «Лебедянский машиностроительный завод» Генеральный директор, который с помощью исполнительного директора осуществляет руководство.

Исполнительный директор координирует деятельность службы безопасности и производственной службы. Производственная служба обеспечивает и осуществляет контроль производственного процесса, организует работу производственных цехов и участков.

Финансовая служба, возглавляемая финансовым директором, ведет бухгалтерский учет, составляет отчетность, осуществляет планирование и контроль финансового состояния ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Коммерческий директор организует и контролирует работу службы материально-технического снабжения; отдела маркетинга по обеспечению розничной и оптовой продажи продукции, изучает рынки сбыта, занимается рекламой и продвижением продукции. Отдел материально–технического снабжения организует доставку и хранение производственных запасов.

В подчинении главного инженера находятся вспомогательные службы, главный энергетик, главный механик, лаборанты.

Наличие имущества и ресурсов, находящихся в собственности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – основные и оборотные активы свидетельствуют о его возможности вести хозяйственную деятельность.

Изменения динамики и структуры активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» отражают данные таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Структура активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г., тыс. р.	Доля в валюте баланса, %	2020 г., тыс. р.	Доля в валюте баланса, %	2021 г., тыс. р.	Доля в валюте баланса, %
Внеоборотные активы	598951	48,4	504775	42,3	488597	45,6
Оборотные активы	639345	51,6	689655	57,7	582981	54,4
Итого активов	1238296	100	1194430	100	1071578	100

Наглядно динамику активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» иллюстрирует рисунок 2.2.

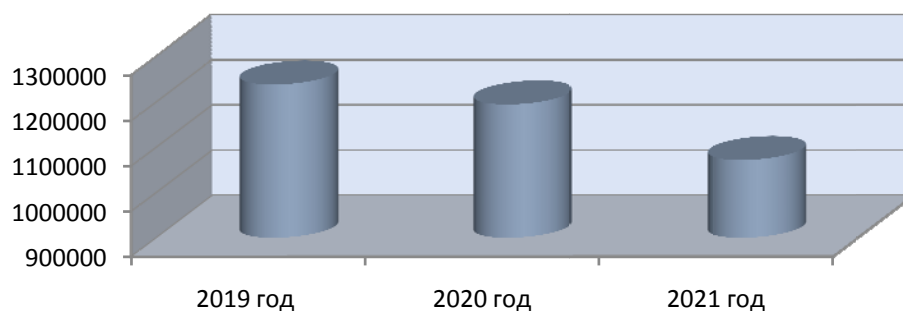


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Согласно данным таблицы 2.2 и рис. 2.2, изменение величины активов в 2019-2021 гг. характеризовалось отрицательной динамикой: в 2020 г. они сократились на 3,54% по сравнению с 2019 годом, в 2021 году по сравнению с 2020 г. – на 10,29%. В целом в анализируемом периоде активы ООО «Лебедянский машиностроительный завод» уменьшились на 13,46%.

Изменение величины активов предприятия за 2019-2021 гг. было обусловлено изменением внеоборотных и оборотных активов (рис. 2.3).

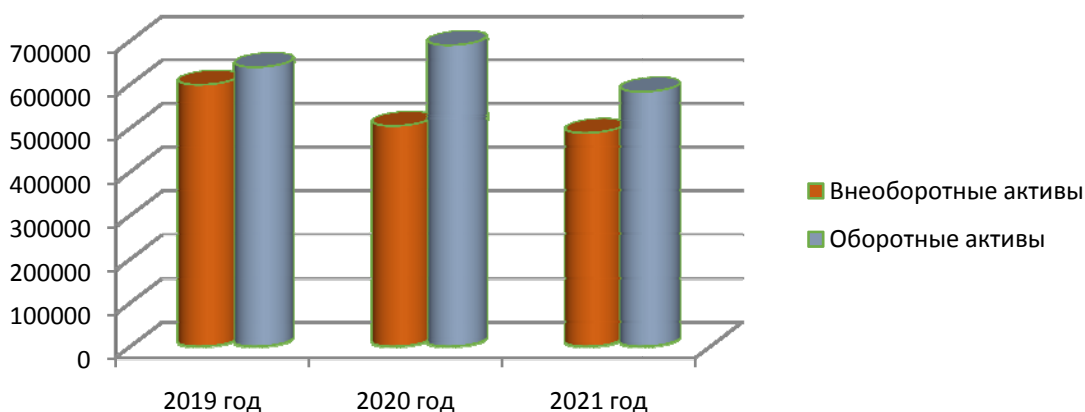


Рисунок 2.3 – Динамика изменения внеоборотных и оборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Согласно данным таблицы 2.2 и рис. 2.3, величина внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в течение всего рассматриваемого периода имеет тенденцию к снижению. Внеоборотные активы снизились в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 15,72%. В 2021 г. продолжилось сни-

жение внеоборотных активов на 3,21%, и их величина составила 488597 тыс. р. Снижение внеоборотных активов предприятия за период в целом составило 18,42%.

Оборотные активы ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2020 г. демонстрируют рост на 7,87%. В 2020 г. произошло снижение – на 15,47%. И в целом за период оборотные активы уменьшились на 13,46%

Изменения величин внеоборотных и оборотных активов за 2019–2021 гг. повлияли на изменение структуры активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод», что можно видеть на рис. 2.4.

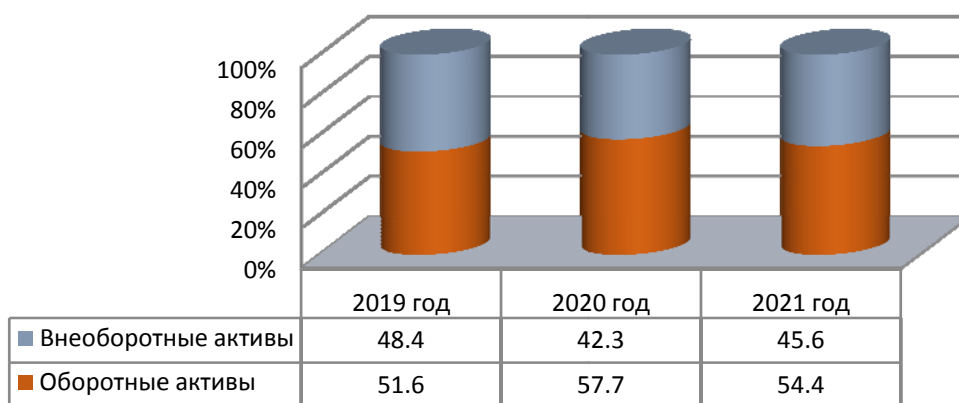


Рисунок 2.4 –Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Удельный вес внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» уменьшился в структуре активов с 48,4% в 2019 г. до 45,6 % в 2021 г. Соответственно, доля оборотных активов предприятия увеличилась с 51,6% в 2019 г. до 54,4% в 2021 г.

Структуру внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2021 г. отражает рисунок 2.5.

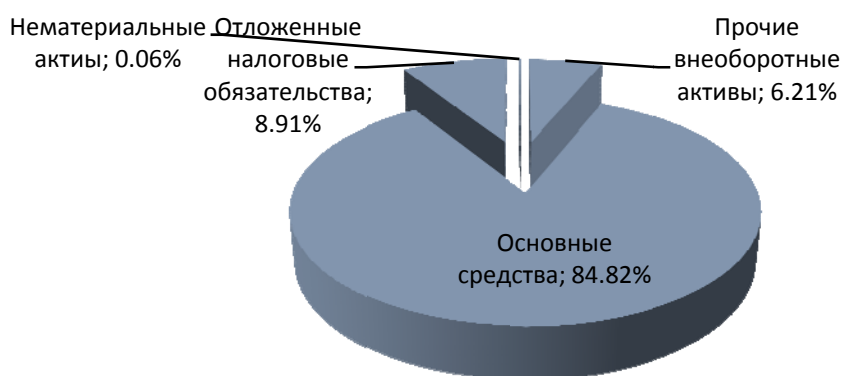


Рисунок 2.5 – Структура внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2021 г.

Структура внеоборотных активов ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в течение анализируемого периода не претерпела существенных изменений: как на начало, так и в конце периода в ней преобладают основные средства, удельный вес которых составляет в 2021 году 84,82%. Прочие внеоборотные активы составляют 6,21%.

Величина основных средств и оборотных активов, ее удельный вес в структуре активов предприятия и непосредственно сама структура оборотных активов оказывают существенное влияние на его ликвидность и платежеспособность.

Проблема ликвидности хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики является особенно актуальной. От того, насколько успешно она решается, зависит эффективность экономической и социальной жизни предприятия.

Для расчета ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» используем показатели бухгалтерского баланса предприятия за 2019-2021 гг. (Приложение А), результаты анализа абсолютных показателей представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3– Показатели ликвидности баланса предприятия ООО  
«Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Группы активов баланса	Сумма, тыс. руб.	Нера- венст- во	Группы пассивов баланса	Сумма, тыс. руб.	Платеж. изл. или недоста- ток
1	1	2	3	4	5
2019 год					
А1. Наиболее ликвид- ные активы	14624	<	П1. Наиболее срочные обязательства	281239	-266615
А2. Быстро реализуе- мые активы	351454	>	П2: Краткосрочные обязательства	118817	232637
А3. Медленно реали- зуемые активы	273267	>	П3: Долгосрочные обязательства	6953	266314
А4. Трудно реализуе- мые активы	598951	<	П4: Собственный ка- питал	831287	-232336
Баланс	1238296		Баланс	1238296	
2020 год					
А1. Наиболее ликвид- ные активы	38611	<	П1. Наиболее срочные обязательства	302866	-264255
А2. Быстро реализуе- мые активы	347697	>	П2. Краткосрочные обязательства	102492	245205
А3. Медленно реали- зуемые активы	303347	>	П3. Долгосрочные обязательства	7836	295511
А4. Трудно реализуе- мые активы	504775	<	П4. Собственный ка- питал	781236	-276461
Баланс	1194430		Баланс	1194430	
2021 год					
А1. Наиболее ликвид- ные активы	12699	<	П1. Наиболее срочные обязательства	305414	-292715
А2. Быстрореализуе- мые активы	218221	>	П2. Краткосрочные обязательства	102543	115678
А3. Медленно реали- зуемые активы	352061	>	П3. Долгосрочные обязательства	8099	343962
А4. Трудно реализуе- мые активы	488597	<	П4. Собственный ка- питал	655522	-166925
Баланс	1071578		Баланс	1071578	

По результатам анализа можно сделать вывод, что баланс ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2019-2021 гг. не является ликвидным. У предприятия по первой группе активов и пассивов имеется платежный недостаток. Такая ситуация характеризуется избытком наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) и недостатком наиболее ликвидных активов

(денежных средств), что способствовало получению предприятием платежного недостатка.

Необходимо отметить улучшение значения соотношений между отдельными группами активов и пассивов предприятия к концу 2021 года. По первой группе сокращается платежный недостаток, по второй и третьей группах увеличивается платежный излишек, таким образом, наблюдается рост ликвидности баланса и платежеспособности предприятия.

Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 2.6.

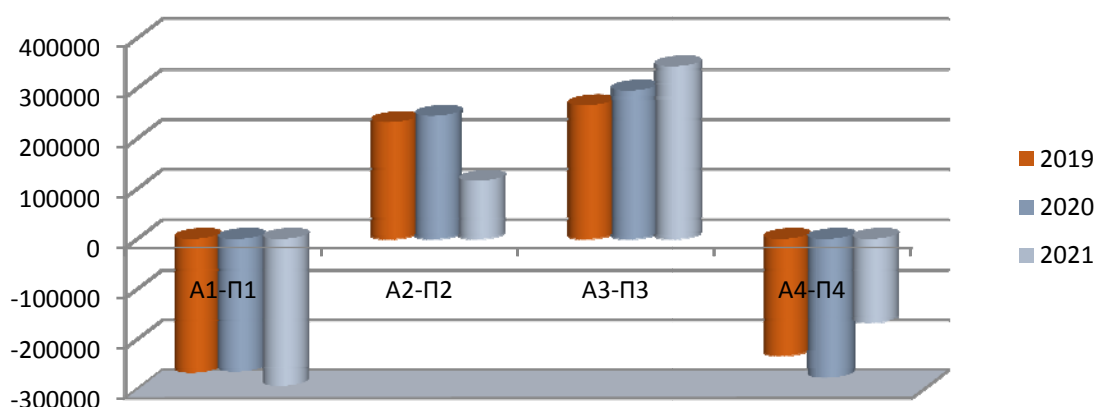


Рисунок 2.6 – Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг., тыс. р.

Сопоставление первых двух групп активов и пассивов позволяет оценить текущую ликвидность предприятия. Сравнение третьей группы активов и пассивов отражает долгосрочную (перспективную) ликвидность. Расчеты данных показателей представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Текущая ликвидность, тыс. р.	-31978	83442	-177037
Перспективная ликвидность, тыс. р.	266314	295511	343962



В результате сопоставления ликвидных средств и обязательств можно сделать следующие выводы: текущая ликвидность на протяжении 2018-2019 гг. имела отрицательное значение и, следовательно, в течение 3-6 месяцев предприятие являлось неплатежеспособным. Показатель перспективной ликвидности свидетельствует о наличии у предприятия активов, способных принести доход, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» станет платежеспособным.

Полученные выводы наглядно подтверждает рисунок 2.7.



Рисунок 2.7 – Динамика изменения показателей ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2018-2020гг.

Как видно из рисунка 2.7 текущая ликвидность ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2020 г. увеличивается, характеризуя улучшение платежеспособности предприятия. Снижение показателя текущей ликвидности в 2021 г. является показателем неустойчивого финансового положения, не обеспечивающим платежеспособность ООО «Лебедянский машиностроительный завод».

Ликвидность баланса, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» дополняется финансовыми коэффициентами, таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Исходные показатели			
Оборотные активы, тыс. р.	639345	689655	582981
Текущие обязательства, тыс. р.	400056	405358	407957

Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. р.		351454	347697	218221
Денежные средства		14624	38611	12699
Расчетные показатели				
Коэффициент текущей ликвидности	>2	2,3	2,3	1,4
Коэффициент быстрой ликвидности	>1	0,1	1,0	0,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,1	0,1	0,03

Согласно таблице 2.5, значение коэффициентов, кроме текущей ликвидности, в 2019-2020 гг. ниже рекомендуемого уровня, в 2021 г. все коэффициенты не соответствуют нормативному значению, что является неблагоприятным фактором для оценки платежеспособности предприятия.

Динамика коэффициентов ликвидности, представлена на рисунке 2.8.

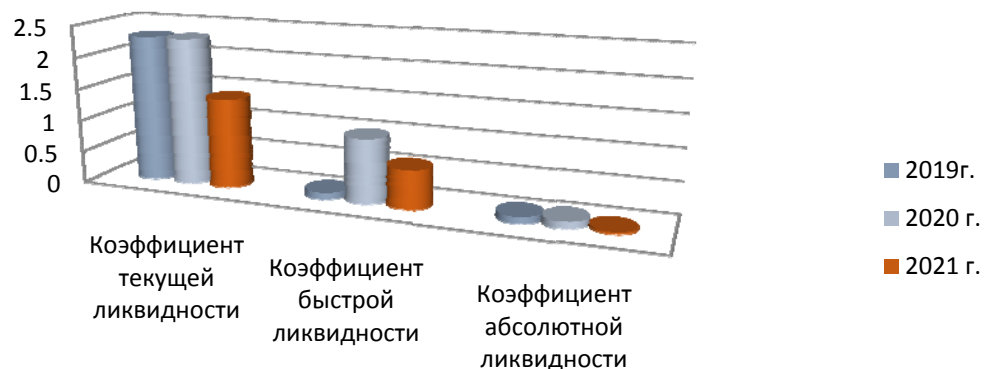


Рисунок 2.8 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Важным показателем, характеризующим финансовое состояние, является платежеспособность предприятия. Платежеспособность представляет собой возможность предприятия своевременно погасить свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами.

Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг. представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Коэффициенты платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Исходные показатели			
Собственный капитал	831287	781236	655522

Кредиторская задолженность	281239	302866	305414
Долгосрочные обязательства	6953	7836	8099
Расчетные показатели			
Коэффициент общей платежеспособности	2,1	2,5	1,6
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,3	0,3	0,4
Коэффициент задолженности	1,0	1,0	1,0
Коэффициент инвестирования	0,7	0,7	1,3
Коэффициент утраты платежеспособности	-	1,2	1,0
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	1,2	0,9

Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019-2021 гг. позволил сделать следующие выводы: значение коэффициента общей платежеспособности в течение всего отчетного периода значительно выше оптимального (0,5-0,7), характеризует устойчивую платежеспособность предприятия.

Невысокие значения и увеличение коэффициента концентрации заемного капитала к концу исследуемого периода являются положительными для предприятия, характеризующие его устойчивое финансовое состояние.

Коэффициент задолженности является одним из показателей платежеспособности, ООО «Лебедянский машиностроительный завод». Нормативными считаются значения  $0 \leq K3 \leq 0,5$ . Его фактическое значение в 2019-2021 гг. равно 1, что требует увеличения ликвидности активов для обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Нормативное значение коэффициента инвестирования больше 1. Коэффициент инвестирования в 2021 гг.  $>1$ . Это свидетельство достаточности собственного капитала, обеспечивающего платежеспособность предприятия.

Коэффициент утраты платежеспособности в 2020 г. имеет нормативное значение, т.е. больше 1, в 2021 г. – близко к нормативному, что можно считать отсутствием у предприятия реальной угрозы утраты платежеспособности.

Значение коэффициента восстановления платежеспособности в 2021 гг. меньше 1 свидетельствует о том, что, ООО «Лебедянский машиностроительный

завод» в ближайшие 6 месяцев не будет иметь возможности восстановления платежеспособности.

От того, какой капитал имеет ООО «Лебедянский машиностроительный завод», зависят его итоги.

Капитал предприятия, являясь основным фактором производства, характеризует финансовые ресурсы предприятия, приносящие доход.

Капитал ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2019-2021 гг. состоит из собственного и заемного капитала.

Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлена на рисунке 2.9.

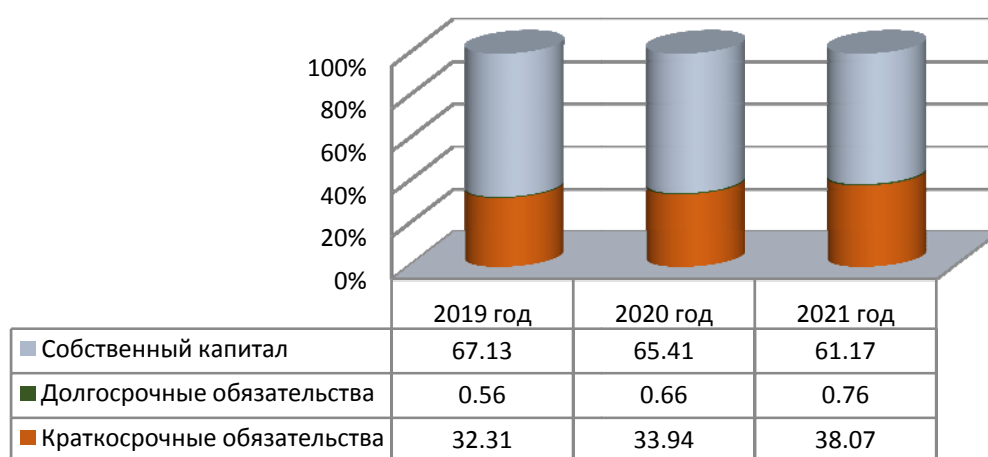


Рисунок 2.9 – Динамика изменения структуры капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг.

Краткосрочные обязательства ООО «Лебедянский машиностроительный завод» имеют положительную динамику, а собственный капитал – отрицательную, что можно рассматривать как негативный фактор в деятельности предприятия.

Удельный вес долгосрочных обязательств в структуре совокупного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» невелик и составляет в 2021 году всего 0,76%, и 1,95% – в структуре заемного капитала.

Таким образом, капитал ООО «Лебедянский машиностроительный завод» характеризуется отрицательной динамикой в рассматриваемом периоде 2019-2021 гг., что обусловлено ежегодным снижением величины собственного капи-

тала, характеризующим рост финансовых рисков и ухудшение показателей финансовой устойчивости предприятия.

Положительная динамика коэффициентов оборачиваемости капитала свидетельствует об увеличении количества полных циклов обращения продукции за рассматриваемый период и ускорении деловой активности предприятия, росте прибыли и рентабельности. При снижении сроков оборота капитала уменьшаются затраты предприятия на эксплуатацию оборудования, на оплату труда и др.

Результаты расчетов коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2019–2021 гг. приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменения (+; -)
Исходные показатели			
Выручка, тыс. р.	2354996	2409838	54842
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. р.	806262	718379	-87883
Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. р.	410102	414625	4523
Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. р.	292053	304140	12087
Расчетные показатели			
К оборачиваемости собственного капитала	2,92	3,35	0,43
К оборачиваемости заемного капитала	5,72	5,81	0,09
К оборачиваемости кредиторской задолженности	8,06	8,00	-0,06

По данным таблицы, К-н оборачиваемости собственного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» увеличился с 2,92 оборотов в 2020 г. до 3,35 оборота в 2021 г., коэффициент оборачиваемости заемного капитала увеличился в 2021 г. на 0,09 оборота. Рост данных коэффициентов характеризует увеличение скорости оборота вложенного капитала, что является положительным фактором в использовании капитала. Снижение коэффициента кредиторской задолженности в 2021 г. означает замедление погашения предприятием своего долга перед кредиторами.

Наглядно изменение коэффициентов оборачиваемости капитала предприятия за 2020–2021 гг. отражает рисунок 2.10.

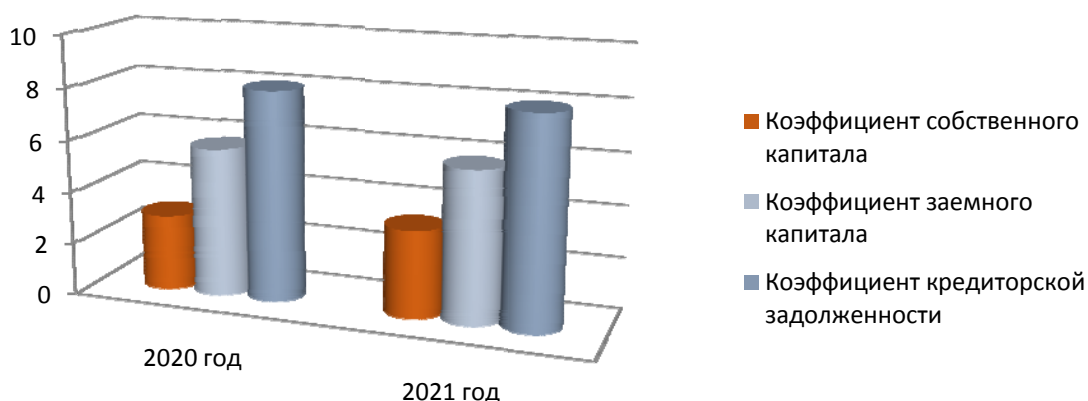


Рисунок 2.10 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Для оценки эффективности использования капитала в практической деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» рассчитываются коэффициенты рентабельности (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Изменение
1	2	3	4
Исходные показатели			
Выручка, тыс. р.	2354996	2409838	54842
Себестоимость, тыс. р.	1982142	2010624	28482
Чистая прибыль, тыс. р.	149950	174286	24336
Активы, тыс. р.	1216363	1133004	-83359
Собственный капитал, тыс. р.	806262	718379	-87883
Среднегодовая стоимость основных средств	491544	430564	-60980
Расчетные показатели			
Рентабельность активов, %	12,3	15,4	3,1
Рентабельность основных средств, %	30,5	40,5	10,0
Рентабельность собственного капитала, %	18,6	24,3	5,7
Рентабельность продаж, %	8,6	7,2	-1,4

Наглядно динамику коэффициентов рентабельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2021 г. отражает рисунок 2.11.

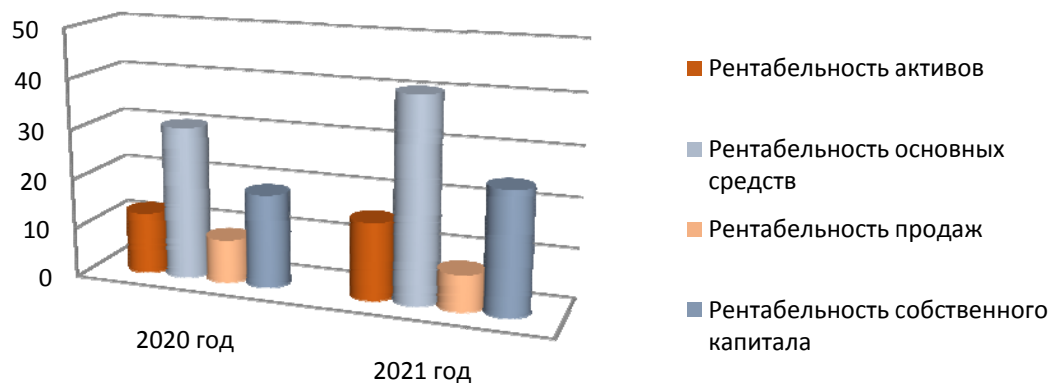


Рисунок 2.11 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за 2020-2021 гг.

Коэффициент рентабельности активов отражает среднюю доходность, полученную предприятием на все источники капитала (собственного и заемного). В 2020 г. на каждый рубль активов приходится 12,3 копейки чистой прибыли; в 2021 г. – 15,4 копейки. Рост коэффициента рентабельности активов в 2021г. характеризует способность руководства предприятия эффективно использовать его активы для получения прибыли. В 2021 г. отмечается повышение эффективности использования основных средств на 10%. Снижение показателя рентабельности продаж на 1,4% объясняется опережением роста выручки инфляционным ростом затрат.

Рентабельность собственного капитала – один из важнейших показателей, используемый инвесторами и собственниками предприятия, которая показывает эффективность использования средств, вложенных в предприятие. Рентабельность собственного капитала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в 2021 г. повышается с 18,6 % до 24,3 %. Если в 2020 г. каждый привлеченный рубль собственных средств позволил получить 18,6 копеек чистой прибыли, то в 2021 г.. увеличение рентабельности собственного капитала на 5,7 % позволило предприятию получить прибыль в размере 24,3 копейки за каждый вложенный рубль собственных средств.

## **2.2 Изучение особенностей инновационной деятельности в ООО**

### **«Лебедянский машиностроительный завод»**

Важным требованием рыночной экономики к структуре и системе хозяйствования современных предприятий является обеспечение их конкурентоспособности; необходимость работать на платежеспособный спрос, конкурировать с иностранными фирмами. Все это вызывает необходимость предприятий использовать стандарты и правила поведения на рынке.

Хороший экономический эффект, обеспеченный повышением степени конкурентоспособности продукции, вызывает необходимость у зарубежных компаний значительную часть средств размещать в инновационную деятельность. Инвестирование инновационной деятельности, обновление продукции промышленными предприятиями России пока еще находится на невысоком уровне. Однако одни российские предприятия уже имеют, другие разрабатывают и применяют эффективные технологии, позволяющие выпускать высококачественную продукцию. Но для широкого круга российских предприятий достижение существенных результатов в развитии инновационной деятельности в ближайшее время остается проблематичным.

В условиях рыночной экономики значение инновационной деятельности для современных организаций и предприятий объясняется еще и усложнением решаемых ими задач – хозяйственно-экономических, научно-технических, правовой защиты интеллектуальной собственности. Как следствие, возрастает роль методов реализации инновационных проектов.

В сфере машиностроения инновационная деятельность предполагает разработку стратегии в области обновления производства, улучшение качества производимой продукции, повышение эффективности внутренних инвестиций.

Эти важные направления в своей деятельности старается осуществлять Лебедянский машиностроительный завод.

Свою инновационную деятельность ООО «Лебедянский машиностроительный завод» начинает с планирования – необходимого элемента системы



управления инновационной деятельностью предприятия. Совершенствование всей системы оперативного и стратегического планирования ООО «Лебедянский машиностроительный завод» ориентировано на развитие инновационной деятельности.

К планам инновационных проектов на предприятии предъявляются серьезные требования, которые призваны обеспечить обоснование эффективности инновационного проекта; выгодность проекта в связи с конкурентоспособностью предприятия, осуществляющего выпуск соответствующего вида продукции; установление стабильного уровня цен на инновационную продукцию; обеспечение минимального уровня риска инновационного проекта; соответствие запланированного объема ресурсов для осуществления реализации проекта; определение перспектив финансовых возможностей проекта.

Осуществление и развитие инновационной деятельности в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» направлено на адаптацию к изменениям внешней среды. Для этого предприятию предлагается разработать специальную программу, позволившую обеспечить адаптацию предприятия к внешнему окружению.

Планы инновационного развития предусматривают обязательный анализ реализуемости проекта в стратегической перспективе, результаты которого подскажут пути комплексного обновления предприятия.

В ООО «Лебедянский машиностроительный завод» разрабатывается матрица ответственности с выделением роли каждого участника группы в ее реализации (таблица 2.9). Анализ состоит из этапов. Инновационные данные ООО «Лебедянский машиностроительный завод» по плану. Это позволяет получить информацию об исполнителях, необходимых ресурсах, обеспечивает решение задач по осуществлению в перспективе всех мероприятий для достижения поставленных целей.

Таблица 2.9 – Матрица ответственности в формате RACI

Функции исполнителей	Команда проекта			
	Спонсор	Руководитель	Конструктор	Администратор
1	2	3	4	5
<b>Планирование</b> Разработка, корректировка. Утверждение плана	C	A	A	
<b>Руководство проектом</b> Назначение руководителя Определение состава специалистов Оценка имеющихся ресурсов для осуществления работ Условия стимулирования участников	A I A C	A  R A	C	
<b>Осуществление работ</b> Связь с заказчиком и другими участниками. Разработка, утверждения всей технической документации. Составление отчетной документации. Материально техническое обеспечение проекта		A, R  A A	R	R
<b>Контроль выполнения работ</b> Рассмотрение проведения работ, оформление отчетов, распорядительной документации. Проверка соответствия фактического выполнения работ утвержденному проекту		A  I	C  A	A

Условные обозначения матрицы ответственности (RACI):

R – исполнитель; A – ответственный; C – консультант; I – наблюдатель.

Большое влияние на эффективную деятельность оказывает правильно организованная структура предприятия. Ранее в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» планирование инновационной деятельности осуществлял планово-экономический отдел. В настоящее время на предприятии создан отдел инновационного развития (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Структура отдела инновационного развития  
ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

В соответствии со штатным расписанием в структуру отдела входят три квалифицированных специалиста: менеджер по инновациям – начальник отдела, инженер-конструктор, экономист.

Отдел инновационного развития ООО «Лебедянский машиностроительный завод» осуществляет следующие функции (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Функции отдела инновационного развития

	Функции отдела
Отдел инновационного развития	– разрабатывает планы инновационного развития предприятия, ориентированные на соблюдение требований потребителей к новой продукции, выпускаемой на предприятии
	– занимается исследованием и анализом рынка инноваций
	– обеспечивает организацию помощи в техническом обосновании изобретений и рационализаторских предложений, их документальном оформлении
	– обеспечивает внедрение в производство новых технологий и видов продукции
	– координирует и согласовывает деятельность всех отделов предприятия разработке выработке единой инновационной политики
	– разрабатывает рекомендации по изменению технологий производства новых видов продукции с учетом мнения потребителей для улучшения потребительских свойств новой продукции
	– разрабатывает инженерно-технические решения, обеспечивающие технологическую возможность освоения и выпуска новых видов продукции
	– поддерживает связи с научно-исследовательскими организациями для принятия оптимальных инновационных решений
	– заключает договора с соответствующими организациями о творческом сотрудничестве
	– проводит анализ инновационных мероприятий

Менеджер по инновациям, осуществляющий руководство отделом инновационного развития, проводит работу на основе положения об отделе инно-

ционного развития и должностной инструкции менеджера. Менеджер имеет базовое образование по специальности профессионального менеджера по инновациям, имеет практический опыт работы управляющего в сфере инноваций на машиностроительном предприятии более пяти лет; знания в области машиностроения; владеет электронной техникой управления, информации и контроля.

В функциональные обязанности менеджера по инновациям ООО «Лебедянский машиностроительный завод» включается: изучение потребности в инновационной продукции; периодическое пополнение информационной базы новыми данными по инновациям по профилю машиностроения; организация и проведение выставок, обзоров по данной тематике, совещаний по вопросам инновационной деятельности предприятия, обобщение передового опыта предприятий машиностроения; осуществление контроля выполнения работ; ведение отчетности, обоснование предложений по совершенствованию инновационной деятельности предприятия.

Создание отдела инновационного развития в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» является важным по отношению к дальнейшему развитию инновационной деятельности предприятия. В настоящее время разработано на предприятии и реализуется несколько инновационных проектов.

Почти 70 лет Лебедянский машиностроительный завод производит насосы для нефтяной промышленности, атомной энергетики и военно-морского флота. Сейчас предприятие является примером внедрения новых технологий.

Сырье для производства насосов – расплавленный чугун, с него начинается производство. Из индукционных печей жидкий металл разливают в ковши, затем в литейные формы, он должен подаваться горячим. Лучшим сотрудником в данном производстве является разработанный на предприятии и внедренный в производство – робот-манипулятор. В некоторых цехах полностью производственную деятельность осуществляют эти умные машины. Робот может работать без перерыва 24 часа в сутки. В литейном цехе работает три такие машины.

Машины работают с ювелирной точностью и при этом не требуют к себе большого внимания. Один оператор обслуживает 4 станка одновременно. Затраты для разработки такой машины составили почти 900 млн. рублей.

В результате использования нового оборудования за последние 5 лет объем производства продукции предприятия вырос в 2 раза. Раньше завод выпускал по 400 насосов и комплектующих для добычи нефти, сегодня предприятие выпускает 750-800 насосов, установок и комплектующих, входящих в состав установок для добычи нефти.

Экономически оправданным является усовершенствование и внедрение в производство вертикальных электро-насосных агрегатов двойного действия, для судостроения типа ЭНП. Работа продолжалась год, подготовка производства 2 года. Предприятие сокращало сроки освоения продукции, выполняя некоторые работы частично параллельно, но само изделие на предприятии уже выпускалось и заменяло выпуск старого образца насоса на новое. Первый год были убытки. Техническая подготовка была связана с созданием и использованием дополнительных мощностей. В ходе выпуска производились конструкции и ввод новых мощностей. Но уже во втором и последующих годах рентабельность составила 20%, рентабельность продаж – 18%.

В настоящее время в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» широко используется практика корпоративной культуры, направленная на повышение эффективности деятельности предприятия, содержащая элементы инновационной культуры. Эта система является мотивацией для обеспечения восприимчивости персонала предприятия к новшествам и готовности их реализации в форме инноваций, и как следствие, получения предприятием высоких результатов от инновационной деятельности.

В результате данного мероприятия специалистами ООО «Лебедянский машиностроительный завод» был разработан и создан станок ДУС-800 для производства винтовых насосов, которые используются для добычи, так называемой, «тяжелой» нефти. Основная часть насоса – винт. Его изготавливают из

цельного стержня, без сварных швов. Этот станок является уникальным оборудованием на данный момент, одним из немногих в России.

Высокая эффективность работы ООО «Лебедянский машиностроительный завод», вызванная созданием на предприятии корпоративной культуры, обеспечивает предприятию получение прибыли. Оно будет обеспечивать выпуск продукции более высокого качества, увеличение контролируемой доли рынка; установление уровня цен с учетом условий конкуренции; повышение репутации предприятия.

Результаты повышения эффективности работы предприятия с помощью разработки системы корпоративной культуры представлены на рисунке 2.13.

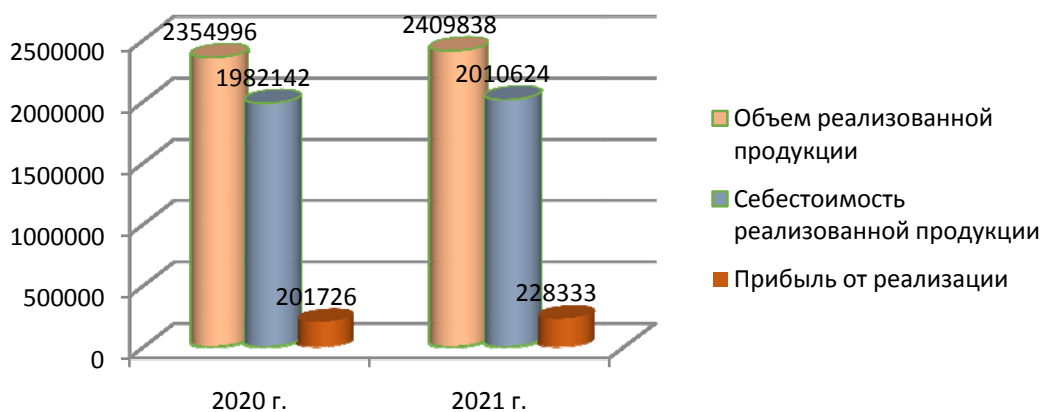


Рисунок 2.13 – Динамика прибыли до и после внедрения мероприятия по стимулированию инновационной деятельности предприятия

Учитывая роль инноваций в текущей и перспективной деятельности, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» принимает только экономически обоснованные проекты, серьезно осуществляет инновационные процессы, норма внутри выше, чем норма прибыли.

Инновационная работа и политика, ООО «Лебедянский машиностроительный завод», разная. Подсистема рассматривается на уровне предприятия. В ней инновационные технологии создаются как на самом предприятии, так и вне его. Одна подсистема, относящаяся к макроуровню, представляет собой реализацию государственной инновационной политики, в результате которой осуще-

ствляются исследования и разработки важнейших макро-технологий, создание инновационного климата в стране (законодательство, формирование инфраструктуры, финансовая поддержка).

### **2.3 Оценка инновационного потенциала ООО «Лебедянский машиностроительный завод»**

ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – крупное промышленное предприятие, имеющее широкий спектр оборудования для осуществления производственной деятельности, основным направлением перспективного развития которого является комплексная механизация и автоматизация производства, разработка и использование прогрессивных технологий и процессов, создание и освоение производства новых видов продукции. Среди них особенно необходимо отметить механизацию и автоматизацию производственных процессов, обеспечивающих рост производительности труда, повышение качества продукции и эффективности машиностроительного производства на основе осуществляемой предприятием инновационной деятельности.

Прежде чем начать осуществление инновационной деятельности отдел инновационного развития предприятия ставит перед собой задачи, которые помогут руководству предприятия оценить возможность ее осуществления. К ним относятся:

- создание условий устойчивого развития предприятия;
- определение возможного для предприятия портфеля инноваций;
- оценка возможностей осуществления запланированных мероприятий;
- разработка организационно-технических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов инноваций;
- организация и контроль выполнения плановых заданий с учетом имеющихся в предприятии ресурсов.

Возможности осуществления инновационной деятельности в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» определяются на основании результатов оценки инновационного климата предприятия (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Оценка состояния инновационного климата ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Оцениваемые составляющие	Уровень состояния компонент		
	Угрозы	Возможности	
1. Оценка влияния внешних условий на инновационный процесс организации			
Природные, социальные факторы	1,1	2	3,5
Научные, технические, технологические факторы	1,1	2	3,5
Финансовая, экономическая обстановка	1,1	2	3,5
Правовая и политическая обстановка	1,1	2	3,5
2. Оценка состояния инновационного микроклимата (анализ стратегических зон)			
Хозяйствование: степень конкуренции, дела с покупателями и партнерами	1,4	2	3,5
Инвестиций (капиталовложения)	1,4	2	3,5
Информационные и научно-технические возможности	1,4	2	3,5
Материально-технические возможности:	1,4	2	3,5
Трудовые ресурсы	1,4	2	3,5
Стратегическое воздействие (уровень отрасли, региона, района, города)	1,4	2	3,5
Итоговая оценка инновационного климата организации			
Микроклимат	1,4	2	3,5
Внешнее воздействие	1,4	2	3,5
Итог состояния инновационной деятельности 2,0			

В таблице 2.11 оценка проводится по следующим данным:

- 5 – значение параметра условий внешней среды является отличным, отражает наличие инновационного потенциала, возможность полного его использования в предприятии;
- 4 – значение хорошее, что характеризует недостаточно возможности у предприятия для использования инновационного потенциала;
- 3 – значение ненадежное – угрозы пока не существуют, необходимо наблюдение за его изменением;
- 2 – значение тревожное, оказывает отрицательное воздействие на инновационный потенциал;



– 1 – значение характеризует существующие угрозы, причем угроза опасная.

Согласно полученным результатам, инновационный климат предприятия оценивается в 2 балла, что свидетельствует о тревожном состоянии инновационного потенциала предприятия и необходимость принятия мер по устранению существующего положения.

Затем, используя данные стратегического плана, в зависимости от особенностей деятельности было определено, предприятию ООО «Лебедянский машиностроительный завод» использовать следующие возможные стратегии: «Активный рост», «Модификация продукта».

Сопоставляя рассчитанную доходность запланированных предприятием проектов с нормативной, определяется рыночный и собственный риски каждого проекта. Охарактеризовав возможные проекты и риски, формируется возможный для предприятия портфель проектов (таблица 2.12).

Таблица 2.12– Исходные данные для формирования возможного портфеля инновационных проектов ООО «ЛеМаЗ»

Возможные стратегии	Проекты	Характеристика	Объем инвестиций/ млн. руб.	NPV. млн. руб.	Рыночный риск, млн. руб.	Собственный риск, млн. руб.
«Активный рост»	Проект А	Рост – российский рынок	9,300	1,930	0,245	0.252
«Модификация продукта»	Проект Б	Совершенствование функциональных возможностей	7,030	1,500	0.058	0.109

При выпуске нового вида продукции предприятие обязательно сталкивается с риском капитальных вложений, так как не всегда они могут окупиться. Объясняется это наличием слишком большого разрыва во времени, т. е. между появлением идеи, проведением всех научных, исследовательских работ и реализацией проекта.

Чтобы получить такую рентабельность продукция должна обладать высокими потребительскими свойствами и качеством, пользоваться устойчивым спросом на рынке. Осуществление проекта может быть связана с дисконтированным денежным потоком. Поэтому для получения положительного чистого дисконтированного дохода необходимо, чтобы реализация новой продукции была рентабельной, а высокорентабельной (30–35%). Экономический анализ такой ситуации рассмотрим на примере разработки, производства и реализации продукции предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» (табл. 2.13).

Таблица 2.13 – Оценка эффективности инновационного развития ООО «Лебедянский машиностроительный завод», 2021–2026 гг., тыс. руб.

Показатель	Год реализации проекта							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Проектно-конструкторская разработка								
Затраты на разработку	160	48						
Техническая подготовка производства								
Затраты на подготовку производства		72	283	81				
Объем реализации продукции		1390	2128	8588	11929	15350	18910	22900
Себестоимость реализованной продукции		2429	1718	6932	9885	12722	15675	18981
Чистая прибыль		-1039	266	1258	1553	1997	2459	2978
Инвестиции	160	120	283	81				
Прирост оборотного капитала		100	180	850	424	446	464	519
Амортизация нового оборудования		7	35	43	48	54	60	67
Эффективность проекта								
Чистый денежный поток	-160	-1252	-162	370	1177	1605	2055	2526
Чистый дисконтированный доход	-160	-908	-86	149	368	390	390	384
ЧДД нарастающим итогом	-160	-1068	-1154	-1005	-637	-247	143	527
Коэффициенты дисконтирования	1	0,725	0,534	0,404	0,313	0,243	0,19	0,152
1/коэффициент дисконтирования		1,38	1,872	2,476	3,19	4,108	5,244	6,574
Выпуск продукции (фактический и прогнозный), шт.		88	114	400	496	570	627	684
Себестоимость единицы продукции		27,6	15,07	17,33	19,93	22,32	25	27,75
Цена единицы продукции		15,8	18,67	21,47	24,05	26,93	30,16	33,48
Индексы инфляции относительно предыдущего года (разы)	1,36	1,2	1,18	1,15	1,12	1,12	1,11	1,09

Здесь усовершенствование запчастей для насосов. Разрабатывается 2 года, подготовка – 3 года. Но предприятие сокращает сроки изготовления продукции тем, что работы выполняются частично параллельно, а само изделие уже вы-

пускалось и происходит замена выпуска старого образца на новое. При этом выпуск продукции осваивается параллельно доработкам конструкции и вводу дополнительных мощностей.

В целом инвестиционные затраты не велики, они растянулись на три года. Выпуск продукции, текущие затраты, инвестиции, прирост оборотного капитала – все эти показатели показаны с учетом инфляции по годам, т.е. в фактических и прогнозных ценах. Техническая подготовка в основном связана с созданием и освоением дополнительных мощностей.

В первом году выпуск изделия был убыточен, однако в последующие годы его рентабельность составляла около 15%, рентабельность продаж – 13%. При расчете коэффициентов дисконтирования использовались следующие параметры: норма прибыли – 10%, оценка риска – 5%, показатели инфляции – фактические по годам, на 2026 г. инфляция оценена в 9%. Чистый деньгами проекта был 3 года отрицательным. Чистый дисконтированный доход положительный. Это рассказывает внутренняя норма прибыли немного больше 16%, т.е. финансовая устойчивость небольшая. Более пяти лет предприятию приходилось финансировать выпуск данного изделия за счет чистой прибыли другой продукции. В данном случае трудно предположить, что можно привлечь инвесторов для участия в реализации проекта.

Весь процесс инновационного механизма, действующего в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» представлен на рисунке 2.14.

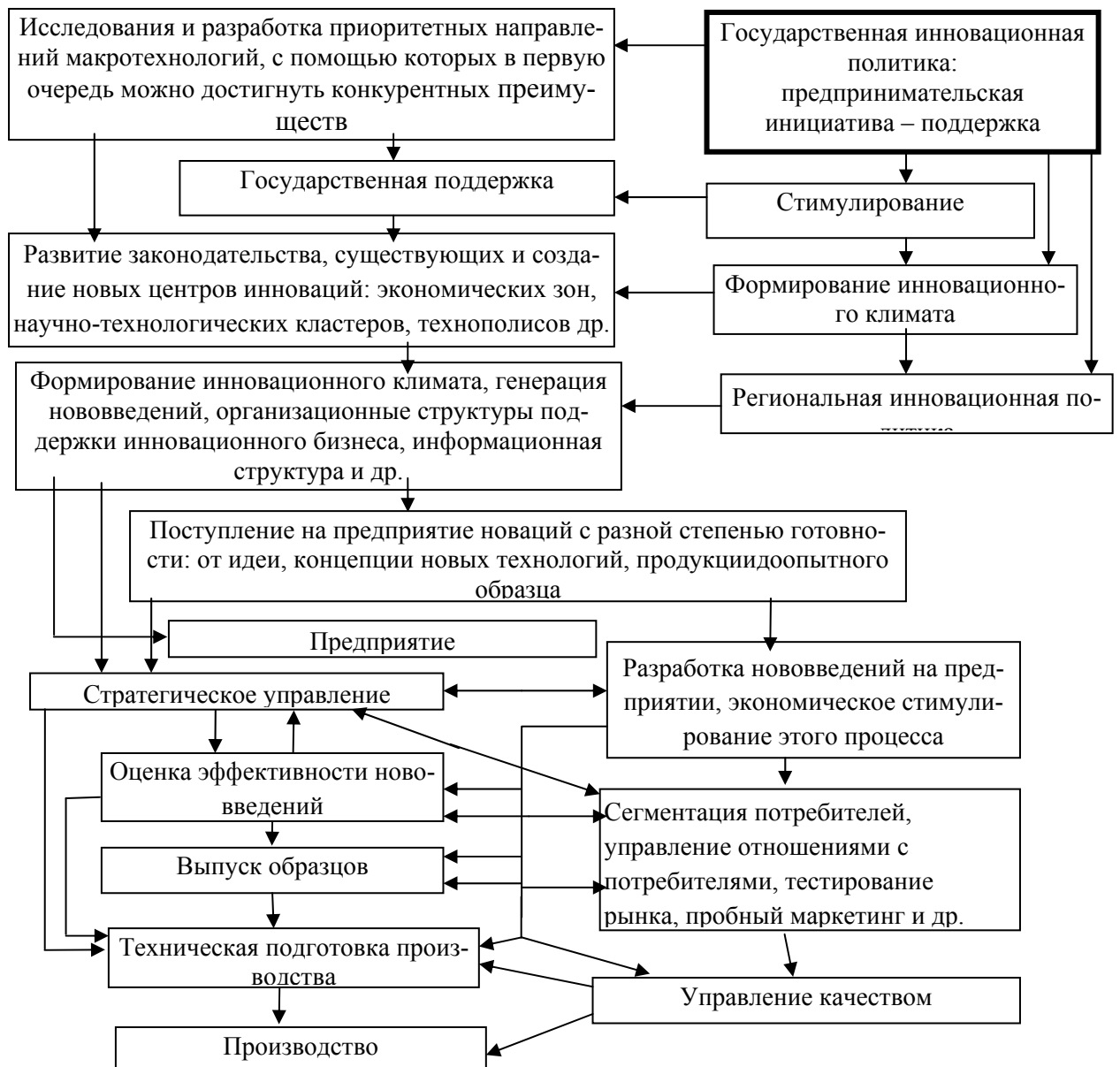


Рисунок 2. 14– Схема инновационного механизма, действующего в ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

В рамках внутреннего управления инновационной деятельностью в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» очень важен инновационный процесс в системе управления предприятием. от оперативного управления производством до оперативного управления качеством, от оценки спроса до реализации от оперативного управления производством до оперативного управления качеством продукции.

### **3. Разработка рекомендаций по повышению инновационного потенциала ООО Лебедянский машиностроительный завод»**

#### **3.1 Планирование инновационной деятельности организации**

Чтобы постоянно обеспечивать свою долю на рынке и повышать конкурентоспособность ООО «Лебедянский машиностроительный завод» должен постоянно совершенствовать выпускаемую продукцию. Для этого необходимо точное понимание того, что в продукции предприятия недостаточно для удовлетворения потребностей потребителя, какие необходимы изменения. Ответ на данный вопрос, поможет определить необходимость в определенных инновациях и этап жизненного цикла продукции, на котором они должны быть внедрены.

Для возможности комплексного обновления всех сфер деятельности предприятия необходимо прежде всего совершенствовать планирование в трех основных направлениях: продукты, процессы, имеющиеся возможности. Реализация такого подхода связана с разработкой новых функциональных и продуктовых программ, используемых для инновационной деятельности предприятия.

Для инновационного развития предприятия процесс совершенствования планирования должно происходить комплексно, в связи с оперативным и стратегическим планированием и обязательно ориентироваться на инновационные альтернативы. Правильная оценка альтернатив инновационного развития будет получена при прохождении трех последовательных этапов: анализ эффективности, экспертная оценка и анализ риска. Применение предлагаемых направлений будет способствовать улучшению инновационного планирования, качества всей плановой работы на предприятии, обеспечит тем самым необходимость промышленного предприятия к осуществлению нововведений.

Процесс планирования инновационного развития предприятия основывается на результатах проводимого анализа возможности реализации планируе-

мого продукта, способности предприятия произвести обновление в перспективе. Процесс анализа реализуемости включает следующие основные элементы: научно-техническая, ресурсная, временная и логическая виды экспертиз, а также анализ имеющихся ограничений.

Заканчивается разработка инновационного плана этапом воплощения наилучшего варианта в стратегическом плане, результат которого – использование намеченного варианта решения в план, определяющий будущее развитие предприятия.

Детализация плановых работ предполагает разработку матрицы ответственности с выделением роли каждого участника проекта в ее реализации. Получение в этом случае информации о необходимых ресурсах и исполнителях для осуществления принятого решения позволяет решить задачу временной оптимизации подготовленного к осуществлению в стратегической перспективе комплекса мероприятий для скорейшего достижения поставленных целей и задач, и получения тем самым промышленным предприятием конкурентного преимущества в рыночной среде. Необходимо отметить, что данное предложение уже используется в предприятии.

ООО «Лебедянский машиностроительный завод» предлагается алгоритм осуществления планового запуска инновационного проекта предприятия (рисунок 3.1), позволяющий на системно-обоснованной основе с учетом внутренней и внешней сред предприятия и требований проекта начать осуществление инновационных проектов предприятия.

Также предлагается блок-схема процесса разработки и вывода инновационного продукта на рынок (рисунок 3.2) и комплект бизнес-операций инновационного менеджмента, включающий: управление разработкой бизнес-планов и производственных программ инновационной деятельности; управление разработкой инновационной продукции и технологией ее внедрения; рассмотрение программ создания новой продукции и технологии; осуществление единой инновационной политики (координация деятельности производственных подразделений в этой области); обеспечение ресурсами производственных программ

инновационной деятельности; обеспечение квалифицированным персоналом; инициирование и функционирование целевых рабочих групп для системного решения проблем инновационной деятельности предприятия



Рисунок 3.1 – Алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия

К планам инновационных проектов предприятия предъявляются следующие требования:

– превышение инвестиционной эффективности проекта рыночной ставки ссудного процента;

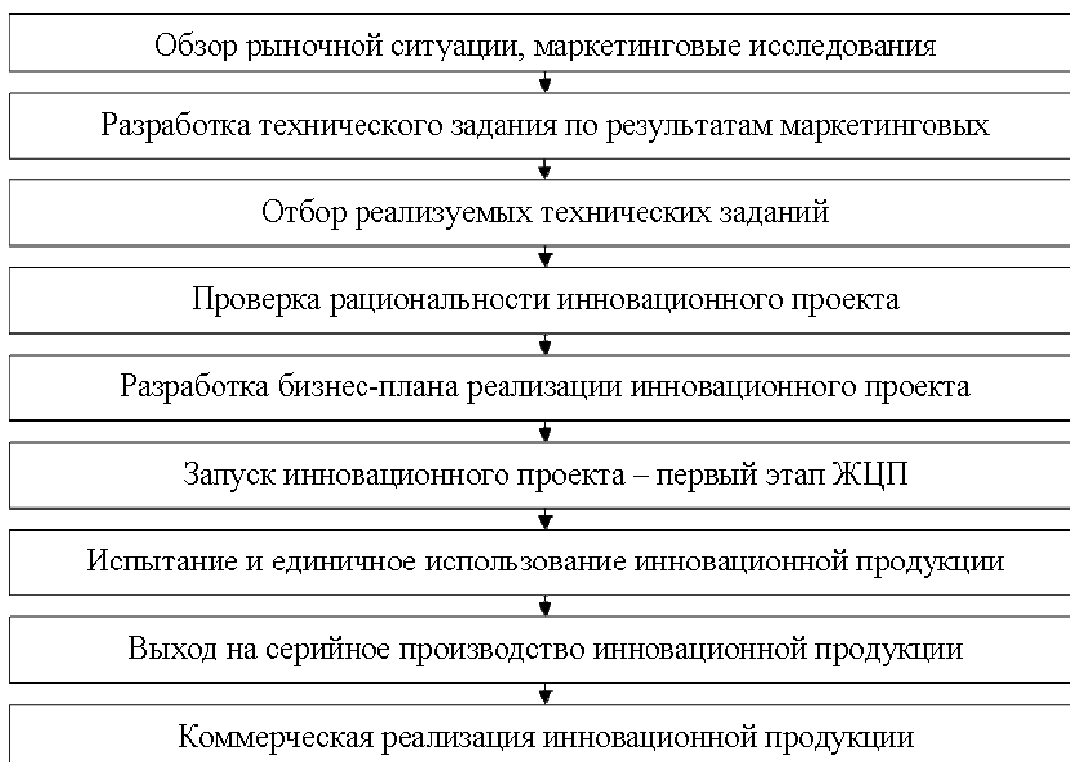


Рисунок 3.2 – Блок-схема процесса разработки и вывода инновационного продукта на рынок

– емкость, в зависимости от по выявленной потребности и платежеспособного спроса, выгодность, в зависимости от конъюнктуры, увеличение и доступность освоения рынка сбыта инновационной продукции;

–при наличии конкурентности рынка обеспечение конкурентной способности инновационного продукта, способствующей вытеснению с рынка аналогов продукции предприятия;

– приемлемость и стабильность цен и объемов предложения требуемых ресурсов;

–осуществление минимизации рисков проекта;

–определение перспектив финансового развития проекта.

Разработано дерево целей бизнес-плана инновационного проекта (рисунок 3.3).





Рисунок 3.3 – Дерево целей бизнес-плана инновационного проекта

Совершенствование планирования нельзя осуществлять без использования специальных методов планирования и автоматизирования управленческих решений.

Для более детального представления плановзаимоувязки его с единым планом предприятия возможно составление графика проводимых по плану работ (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Примерный график проведения плановых инновационных работ

Месяцы	Недели	1-й год цикла планирования на инновационной основе	2-5-й гг. цикла планирования на инновационной основе
1		2	3
январь	1-4	Анализ и оценка внешней среды	Стратегический контроль

февраль	5-6	Анализ и оценка внутренней среды	Анализ и оценка изменений в прошедшем году
---------	-----	----------------------------------	--

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	
	7-8	Диагностика проблемы	Принятие решения относительно дальнейшего курса действий предприятия в области инновационного развития	
март	9-10	Разработка инновационно-ориентированной концепции	Актуализация инновационной концепции и всего процесса планирования на инновационной основе / Реализация и непрерывный оперативный контроль	
	11	Определение целей и задач		
	12	Генерирование инновационных альтернатив (пассивный поиск)		
апрель	13	Генерирование инновационных альтернатив (активный поиск)	Реализация Непрерывный оперативный контроль	
	14			
	15			Фильтрация
	16			
май	17-19	Оценка инновационных альтернатив		
	20	Выбор наилучшего решения		
июнь	21-22	Анализ реализуемости		
	23-24	Воплощение наилучшей альтернативы в плане		
июль-декабрь	25-48	Реализация Непрерывный оперативный контроль		

Для успешной реализации планов инновационного развития предприятия планы должны обеспечить гибкость в связи с меняющимися условиями деятельности предприятия ответственность за их выполнение, а также ориентированы на адаптацию предприятия к изменениям внешней среды.

Учитывая внесенные предложения по осуществлению планирования и реализации предложений методического и организационного характера, можно предположить, что значительно повысится ориентация предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» на инновационное развитие.

Системное решение проблем улучшения планирования должно осуществляться совместно с осуществлением комплексного механизма управления предприятием. Реализация ряда представленных предложений позволит превратить план в действенный инструмент управления развитием предприятия на

инновационной основе, создать тем самым предпосылки повышения эффективности его деятельности, получения высоких результатов.

### **3.2 Предложения по мотивации персонала за эффективное осуществление инновационного процесса**

В условиях инновационной деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» важнейшей задачей совершенствования механизма мотивации инновационного развития предприятия является поиск эффективных способов управления инновационным поведением работников, эффективные результаты которого могут быть обеспечены используемыми критериями и видами мотивации и стимулирования.

Экономическое стимулирование новых разработок и внедрение их в производство, конечный эффект, полученный от инноваций, необходимо стимулировать, увязывая его с заработной платой работников, занимающихся этой работой. Но данный вид стимулирования пока еще слабо используется на заводе.

В итоге: слабая сторона инновационной деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» – отсутствие стимулирования работников за эффективную инновационную деятельность; сильные стороны – на предприятии реализуется инновационное планирование, успешно осуществляется инновационная деятельность.

Рассмотрим основные направления мотивации персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» за участие в эффективном осуществлении инновационного процесса.

Проблема эффективного стимулирования персонала ООО «Лебедянский машиностроительный завод» предполагает дополнение традиционных форм поощрения работников разработкой и применением методов позитивного подкрепления, которые будут способствовать стимулированию персонала предприятия на развитие творческой инициативы и способностей.

Премия за качественно выполненную работу может быть подкреплением к желанию работников принимать участие в инновационной деятельности на предприятия. При этом сам процесс выявления и выбора показателей премирования является стимулирующим фактором.

Возможно показатели премирования разделить на два варианта: индивидуальные и групповые (для отделов, подразделений). В первом варианте – универсальные для всех подразделений критерии и показатели премирования. Вторым вариантом основывается на учете индивидуальных особенностей деятельности каждого отдела.

Число показателей премирования за деятельность работника не должно превышать пяти, это ограничение связано с критерием «ощутимости» премии, размер которой за фактор должен составлять не менее 30-40% от уровня заработной платы. Максимальный уровень премиальных выплат нецелесообразно устанавливать свыше 60-70% от заработной платы, иначе мотивационное значение премии к заработной плате снижается.

Кроме того, организация премирования должна специально учитывать и стимулировать развитие профессионализма и творческого отношения к делу со стороны работников. Для реализации данного положения в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» необходимо внедрить балльную методику, учитывающую инициативные (рационализаторские) предложения работников по совершенствованию системы менеджмента качества. Подаваемые работниками рационализаторские предложения оцениваются руководством по 100-балльной шкале и по 5 классам (рисунок 3.4).

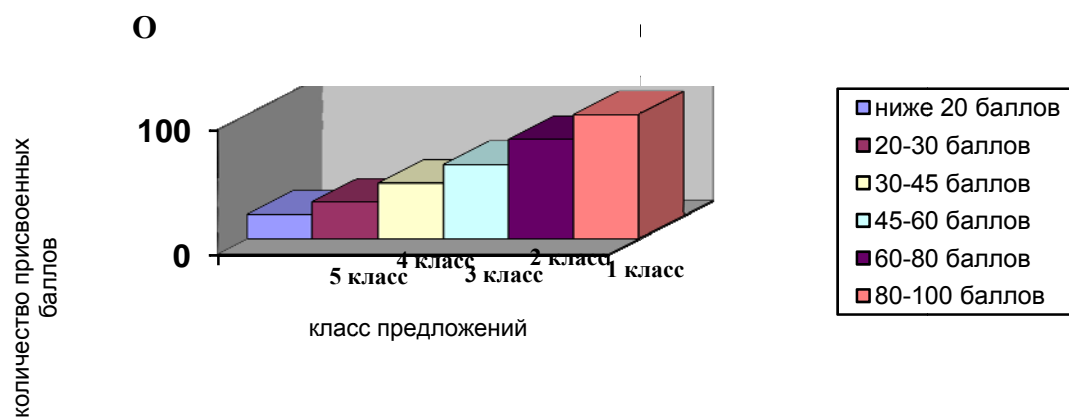


Рисунок 3.4 – Предлагаемое определение класса рационализаторских предложений в ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

В качестве примера для реализации данной методики можно предложить пять критериев оценки предложений, которые в определенной степени являются универсальными для предприятия, поскольку охватывают наиболее важные аспекты внедрения нововведения (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Предлагаемая оценка инициативных предложений в ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Критерий	Шкала ранжирования оценок (баллы)			
	Наивысшая	Достаточно высокая	Небольшая	Очень малая
Эффективность	(40-30)	(29-20)	(19-10)	(9-0)
Условия внедрения	Внедрение в кратчайшие - сроки	Требуется небольшая подготовка	Требуется доработка (5-4)	Требуется дальнейшее обсуждение
Новизна	Оригинальная идея	Достаточно новая (11-8)	Частично заимствована (7-4)	Отсутствие новизны
Затраты на внедрение	Очень малые (15-12)	Несущественные (11-8)	Значительные (7-4)	Макс (3-0)
Уровень внедрения	Вся организация (20-15)	Подразделение (14-11)	Процесс СМК	Процедура СМК (5-0)

Значимость каждого балла может определяться в начале года для того, чтобы каждый работник мог заранее сопоставить свои возможности и предполагаемые бонусы. Вознаграждение работникам будет выплачиваться по количеству набранных баллов и присвоенному классу для рационализаторских

предложений. Такая методика позволит организовать процесс совершенствования системы менеджмента качества, и прежде всего стимулирования эффективного труда, в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» на постоянной основе.

Для развития методов позитивного подкрепления в управление инновационным планированием в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» возможно применение механизма развития безусловной мотивации.

Характерными чертами такого механизма выступают: включение в мотивационный процесс выработанных практикой особенностей поведения человека; использование процесса научения, в ходе которого у работника возникают устойчивые функционально-автономные мотивационные отношения на основе запечатления; приведение в готовность врожденных пусковых форм социального поведения.

На практике указанный механизм может реализовываться через следующие положения мотивации в системе менеджмента качества:

- мотивационное воздействие должно основываться на наиболее значимых методах позитивного материального, социального и морального поощрения;

- позитивное подкрепление должно опираться на всестороннее информационное обеспечение и быть безотлагательным для расширения и усиления мотивационного воздействия;

- необходимо выстроить системы обратной связи таким образом, чтобы они повышали уровень удачливости и успеха в работе;

- необходима забота о каждом сотруднике предприятия посредством значимого внимания со стороны высшего руководства;

- стремления работников следует мотивировать организационной подвижностью, проведением экспериментов, созданием упрощающих систем управления.

Кроме того, ООО «Лебедянский машиностроительный завод» может использовать модель стимулирования (рисунок 3.5), представляющую собой

замкнутый цикл, в котором каждый сотрудник, приложив определённые усилия на выполнения каких-либо задач, знает как оценивается его работа (система оценочных показателей), считает эти показатели справедливыми, определяющими его результативность, получает удовлетворение от высоких результатов, оцениваемых этими показателями, или стремится улучшить показатели при низких результатах, и повышает эффективность затрачиваемых усилий.

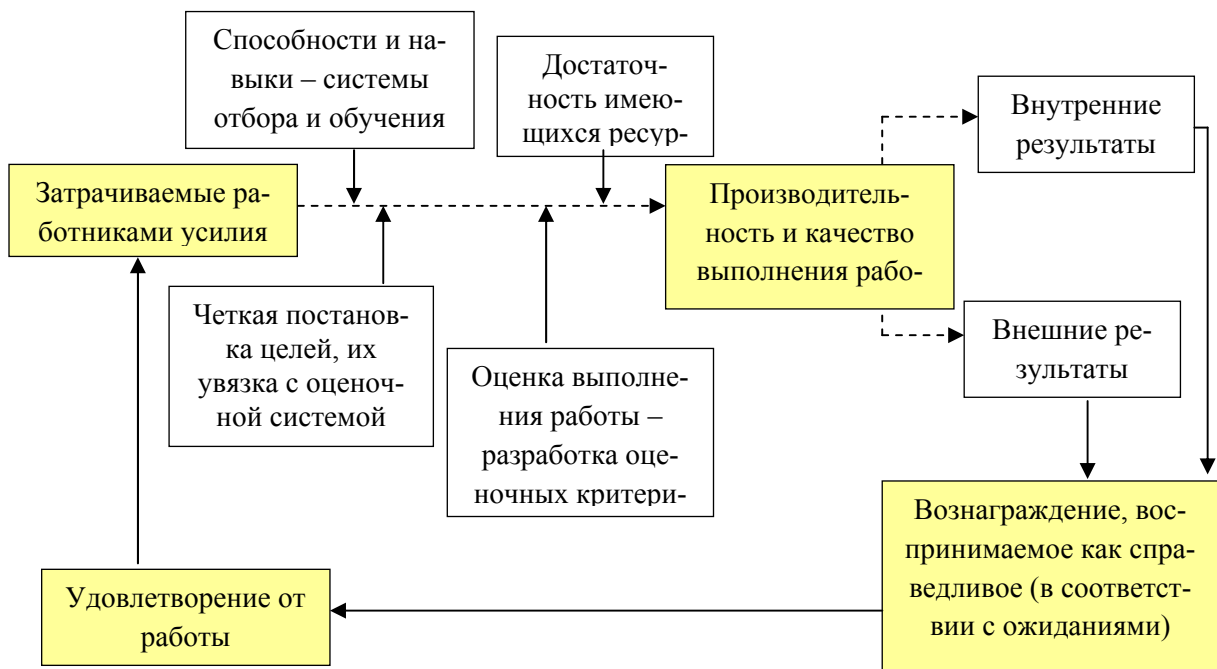


Рисунок 3.5 – Предлагаемая к внедрению в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» модель стимулирования работников

Основная идея заключается в изменении процедуры стимулирования на предприятии при помощи согласования целей отдельных работников, каждого структурного подразделения и предприятия в целом. На основе поставленных целей и задач разрабатываются критерии работы каждого сотрудника во всех подразделениях. По этим критериям определяется размер вознаграждения.

Причем, работники сами устанавливают согласуемые с целями предприятия собственные критерии оценки выполнения работы, служащие фактором самомотивации.

В таблице 3.3 приведены примерные показатели премирования руководителей структурных подразделений ООО «Лебедянский машиностроительный завод» в зависимости от результатов выполнения поставленных задач.

Таблица 3.3 – Предлагаемые показатели премирования руководителей подразделений ООО «Лебедянский машиностроительный завод»

Структурное подразделение	Показатели премирования сотрудников	Вес критерия (в сумме =1)	Величина премии по каждому критерию в зависимости от интервала выполнения				
			«1»	«0,75»	«0,5»	«0,25»	«0»
1. Отдел контроля качества	1) Выполнение инновационного плана	0,1	Свыше 80%	75-80%	70-75%	65-70%	До 65%
	2) Снижение потерь от брака	0,2	Свыше 10%	6-10%	3-6%	0-3%	До 0%
	3) Рост прибыли от реализации инновационной продукции	0,3	Свыше 10%	6-10%	3-6%	0-3%	До 0%
	4) Снижение затрат на устранение ошибок	0,3	На 20-25%	На 15-20%	На 10-15%	На 5-10%	На 0-5%
	5) Установление и анализ показателей работы сотрудников, осуществляющих инновационное планирование	0,1	Да	-	-	-	Нет
	1) Средняя продолжительность одной поставки (с момента заявки от отдела до	0,2	До 4-х недель	4-5 недель	5-6 недель	6-7 недель	> 7 недель



2. Управление закупок	2) Объем возвращенной некачественной продукции поставщикам (в % от стоимости обще-	0,2	До 5%	5-7%	7-10%	10-12%	Свыше 12%
	3) Снижение затрат предприятия на основные материалы (отношение стоимости затрат на материалы к объему вы-	0,2	На 5%	0-5%	«-5» - 0%	«-10»- «5»%	«-15» - «10»%
	4) Снижение величины остатков на складах к началу отчетного периода	0,3	На 10%	На 7-10%	На 5-7%	На 3-5%	На 0-3%
	5) Установление и анализ показателей работы сотрудников, осуществляющих инновационное планирование, в отведенное время	0,1	Да	-	-	-	Нет

Разработанная модель стимулирования работников предприятия через определенные критерии связывает цели и задачи отдельных сотрудников с целями и задачами подразделения и предприятия в целом, способствует организации командной работы. Согласованная работа становится фактором социальной составляющей мотивации персонала.

## **Заключение**

В общем плане, инновационный процесс – это последовательная цепь событий, в ходе которых новшество «вызревает» от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной среде. Причем инновационный процесс не заканчивается только лишь внедрением, т. е. первым появлением на рынке нововведения или доведением до проектной мощности новой технологии. Этот процесс не прерывается и после внедрения, так как по мере распространения в экономике инновация совершенствуется, делается более эффективной, приобретает новые потребительские свойства, что открывает для нее новые возможности, новые рынки, а значит, и новых потребителей.

Планирование на инновационной основе, нацеленное одновременно на долговременное выживание и прогрессивное развитие, является жизненно важным для отечественных предприятий, подавляющее большинство которых находится в ситуации неустойчивого финансового положения, зависимости от за-

ёмных средств, физического и морального износа основных средств, потери уникального научно-технического задела.

Исследование развития и планирования инновационного процесса в ООО «Лебедянский машиностроительный завод» позволило сделать следующие выводы.

Состояние инновационного потенциала предприятия оценивается как среднее. Инновационный климат оценивается в 2 балла, что означает, что состояние инновационного потенциала предприятия вызывает тревогу, необходимо принимать меры по устранению такого положения.

Важнейшим моментом инновационного процесса на предприятии является экономическое стимулирование стратегического предпринимательства – разработок нововведений и их внедрение в производство. Здесь важно увязать оплату труда с конечным эффектом инноваций. Именно этот процесс слабо используется на предприятии.

В настоящее время основой целенаправленного маркетинга и вообще успешной деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» являются комплексные маркетинговые исследования, включающие изучение как внешней маркетинговой среды, рынка и мотиваций потребителя, так и внутренней маркетинговой среды, т.е. оценку производственно-сбытовых возможностей самого предприятия, строящего работу по принципам маркетинга.

Подводя итоги выше сказанному, можно сделать вывод, что продукция предприятия ООО «Лебедянский машиностроительный завод» на современном этапе, зависящая от особенностей ее производства и использования, необходима для отдельных отраслей хозяйства.

С помощью инновационных процессов руководство ООО «Лебедянский машиностроительный завод» стремится получить достойную прибыль, стремится расширить номенклатуру выпускаемой продукции.

На основе использования инструментов стратегического планирования было установлено, что по направлению деятельности предприятию ООО «Ле-

бедянский машиностроительный завод» необходимо опираться на следующие стратегии: «Модификация продукта» и «Активный рост».

Работа по созданию продукции осуществляется 2 года, подготовка производства – 3 года. Техническая подготовка – создание и внедрение дополнительных мощностей. Но предприятие сокращает сроки освоения продукции тем, что работы выполняются частично параллельно, а само изделие уже выпускалось и происходит замена выпуска старого образца техники на новое. При выпуске продукции идет доработка конструкции и ввод дополнительных средств.

Учитывая результаты анализа деятельности ООО «Лебедянский машиностроительный завод» можно рекомендовать:

- повышать уровень работы с заказчиками за счет изменения методов работы;
- уровень мотивации персонала отдела сбыта остается на низком уровне его необходимо повышать.

Инновационная политика предприятий должна быть направлена на увеличение производства принципиально новых видов продукции и технологий, закупку современных технологических линий, расширение сбыта.

Важным в осуществлении инновационной деятельности является необходимость сравнивать плановые и фактические результаты. Условия для инновационной деятельности меняются в зависимости от условий. Следовательно, нужен контроль данных, экономической, технической, социальной, экологической эффективности.



