

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Главный инженер ООО «Магистральстрой»

_____ И.В. Минеев

« _____ » _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« _____ » _____ 2020 г.

Разработка стратегии инновационного развития строительного предприятия

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
ЮУрГУ – 38.04.02.2020.301/501.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ М.В. Подшивалова

« _____ » _____ 2020 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 280

_____ В.И. Радзиховская

« _____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Радзиховская В.И. Разработка стратегии инновационного развития строительного предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-280, 117 с., 7 ил., 28 табл., библиогр. список - 54 наим., 3 прил.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – строительное предприятие ООО «Магистральстрой».

Цель исследования – разработка стратегии инновационного развития строительного предприятия.

В работе рассмотрена целесообразность оценки влияния инновационного потенциала на уровень деловой активности предприятия на примере объекта исследования. Предпосылкой является необходимость адаптации деловой активности бизнеса к условиям цифровизации с переходом в цифровую экономику. Разработаны рекомендации к стратегии инновационного развития применительно к объекту исследования.

ABSTRACT

Radzikhovskaya V.I. Development of a strategy for the innovative development of the construction company. – Chelyabinsk: SUSU, EU-280, 117 p., 7 il., 28 tab., bibliogr.list - 54 names, 3 adj.

The object of the research is Construction company OOO «Magistralstroj»

The purpose of the research is to develop a strategy for the innovative development of a construction company.

The paper considers the appropriateness of assessing the impact of innovative potential on the level of business activity of an enterprise using the example of a research object. A prerequisite is the need to adapt business activity of the business to the conditions of digitalization with the transition to the digital economy. Recommendations to the strategy of innovative development in relation to the object of study are developed.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР	
1.1 СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ИХ ВИДЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	9
1.2 АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ СОЗДАНИЯ УМНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ.....	19
1.3 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	28
2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	40
2.2 МОДЕЛЬ 7S MCKINSEY	43
2.3 МАТРИЦА АНСОФФА	47
2.4 PEST-АНАЛИЗ	54
2.5 КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ: 5 СИЛ ПОРТЕРА	58
2.6 SWOT-АНАЛИЗ	65
2.7 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	68
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	79
3.2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
ПРИЛОЖЕНИЕ А	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ В	119

ВВЕДЕНИЕ

Инновации играют решающую роль в долгосрочной перспективе выживания предприятия, определении его успеха, а также поддержании уровня конкурентоспособности. Инновационная деятельность предприятия зависит от наличия необходимых ресурсов для проведения изменений, квалификации сотрудников, их возможности и готовности участвовать в инновационных процессах.

Для получения преимущества на рынке предприятиям необходимо задействовать имеющиеся материальные ресурсы и нематериальные возможности предприятия. По этой причине актуальной задачей является оценка инновационного потенциала предприятия и формирование на основе полученного результата стратегии инновационного развития.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает строительное предприятие ООО «Магистральстрой», основной деятельностью которого является строительство местных линий электропередачи и связи (ОКВЭД 42.22.2).

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии инновационного развития строительного предприятия.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи, определившие структуру выпускной квалификационной работы:

1. Анализ сферы стратегий и инновационного потенциала на основании литературных источников, который был изложен в первой главе;
2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия и выявление проблем, на которые предприятию стоит обратить внимание, которые были изложены во второй главе;
3. Оценка текущего уровня инновационного потенциала предприятия и разработка стратегических решений, которые были изложены в третьей главе.

1 ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

1.1 Стратегии инновационного развития и их виды в условиях цифровизации

Стратегическое управление – самая гибкая система корпоративного управления, идеальная в условиях динамично развивающейся рыночной среды. Выбор правильной системы стратегического управления позволяет организации оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятия, создавать конкурентные преимущества, оптимизировать осуществление бизнес-процессов и, в целом, способствовать выживанию предприятия в долгосрочной перспективе.

На формирование стратегии управления предприятием оказывают влияние множество факторов, взаимодействие которых носит специфический характер для каждой отрасли в целом и компании в частности, а также всегда изменяется во времени в зависимости от динамики изменений этих факторов. Ответственность за формирование стратегии лежит на органах управления предприятием, разделившим сферу ответственности в зависимости от уровня компетенций в принятии решений. Таким образом, за корпоративную стратегию отвечают руководители высшего ранга, деловая стратегия формируется на уровне руководства предприятием, функциональная стратегия находится в ведении руководства среднего звена, а операционная стратегия находится в сфере компетенций руководителей низшего звена управления.

В свою очередь, инновационное стратегическое управление – относительно новое веяние в корпоративном управлении. Оно заключается во внедрении инноваций в хозяйственной деятельности предприятия с целью повышения его инновационного потенциала. В современной литературе освоение инноваций продолжает приравняться к функциональному управлению отдельным производством, а не с развитием предприятия в целом [1]. В связи с этим, отсутствуют удовлетворительные методологические подходы к оценке и анализу

эффективности осуществления инновационных проектов, которые должны учитывать специфику и процесс формирования новых систем, но вместо этого основаны лишь на анализе денежных потоков. Все это приводит к тому, что предприятия отказываются от внедрения инноваций ввиду неопределенности их конечных экономических результатов, технологического и производственного эффекта.

Инновационный процесс является тем видом деятельности, который требует от предпринимателя не только профессиональной ориентации восприятия и мотивации, но и умения рисковать [2]. Инновационные риски представляют собой тот вид рисков, которые напрямую связаны с неопределенностями в инновационной сфере, начиная от выработки инновационной идеи до реализации на рынке или базе предприятия. Ситуация на рынке Российской Федерации характеризуется рядом негативных факторов, которые заметно повышают уровень инновационного риска. Среди этих факторов можно выделить неэффективное государственное управление инновационно-инвестиционными процессами, неравномерность платежеспособности населения по регионам, низкую инновационную активность предпринимателей, техническую неподготовленность к реализации инноваций, несоответствие особым требованиям к квалификации кадров в условиях цифровизации. Полностью избежать риска в работе с инновационными процессами невозможно, поэтому предприятиям необходимо тщательно анализировать процессы, чтобы не допустить возможных ошибок при формировании инновационной стратегии.

Основой разработки любой стратегии инновационного развития является кривая жизненного цикла инновационного проекта.



Рисунок 1.1 – Кривая жизненного цикла инновационного проекта

При разработке инновационной стратегии необходимо решить несколько основных проблем [47]:

1. определить тип инновационной политики предприятия;
2. обеспечить соответствия инновационной стратегии организационной структуре, инфраструктуре и системе управления информацией на предприятии;
3. определить критерии успеха для отслеживания динамики эффективности стратегии;
4. выбрать оптимальную процедуру мониторинга и контроля за ходом реализации инновационного проекта.

В то же время, инновационные стратегии часто проявляются в определении вида поведения компании на рынке. Таким образом, две основные модели поведения на рынке и, соответственно, две основные группы инновационных стратегий: активные (технологические) стратегии инновационного поведения и пассивные (маркетинговые) стратегии следования за рынком инноваций [4].

Первый тип стратегий подразумевает реагирование на текущие и потенциальные изменения во внешней среде посредством постоянного внедрения инноваций. Группа активных инновационных стратегий, в свою очередь, делится на две принципиально различные типы стратегии: лидерства и имитации. Их главное различие состоит в том, является ли выбранная методика абсолютно новой

для рынка (стратегия лидерства) или же данная методика уже известна, но используется в контексте данного предприятия впервые (имитационная стратегия).

Второй тип стратегий подразумевает постоянные инновации в сфере маркетинга. Группа пассивных стратегий подразделяется на два типа стратегий: стратегия дифференциации продукции и стратегия сегментации. Выбор маркетинговой стратегии инновационного развития зависит от способа реагирования организации на изменения во внешней среде: разработка и совершенствование конкурентных преимуществ предприятия (стратегия дифференциации) или поиск новых рынков и разработка новых методов с текущим сегментом потребителей (стратегия сегментации).

На рисунке 1.2 представлена подробная классификация видов инновационных стратегий развития и управления предприятием.



Рисунок 1.2 – Классификация инновационных стратегий

Для предприятия, выбравшего инновационную стратегию лидерства, характерна политика непрерывного создания и выхода на рынок новой продукции. В данном случае все ресурсы, которые предприятие вкладывает в сферу

маркетинга, направлены на создание совершенно нового продукта, не имеющего аналогов на рынке в данный момент. Подобные разработки носят фундаментальный характер, а потому уровень ресурсных затрат в данном случае высокий, что приводит к образованию различных стратегических союзов в области НИОКР с другими организациями, созданию венчурных фондов и венчурных подразделений внутри организации [4].

В настоящее время все более распространены стратегические альянсы между компаниями разных стран. Ярким примером подобных стратегических альянсов являются страны триады – Япония, США и Западная Европа. Так в период с 1980 по 1998 годы американские, японские и европейские компании сформировали более 9 тысяч стратегических технологических альянсов и с течением времени это число только росло, а эффективность взаимодействия стремительно продвигала уровень технического развития на новые высоты [5].

Таким образом, стратегия лидерства, хотя и является высоко затратной и рискованной, чаще всего обеспечивает высокий уровень дохода и создает конкурентные преимущества, способствуя временной монополизации рынка.

Среди имитационных стратегий выделяется стратегия следования за лидером. Ее суть заключается в том, что предприятие не просто копирует новый продукт, выпущенный лидерами рынка, а создает его усовершенствованную версию. Предприятия, выбравшие подобную стратегию, также имеют мощную производственную базу, но реализуют ее немного иначе: их главная задача – определить основные ошибки производителя оригинальной продукции, доработать их и превратить в свои преимущества. Одним из решающих факторов успеха при выборе имитационной стратегии следования за лидером является высокая репутация корпоративного бренда, которая способствует коммерциализации выпускаемого вслед за лидером продукта.

Суть имитационной стратегии копирования состоит в получении юридических прав, иначе говоря, лицензии, на производство и коммерциализацию нового продукта лидера рынка, либо его подражателя и в точности дублирует уже

существующий на рынке продукт. Конкурентные преимущества компаний, выбравших эту стратегию развития, не редко достигаются за счет использования более дешевого сырья, материалов и труда, что приводит к снижению ценовой категории продукта. Для подобных предприятий характерна слабая база НИОКР, либо ее полное отсутствие.

Стратегии зависимости и усовершенствования хотя и являются технологическими, их инновационная ценность на предприятии очень низкая. Данные типы инновационных стратегий относятся к предприятиям, принадлежащим секторам с низким уровнем технологического развития и не слишком развитым брендом. Это приводит к тому, что предприятие вынуждено имитировать инновационные решения более технологически развитых предприятий и внедряет инновации только по требованию потребителей или компании лидера.

Не редко в хозяйственной деятельности предприятия данные стратегии сочетаются в различных пропорциях, а ресурсы распределяются в зависимости от определенного приоритета (доли) каждой стратегии. Это повышает уровень производственной и коммерческой эффективности деятельности предприятия на рынке.

Еще одна важная категория стратегий предприятия – стратегии обеспечения конкурентоспособности организации, предложенные Раменским Л.Г., согласно «биологическому» подходу. Среди этих стратегий различают: виолентную, пациентную, коммутантную и эксплерентную. Названия данных стратегий основаны на одноименных типах инновационного поведения фирм.

Так виоленты («силовая» стратегия) – крупные компании с продукцией массового производства, развитой инфраструктурой и хорошо развитой научно-исследовательской и опытно-конструкторской базой. Таким образом, виолентная стратегия ориентирована на массового потребителя с стандартизированной продукцией. Компании-виоленты обладают высоким уровнем инновационного потенциала и не ограничены в собственных средствах, ресурсах и научных

разработках, что позволяет им не только разрабатывать новшества, но также и осуществлять их коммерциализацию. Цель компаний, придерживающихся «силовой» стратегии, заключается в доминировании на рынке за счет удовлетворения массового спроса на дешевый продукт удовлетворительного качества. При этом, за счет эффекта массового производства снижаются фиксированные издержки при производстве продукции, что повышает ее производственную эффективность.

Пациенты («нишевая» стратегия) – компании, занимающие достаточно узкую рыночную нишу, которые специализируются на выпуске новой уникальной продукции для определенных узких типов потребителей. Для таких фирм характерно использование стратегии разработки высококачественного продукта со особыми характеристиками по соответственно высокой цене. В связи со специфичностью реализуемого компанией инновационного продукта, компания в ее сегменте невысока. Цель компаний, придерживающихся «нишевой» стратегии, состоит в максимальном сосредоточении и покрытии редкой продуктовой ниши, пользующейся ограниченным спросом. В первую очередь, это связано с желанием уйти от жесткой конкуренции с виолентами, так как пациенты не располагают соответствующими ресурсами. Компании такого типа занимаются постоянным поиском и формированием наилучшего варианта производимого ими продукта, стараясь как можно дальше отойти от стандартизации.

Эксплеренты («пионерская» стратегия) – компании, цель которых состоит в постоянной разработке и выпуске новой прорывной продукции. Сильная сторона таких компаний – мощная база интеллектуальных ресурсов, которая постоянно наращивается и обновляется. Цель компаний, придерживающихся «пионерской» стратегии, состоит в стремлении раньше конкурентов разработать и внедрить на рынок совершенно новый, не имеющий аналогов, прорывной товар. При этом такие компании нередко ощущают нехватку финансового и материального обеспечения, что ограничивает их в масштабах производства разработанной продукции. Можно сказать, что такие компании создают новые рынки, что обусловлено высокими

рисками, но в то же время приносит приличный доход. При правильном стратегическом планировании, способствующем компании обеспечить свои нужды в финансовых и материально-технических ресурсах в достаточном объеме, такая компания может стремительно развиться до масштабов виолента. К сожалению, по статистике в 85 случаях из 100 такие компании не получают отклика на свои разработки и заканчивают банкротством.

Коммутанты («соединительная» стратегия) – компании, которые не производят исключительно новый продукт, но имитируют и адаптируют новые продукты, разработанные, чаще всего, эксплорентами. Цель компаний, придерживающихся «соединительной» стратегии, состоит в приспособлении реализуемых товаров под персональные нужды потребителей. Иначе говоря, предприятия такого типа с готовностью переориентируют собственное производство в случае изменений настроений потребителей. Для таких компаний существует очень низкий порог вхождения на рынок, и они необходимы для того, чтобы этот рынок был насыщен, а все потребности потребителей были удовлетворены. Данная стратегия преобладает среди российских компаний. Российская специфика делает коммутантов «группой риска», которая напрямую зависит от политических и экономических изменений в стране.

В условиях активной рыночной конкуренции был «рожден» еще один идеалистический тип конкурентной стратегии – стратегия голубого океана [50]. Цель данной стратегии состоит в создании «голубого океана», получая при этом максимум возможностей при минимальных рисках. В контексте данного подхода, под «голубыми океанами» понимаются все отрасли, которые на данный момент не существуют, совершенно новые и никому неизвестные участки рынка. Голубые океаны приходят на смену «алых океанов», под которыми здесь понимаются классические отрасли с активной конкуренцией, в которой компании стараются превзойти своих соперников и перетянуть на себя большую часть уже существующего спроса на рынке. К сожалению, голубые океаны не остаются независимыми и уникальными вечно, постепенно «алеют» и, соответственно,

становятся такими же алыми океанами. При этом не редко возможности роста истощаются, а качество продукции снижается. Не редко голубые океаны зарождаются внутри алых океанов, раздвигая уже существующие границы отрасли.

Все предыдущие подходы к стратегическому планированию, рассмотренные в данном параграфе, относятся к деловой активности в алых океанах, а понятие голубых океанов появилось сравнительно недавно. Авторы данной стратегии при ее разработке придерживались пяти основных идей из области стратегического планирования:

1. Не следует ориентироваться исключительно на конкуренцию и возводить ее в абсолют при разработке стратегии.

Согласно теории «голубых океанов», именно чрезмерная ориентация на конкуренцию очень часто мешает выходу компании из алых вод, так как в основу стратегии ложится конкуренция, а не ориентация на нужды и ожидания потребителей. Это приводит к тому, что компании полностью ориентируются на действия конкурентов, забывая повышать ценность своего продукта или услуги. Курс на инновации и отказ от постоянного сравнения с конкурентами заставляют компанию критически оценить факторы конкуренции в своей отрасли и задуматься о том, что сам факт существования конкуренции как таковой не означает, что она связана с ценностью продукта или услуги для потребителя.

2. Структура отрасли не статична, на нее можно повлиять и изменить.

Классический подход к разработке стратегии – определять структуру ее отрасли как статичный неизменный объект, что означало необходимость подстраивать под нее разрабатываемую стратегию.

Стратегия голубого океана демонстрирует, что границы рынков и структура отрасли не заданы жестко раз и навсегда, позволяя формировать новые отрасли согласно нуждам компании. Согласно данной теории, не только голубые, но и алые океаны не обречены навеки оставаться алыми.

3. Стратегическую креативность можно и нужно использовать постоянно.

Стандартный подход к формированию стратегии, как уже было сказано, ориентирован на конкуренцию на уже существующих рынках и создание целого арсенала аналитических инструментов и структур, помогающих преуспеть в борьбе с существующими и потенциальными соперниками. В случае же голубых океанов, речь идет о стратегической креативности, которая лежит в основе инновации ценностей. При должной доле везения и использовании инструментариев и методик, разработанных специально для стратегии голубых океанов, компании могут упорядочить те задачи, решение которых изначально считалось невозможным, а также научиться систематически создавать новые голубые океаны.

4. Реализацию стратегии можно встроить в процесс ее создания.

В стратегии голубого океана сочетается аналитический подход и ориентирование на человеческий фактор, поэтому данная стратегия не отделяет этап создания от этапа реализации, так как она изначально интегрирована в процесс создания стратегии.

5. Разработка стратегии должна быть пошаговой.

В сфере стратегического планирования существует масса теорий и методик, что должно входить в состав разрабатываемой стратегии. Существует множество теорий, почему какие-то предприятия преуспевают, а другие терпят неудачу, но фактических рекомендаций не существует. Авторы же данной методики предлагают плановый пошаговый подход к формированию инновационной стратегии голубых океанов, который затрагивает все этапы формирования стратегии, подводные камни и ловушки, и основные рекомендации, как их избежать.

Таким образом, существует огромное множество подходов к формированию стратегии, которые отличаются ориентированием, подходами, масштабами и целями. Каждая компания сама определяет подходящий для себя тип стратегии и корректирует свою деловую активность, чтобы достичь с помощью нее поставленных целей.

1.2 Аспекты инновационного развития предприятия в контексте создания умных технологий управления

Инновационный потенциал – совокупность различных видов ресурсов, которые необходимы для реализации инновационной деятельности [7]. Инновационный потенциал характеризует инновационную активность предприятий, а также может рассматриваться в качестве оценки результата реализации существующих инновационных систем и продуктов. Принято считать, что инновационный потенциал представляется в качестве совокупности научно-технического и предпринимательского потенциалов субъекта инновационной деятельности.

Существует три основных подхода к определению сущности инновационного потенциала предприятия: ресурсный, результативный и комбинированный.

Для лучшего понимания ресурсного подхода к определению сущности инновационного потенциала предприятия, рассмотрим формирующие его категории ресурсов.

В соответствии с существующим государственным стандартом по управлению предприятием, выделяют три основных категории ресурсов инновационной деятельности: финансовые, материальные и трудовые ресурсы. В связи с общемировым внедрением цифровой экономики и цифровизации в бытовую и хозяйственную жизнь населения, появилась еще одна категория ресурсов – интеллектуальная.

Первая, и одна из самых важных, категория ресурсов – финансовая. Финансирование инновационной деятельности предприятия может осуществляться за счет внутренних и внешних источников финансирования. Структуру, источники и способы привлечения финансов субъекты инновационной деятельности определяют и формируют самостоятельно.

Основные источники финансирования инновационной деятельности в России аналогичны основным источникам финансирования проектной деятельности: бюджетные средства финансирования (средства федерального бюджета, либо

субъектов федерации и местных бюджетов) и внебюджетные средства финансирования (собственные средства организации, либо привлеченные средства инвесторов).

В настоящее время финансирование инновационных проектов за счет бюджетных средств осуществляется на базе национальной программы «Цифровая экономика России 2024» в соответствии с целями и приоритетами государственной инновационной политики и общемировыми тенденциями к цифровизации.

Финансирование инновационной деятельности может осуществляться за счет привлеченных средств инвесторов, это одна из основных форм финансирования в общемировой практике. Существует несколько форматов подобного привлечения средств: кредитные инвестиции; инвестиции в ценные бумаги (акции, облигации, векселя); прямые денежные вложения; вложения в форме промышленной и интеллектуальной собственности (или прав на их использование на основе заключения соглашений о совместном ведении инновационной деятельности); лизинг.

Отдельной категорией финансирования принято выделять венчурное, которое осуществляется в малые и средние предприятия без предоставления ими какого-либо залога или залога, что отличает его от банковского кредитования. Отдельной характеристикой венчурного финансирования является то, что инвестор в данном случае не стремится приобрести контрольный пакет акций инвестируемой компании, благодаря чему у последней сохраняется относительная независимость в принятии контрольных решений. Подобный тип финансирования не слишком распространен в России, но активно применяется в Европе.

Следующая важная категория ресурсов - материальные. К данной категории ресурсов относятся потребляемые в процессе производства предметы труда (иначе говоря, основные и вспомогательные материалы, комплектующие изделия, топливо и другие ресурсы, необходимые в процессе хозяйственной деятельности предприятия), а также производственные запасы (предметы труда, которые еще не вступили в производственный процесс).

Анализ материальных ресурсов предприятия позволяет планировать потребности в материальных ресурсах, вести учет и контроль их расхода, регулировать объемы запасов, а также выявлять возможности внутрипроизводственных резервов для внедрения различных категорий инноваций.

Третья категория ресурсов, необходимая для реализации инновационной деятельности, а также влияющая на инновационный потенциал предприятия – кадровые ресурсы. К данной категории относятся объединенные вместе навыки, интеллект и специальные знания сотрудников предприятия, которые можно рассматривать как один из основных активов организации. Управление кадровыми ресурсами призвано гарантировать, что при необходимости организация получит и сохранит высококвалифицированных, преданных и мотивированных сотрудников [10].

Как известно, специфика инновационной деятельности и цифровой экономики определяется теми изменениями, которые претерпевает трудовая деятельность в современных хозяйственных системах. В цифровой экономике происходит интеллектуализация общественного труда за счет повышения минимальных требований к образованию и квалификации сотрудников, распространения характерных для творческой деятельности методов и форм организации и мотивации труда, цифровизации и автоматизации процессов в хозяйственной деятельности предприятия.

Принято выделять ряд тенденций, характерных для современной кадровой политики предприятий в условиях цифровой экономики [10]:

1. Расширение трудовых функций сотрудников, формирование профессионального универсализма и гибкости, повышение содержательности труда и квалификационного статуса каждого отдельного сотрудника.

2. Повышение уровня самостоятельности и инициативности кадров, расширение сферы ответственности и полномочий сотрудников.

3. Повышение уровня социальной ответственности предприятий, приобретение черт обучающих организаций.

4. Создание автономных команд и общая кооперация труда, повышающая гибкость и управляемость хозяйственной деятельности, а также повышающая интеллектуальную эффективность, которая плодотворно влияет на инновационное развитие предприятия.

5. Создание «горизонтальной сети» межкомандного и межотраслевого взаимодействия автономных команд, повышающее эффективность управления и способствующее реализации постоянных инноваций в условиях неопределенности внешней среды.

6. Замещение административной формы контроля на механизмы самоконтроля и самоуправления сотрудников, переход на ценности личной свободы и профессионализма.

Таким образом, инновационная экономика требует не простого увеличения числа образованных сотрудников, а специалистов качественно нового типа, не узких специалистов, а обладающих фундаментальными знаниями, инновационным типом мышления, способностью к быстрой адаптации к изменениям, потребность в которых растет из года в год и необходим для научно-технической и инновационной деятельности предприятия.

Последней, но не по важности, категорией ресурсов являются интеллектуальные ресурсы. Они представляют собой совокупность накопленных знаний по разработанным технологиям и научным открытиям [11]. В контексте интеллектуальных ресурсов предприятия, знания выступают в качестве основы для создания нематериальных активов предприятия и являются движущим фактором в инновационном развитии предприятия.

Согласно работе Т.А. Стюарта, интеллектуальный капитал – вид материала, который включает в себя не только знания и опыт, но информацию и интеллектуальную собственность [12]. Иначе говоря, интеллектуальный капитал участвует в создании инновационных ценностей и конкурентных преимуществ.

Позиция отечественного автора Б.Б. Леонтьева же такова, что интеллектуальный капитал выступает в качестве стоимости всех интеллектуальных активов предприятия, к которым относится интеллектуальная собственность, определенные интеллектуальные навыки, знания, способности и накопленные базы знаний [13].

В целом, интеллектуальный капитал задает темп и характер обновления технологий производства и управления кадровыми ресурсами, скорости внедрения инноваций и формированию конкурентных преимуществ в условиях цифровизации.

Таким образом, инновационный потенциал предприятия с точки зрения ресурсного подхода – сложная система взаимодействия ресурсов различных категорий по формированию системы, оптимальной для хозяйственной деятельности предприятия в условиях цифровой экономики, а также внедрению инноваций и отдаче от них. Иными словами, ресурсная составляющая инновационного потенциала является своего рода «плацдармом» для его формирования [14].

Следующий подход к определению сущности инновационного потенциала – результативный, который определяется результатами инновационной деятельности предприятия. Результативная составляющая является в данном случае целевой и основополагающей характеристикой при формировании структуры инновационного потенциала. Значимость выделения результативной составляющей подтверждается тем, что ее увеличение способствует развитию остальных составляющих инновационного потенциала [15].

Последний подход к определению сущности инновационного потенциала – комбинированный, он воспринимает инновационный потенциал в качестве совокупности научно-технических ресурсов и результатов их практического использования.

Оценка инновационного потенциала производится на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия, что позволяет оценить его готовность к

инновационному развитию, определить его конкурентные преимущества, выявить сильные и слабые стороны, проанализировать тенденции развития, на основе чего сформировать стратегию инновационного развития предприятия и рассчитать оптимальный план по ее реализации.

Важно помнить, что для эффективного управления инновационной деятельностью компании необходимо анализировать инновационный потенциал не только в статике, но и в динамике, а также учитывать инновационный климат, условия которого могут оказать решающее влияние на процесс реализации инновационных целей [16].

Некоторые авторы представляют инновационный потенциал предприятия в качестве интегральной системной характеристики, которая может быть изменена путем оценки инновационной восприимчивости, инновационной активности и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. В данном случае, инновационной восприимчивостью считают степень готовности предприятия к разработке и реализации инновационных проектов, а инновационной активностью считается степень реализации инновационных разработок и преобразований на базе предприятия.

Как уже было сказано, учет условий инновационного климата важен в процессе разработки и внедрения инноваций. Для наиболее эффективного анализа инновационного климата целесообразно применение SWOT анализа предприятия. В данном случае, инновационный климат рассматривается как совокупность факторов среды, в разной степени влияющих на хозяйственную деятельность предприятия и определяющих тенденции его развития. На основании этого принято выделять следующие инновационные цели и перспективы:

1. Разработка и выпуск нового или улучшенного продукта/услуги (процессные инновации);
2. Изменение кадровой структуры и социальных отношений (кадровые инновации);

3. Разработка новых или усовершенствованных систем управления (управленческие инновации);

4. Разработка новых механизмов продвижения продукции (рыночные инновации);

5. Приобретение патентов;

6. Определение законотворческих тенденций и формирование стратегии адаптации;

7. Внедрение новых или усовершенствованных производственных систем (технологические инновации).

Общей характеристикой подобного подхода оценки инновационного потенциала предприятия является использование метода количественной оценки качественных параметров по различным категориям факторов среды предприятия. Не редко подобный метод показывает свою неэффективность в случае, если эксперт недостаточно информирован о реальном положении дел на предприятии и его окружающей среде, что делает произведенный им анализ субъективным и недостоверным.

В данном контексте, степень субъективности и неопределенности снижается в случае применения метода экспертных оценок, но данный метод также напрямую зависит от степени информированности и разнообразия подобранной комиссии экспертов. Очень важными факторами в данном методе также являются непредвзятость подобранной группы экспертов, общий уровень эрудиции, уровень квалификации, стаж работы, уровень образования. В свою очередь, метод экспертных оценок также относится и к инструментам прогнозирования, что способствует более эффективной работе в динамических условиях инновационной среды.

К другим инструментам прогнозирования можно также отнести метод сценариев. Данный метод, аналогично методу экспертных оценок, эффективен при определении инновационного потенциала в условиях динамичной среды. Суть данного метода состоит в моделировании в формате изложения пошаговой

логической последовательности развития будущего состояния исследуемого объекта, основанном на вероятностных предположениях о состояниях определяющих факторов [17]. Так как это достаточно емкий и затратный процесс, принято выделять три основных варианта сценария развития, которые подразделяются на нормальный и два экстремальных сценария.

Наиболее вероятный, иначе говоря, нормальный сценарий обладает наиболее вероятными значениями релевантных факторов в прогнозируемом периоде. Оптимистический, или положительно экстремальный, соответствует благоприятному прогнозу в периоде (например, снижение конкуренции или изменение налоговой ставки в пользу предпринимателя). Пессимистический, или отрицательно экстремальный, отражает наименее благоприятное развитие событий с наихудшими последствиями и результатами.

При наличии возможности, рекомендуется не ограничиваться тремя основными сценариями и разрабатывать к ним сценарии на случай непредвиденных изменений для снижения неопределенности и повышения уровня готовности в процессе деятельности предприятия.

Относительно новый метод оценки инновационного потенциала в динамике – метод Делфи. Он сочетает в себе черты метода экспертных оценок и метода мозгового штурма, и совершенствует их. В данном случае, группа экспертов проводит опросы в несколько туров (приблизительно, 3-4 тура), чтобы прийти к оптимальному решению. В одном из вариантов этого метода прямое обсуждение заменяется обменом информацией с использованием специально разработанных вопросников, в которых, тем не менее, необходимо конструктивно обосновать свою позицию, а в каждом последующем туре производится обновление опросника по ранее полученным данным [17]. Этот процесс продолжается до тех пор, пока эксперты не придут к единогласному решению. Тем не менее, если к единому мнению прийти так и не удалось, все не совпадающие идеи фиксируются без указания авторства.

На сегодняшний день одним из наиболее новых и перспективных методов оценки инновационного потенциала является метод нечеткой логики [18]. Он относится к области анализа, прогнозирования и моделирования экономических процессов, а его главной характеристикой является деятельность в условиях нечеткости и неопределенности. В рамках данной теории допускается сравнение различных показателей и возможность количественной оценки переменных, значения которых могут быть выражены в терминах: «низкая», «умеренная», «высокая». Для формализации этих оценок вводится лингвистическая переменная, каждому значению которой соответствует нечёткое множество со своей функцией принадлежности фактора данному множеству [16].

Тем не менее, данная методика не применяется самостоятельно, только в комплексе с существующими методами оценки инновационного потенциала предприятия. Так, например, для исследования экономических явлений теория нечетких множеств применяется совместно с методами экспертных оценок и методами, основанными на математической статистике. В методике нечетких множеств неопределенность связана с неоднозначностью оценки явления, что отличает ее от обычной теории вероятности, где неопределенность связана со случайностью.

Для применения данной методики необходимо создать нечеткую модель, иначе говоря, требуется задать множество значений показателей, составляющих инновационный потенциал предприятия, и определить в данном множестве нечеткое множество категории «высокий уровень». Согласно теории, это демонстрирует готовность предприятия к успешной реализации инновационных проектов, иначе говоря, инновационный потенциал предприятия.

Таким образом, методология оценки инновационного потенциала на основе методики нечетких множеств совместно с другими качественными и количественными методами позволит сформировать наиболее полную, четкую и объективную оценку для предприятия как малого, так и среднего бизнеса.

1.3 Современные методики оценки инновационного потенциала предприятия

Проблема оценки инновационного потенциала на разных уровнях экономических систем, а также разработка методических подходов к реализации такой оценки, в настоящее время является актуальной и чрезвычайно важной задачей научных изысканий в области создания инновационной экономики в России [19]. В связи с тем, что инновационный потенциал находится в постоянной динамике - как положительной, так и отрицательной – предприятия нуждаются в постоянном мониторинге и анализе выбранных критериев его оценки. Таким образом, первоначально важно правильно определить критерии оценки инновационного потенциала предприятия, произвести их измерение и получить сводный показатель, который характеризует текущее состояние инновационного потенциала среды предприятия.

Вопросам оценки инновационного потенциала в отечественной и зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания. В связи с тем, что вопрос сущности «инновационного потенциала» и состава критериев оценки инновационной среды является дискуссионным по сей день, существует ряд авторских методик, каждая из которых включает свой набор этих критериев и рассматривает инновационный потенциал с различных точек зрения. Рассмотрим подробнее, что из себя представляют эти методики:

1. Методика балльной оценки чувствительности к инновациям (Харин А.А., Коленский И.Л.)

Данная методика позволяет на основании совокупности выделенных факторов внутренней и внешней среды отнести рассматриваемое предприятие к определенному классу чувствительности, определяющему его способность к быстрому и эффективному освоению новшеств [21].

Суть методики состоит в том, что при помощи 10-балльной оценки исследуются 10 факторов, которые разбиты на группы в зависимости от возможностей предприятия и его ресурсных возможностей. В случае, если сумма баллов

составляет 65 и более, можно сделать вывод, что инновационный потенциал предприятия удовлетворителен.

Данная методика так же включает в себя метод оценки чувствительности предприятия к инновациям, которая позволяет определить способность предприятия к быстрому освоению инноваций. Он состоит из трех этапов: определение и обработка факторов анализа, анализ, определение класса чувствительности предприятия.

Преимуществом данной методики является проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия, выявление проблем, связанных с внедрением инноваций и определения способов их решения.

Недостатком методики является наличие только одной определенной комбинации факторов (качественных), при определении класса чувствительности к инновациям принимается ряд допущений, субъективность экспертов при проведении балльной оценки.

2. Анализ уровня инновационной активности предприятия (Гохберг Л.М., Кузнецова И.А.)

Авторы данной методики вводят понятие уровня инновационной активности предприятий, для расчета которого появляется необходимость расширения признаков идентификации инновационно-активных предприятий [21].

Суть данной методики состоит в определении инновационного потенциала предприятия через оценку реализации им различных видов инновационной деятельности.

Преимуществом данной методики является ее расширенный формат, что делает ее более гибкой в применении к предприятиям различных типов, но в то же время она не подразумевает наличие сводного показателя, что является ее основным недостатком.

3. Инновационный анализ сектора промышленности России (для сегмента в целом) (Балацкий Е., Лапин В.)

В данной методике авторы вводят понятие уровня инновационной активности предприятий. Таким образом, авторы предлагают рассчитать показатель относительной инновационной активности предприятий разных форм собственности [24] и провести сравнение полученных результатов. При помощи данного метода можно оценить инновационную активность сегмента и определить его инновационный потенциал для принятия дальнейших стратегических решений.

Преимуществом данного метода является сравнительная простота его использования и расчета. Основной же недостаток состоит в одностороннем характере оценки инновационного потенциала предприятия.

4. Оценка инновационной активности с использованием анализа финансово-экономического состояния предприятия (Трифилова А.А.)

В основе данной методики лежат принципы анализа финансово-экономического состояния предприятия, а также особенности системы его деловой активности. Совокупность расчетных экономических показателей инновационной активности определяет степень обеспеченности предприятия экономическими ресурсами в инновационной сфере [21]. Простыми словами, производится расчет экономических показателей инновационной активности, которые определяют степень обеспеченности предприятия экономическими ресурсами, при помощи которых формируется стратегия (лидера, либо последователя) и определяется его дальнейшая деловая и инновационная активность.

Данный метод предусматривает расчет затрат на различные виды инноваций - как базовые, так и улучшающие – для последующего анализа финансовой устойчивости предприятия.

Преимуществом данного метода является простота производимого расчета и сравнительно небольшой перечень исследуемых показателей.

Недостатком же является отсутствие эталонных показателей, доступных для дальнейшего сравнения с расчетными.

5. Последовательное применение трех подходов: формального, ресурсно-затратного и результативного (Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А.)

Суть данной методики состоит в последовательном применении трех подходов: формального, ресурсно-затратного и результативного. На основании полученных данных проводится комплексная оценка инновационной активности с помощью метода построения лепестковой диаграммы.

Преимуществом данной методики является поэтапное осмысление и углубление оценки объекта исследования, а также возможность проведения сравнительного анализа с другими предприятиями исследуемого сегмента.

Недостатком данного подхода, как и предыдущего, является отсутствие эталонных показателей для сравнения с расчетными, что вносит некоторую субъективность в полученные результаты.

6. Детальный подход (Смирнова Г.А., Годосийчук А.В.)

Данный метод основан на оценке ресурсной базы организации, представленной научно-технической и производственной составляющими [25]. Таким образом, при помощи оценки научно-технического уровня создаваемых и внедряемых разработок, определяется первая компонента инновационного потенциала предприятия. Вторая же компонента является интегральным уровнем качества инновационного потенциала, которая является произведением следующих составляющих:

1. уровень качества рабочей силы предприятия;
2. уровень качества технологического оборудования предприятия;
3. уровень качества организационной составляющей предприятия.

На основании каждой из компонент формируется оценочная шкала качественных уровней, базирующаяся на диапазоне полученных оценок. При помощи данной шкалы авторы методики предлагают соотносить качество промышленного оборудования и квалификации сотрудников к техническому уровню производимой продукции.

7. Диагностический подход, метод экспертных оценок (Максимов Ю., Митяков С., Митякова О., Федосеева Т.)

Данная методика заключается в разбиении инновационного потенциала на составляющие, определении для каждой из них набор показателей, проведении экспертной оценки этих показателей и дальнейшим применением этих составляющих в экономических системах.

По словам авторов, данная методика позволяет исследовать динамику развития промышленного предприятия и оценить его рейтинг среди аналогичных предприятий в отрасли [23].

Преимуществом данной методики является приведение показателей разных типов к единой системе, выраженной, чаще всего, в качестве безразмерной шкалы, а также возможность использования динамических или статических моделей. При этом, показатели не обязательно должны иметь размерность, в том числе могут выступать в качестве булевых переменных (0 = «нет», 1 = «да»).

Недостатком данного подхода является высокая степень неточности в определении весовых коэффициентов в связи с субъективным характером оценки экспертов.

8. Анализ инновационного потенциала по набору из 5 показателей (Артемова М.М.)

Данная методика основана на анализе предприятия при помощи оценки пяти показателей [22]:

1. удельный вес инновационной продукции в общем объеме производства;
2. отношение количества внедренных разработок к предложенным к внедрению;
3. количество инновационных мероприятий, направленных на повышение эффективности производства;
4. количество направлений, по которым осуществлены научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
5. количество работающих, прошедших профессиональную подготовку и повысивших свою квалификацию.

Как видно из перечня, большая часть показателей скорее характеризуют результативность реализации инновационного потенциала, что является недостатком данной методики. Она не позволяет оценить реальный потенциал для ведения инновационной деятельности, что является весьма существенным недостатком, но при этом ее достоинством является наглядность эффективности ведения текущей инновационной стратегии предприятия.

9. Интегральная оценка инновационной активности (Читая Г.О.)

Данная методика базируется на интегральной оценке инновационной активности объекта исследования [27]. Суть ее состоит в количественном определении рейтингового числа инновационной активности исследуемого объекта.

Основным недостатком данной методики является не информативность полученных в результате рейтинговых оценок.

10. Методика оценки инновационного потенциала для формирования стратегии инновационного развития промышленного предприятия (Соменкова Н.С.)

Данная методика базируется на том же предположении, что и диагностический подход (п.7 данного списка), однако способ расчета интегрального показателя уровня инновационного потенциала в данном методе проще для использования [26].

Формула расчета интегрального показателя уровня инновационного потенциала имеет вид:

$$IP = \sum_{i=1}^n k_i R_i \quad (1.1)$$

где n – число составляющих инновационного потенциала, R_i – i -я составляющая инновационного потенциала, k_i – весовой коэффициент i -я составляющей инновационного потенциала.

Целевые показатели оценки инноваций включают в себя такие показатели, которые характеризуют степень обновления факторов производства и производимого продукта, отражают рост конкурентоспособности производства в

целом, ускорения процесса производства и относительную экономию ресурсов [26].

Преимуществом данной методики является возможность наиболее рационально формировать инновационную систему производства на начальных этапах и совершенствовать ее в дальнейшем развитии.

11. Оценка инновационного потенциала через параметры оценки (Анисимов Ю.П., Пешкова И.В., Солнцева Е.В.)

В качестве элементов структуры инновационного потенциала авторы методики выделяют следующие возможности предприятия:

1. финансово-экономические;
2. научно-технические;
3. организационные;
4. кадровые.

Каждый из перечисленных элементов оценивается при помощи баллов с точки зрения их важности для предприятия, после чего подсчитывается интегральный показатель инновационного потенциала при помощи формулы 1.2.

Интегральный показатель инновационного потенциала для предприятия определяется по формуле [22]

$$I_i = I_{\phi i} \times K_i + I_{n-m} \times K_{n-m} + I_{u\phi i} K_{u\phi} + I_{uki} \times K_{uk} \quad (1.2)$$

$$K_{\phi} + K_{n-m} + K_{u\phi} + K_{uk} = 1 \quad (1.3)$$

где $I \in [0; 1]$, $I_{\phi i}$, I_{n-m} , $I_{u\phi i}$, I_{uki} – обобщающие показатели по каждому из элементов структуры инновационного потенциала, K_{ϕ} , K_{n-m} , $K_{u\phi}$, K_{uk} – коэффициенты значимости каждого из элементов структуры инновационного потенциала, определенные методом экспертных оценок и распределенные при помощи ранговой корреляции.

Данный метод не является самостоятельным, а считается частью более широкого анализа инновационной деятельности предприятия.

12. Оценка инновационного потенциала (Чулок А.А.)

Суть данной методики состоит в оценке эффективности инновационного развития на основе расчета обобщенного показателя, который определяется как сумма индикаторов, отражающих долю затрат на научно-техническое развитие предприятия в общей сумме затрат, долю продаж инновационных продуктов или услуг в общем объеме продаж и так далее [28]. При этом учитывается эластичность каждого индикатора в качестве весового коэффициента.

Преимуществом данной методики является то, что помимо оценки инновационных возможностей предприятия, данная методика также позволяет выбрать подходящую для предприятия инновационную стратегию развития, а также сравнить уровень инновационного потенциала предприятия с конкурентами.

13. Оценка уровня инновационного развития (Самочкин В.Н., Тимофеева О.А. Калюкин А.А.)

Данная методика базируется на расчете коэффициента эффективности инновационной деятельности, представляющей отношение возможностей предприятия, от финансирования собственной деятельности до технических ресурсов, к его потребностям, заданным в соответствии со спросом со стороны потенциальных покупателей [29].

В зависимости от полученного значения расчетного коэффициента, возможно три сценария:

1. соблюдается баланс потребностей и возможностей для усовершенствования и обновления выпускаемых изделий и предлагаемых услуг: таким образом, при формировании инновационной программы развития предприятие должно предусмотреть модернизацию выпускаемых изделий, финансирование научно-исследовательских работ и освоение новой продукции или же полного отказа от какого-либо уже существующего и выпускаемого продукта.

2. потребности предприятия в обновлении продукта превышают возможности осуществить необходимое финансирование собственными средствами: предприятию необходимо осуществить анализ текущих затрат на инновационную деятельность для поиска точек потенциальной возможности их снижения,

определить приоритет финансирования работ по модернизации процессов, осуществить оценку потенциала каждого изделия и принять решение об исключении позиций с низкими показателями из программы инновационного развития.

3. возможности к осуществлению необходимых финансовых вложений выше потребности к инвестициям: после разработки плана инновационного развития, предприятию необходимо определить направления для диверсификации своих продуктов и услуг.

Достоинством данной методики является комплексный подход к оценке инновационного потенциала предприятия и наличие эталонных показателей для более точной оценки полученных результатов.

Недостатком данной методики является ограниченность диапазона ее применения, так как оно допустимо только с продуктовыми и процессными инновациями.

14. Идентификация уровня инновационного развития корпоративной структуры (Ермакова Ж.А., Свечникова В.В.)

Суть данной методики, как видно из названия, состоит в идентификации уровня инновационного развития корпоративной культуры исследуемого предприятия [30]. Данная оценка осуществляется по четырем группам факторов:

1. инновационной активности
2. инновационной инфраструктуры
3. механизма интеграции предприятий в корпоративную структуру
4. степени концентрации отрасли

На основе результатов оценки групп факторов рассчитывается интегральный четырехкомпонентный показатель инновационного развития корпоративных структур. В зависимости от этого формируются выводы об уровне инновационного развития исследуемого предприятия: высокий, средний, низкий, крайне низкий, отсутствует и невозможно.

Преимуществом данной методики является возможность оценки уровня в динамике, комплексность исследования уровня инновационного развития, возможность сравнения фактических значений показателей с оценками экспертов [30]. По мнению авторов методики, она не только позволяет определить инновационный потенциал предприятия, но и позволяет диагностировать отдельные факторы, что позволяет определить точки потенциального роста для вывода предприятия на более высокий уровень инновационного развития.

Таким образом, рассмотрев ряд методик, можно сделать вывод, что все они имеют общие черты и в целом их можно разделить на две смысловые категории. Так методики, которые можно отнести к первой категории (например, под авторством Трифиловой А.А., Максимова Ю., Митякова С., Митяковой О., Федосеевой Т.), характеризуются тем, что за характеристики инновационного потенциала берутся показатели, оценивающие производственный, научно-технический, кадровый, финансовый и прочие компоненты, которые базируются на оценке экспертов. Инновационный потенциал данной категории методик не всегда возможно выделить и комплексно оценить, что не приносит прироста конкурентоспособности предприятию или его продукции. С другой стороны, методики второй группы (например, под авторством Самочкина В.Н., Тимофеевой О.А., Калюкина А.А., Ермаковой Ж.А., Свечниковой В.В.) позволяют оценить уровень инновационного развития и инновационного потенциала с точки зрения расчета обобщающих показателей деятельности предприятия, что делает их более практичными и предпочтительными. При этом, чаще всего, полученные результаты упрощают процесс модернизации деятельности предприятия и способствуют успешной корректировке стратегии инновационного развития.

Выводы по разделу один

С раннего периода зарождения бизнеса в России и по сей день, стратегическое планирование являлось ахиллесовой пятой большей части предприятий вне

зависимости от отрасли, в которой они осуществляют свою деятельность. Многие представители бизнеса слабо представляли себе, что такое стратегия и какую роль она играет в жизнедеятельности компании, имея местами идеалистическое, местами слишком поверхностное понимание, как эта система работает. На фоне этого было разработано множество подходов к определению стратегии, методик ее разработки, оценки и контроля за исполнением, а также улучшилось общее понимание рынка, отраслей и общей системы их работы и взаимодействия. Упрощенно, под стратегией понималась обобщенная модель действий, при помощи которых предприятие достигало поставленных целей и ориентиров, связанных с повышением прибыли и захватом новой доли на рынке.

С приходом цифровизации, цифровой экономики и наращивания важности новшеств и инноваций для деятельности предприятия и общества в целом, понятие стратегии претерпело значительные качественные изменения. Теперь это понятие расширилось и переориентировалось на повышение собственной ценности на рынке для общества и потребителя, привнесения продукта или услуги, который не просто удовлетворит сиюминутную потребность потребителя, но и привнесет научно-техническую ценность для общества. При этом, рынок не просто не сохранил свои исходные характеристики, но и эволюционировал, создавая новые отрасли и вынуждая компании придавать куда большую значимость стратегическому планированию, чем раньше ради собственного выживания.

Таким образом, возникло понятие инновационного потенциала, отражающего возможности предприятия существовать и развиваться в условиях цифровой экономики. На фоне этого возникла проблема не просто понимания вопроса инновационного потенциала, но корректного и информативного определения его уровня и характера его влияния на деятельность предприятия и рынок в целом. В результате, по мере развития данной области знаний, из простейших качественных определений инновационного потенциала произросли новейшие количественные нормативные методики оценки, привносящие вопросу системности, объективности и информативности.

В связи с этим, в наши дни любой подход к оценке предприятия и формированию стратегии требует обязательного рассмотрения характера его инновационной деятельности и потенциала. Соответственно, и предъявляет повышенные требования к переоценке его стратегических целей. Все это поднимает стратегическое планирование в России на новый уровень.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Магистральстрой» создано в 2007 году в Уральском Федеральном округе, Курганская область, город Курган.

Сфера деятельности предприятия – строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов капитального строительства по договору строительного подряда, в том числе строительство средств связи.

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), основными бизнес-процессами предприятия являются:

1. 42.22.1. Строительство междугородних линий электропередачи и связи (эта группировка также включает: прокладку кабелей связи)

2. 42.22.2. Строительство местных линий электропередачи и связи (эта группировка также включает: прокладку кабелей связи)

Реализация бизнес-процессов осуществляется через получение контрактов на Единой электронной торговой площадке (ЕЭТП) на конкурсной основе.

Несмотря на то, что данное предприятие относится к сфере малого бизнеса, его деятельность распространена по территории таких областей как: Курганская, Челябинская, Тюменская и Екатеринбургская.

Основными конкурентами ООО «Магистральстрой» являются (все данные получены при использовании СКБ «Контур»):

1. ООО «ПМК», Курганская область, город Курган (ОГРН 1094501008447), основан 9.12.2009

Уставной капитал: 10 000₽

За последние 3 года выиграно 10 госконтрактов, ни один из них не расторгнут с негативными факторами.

На основании данных Росстата за 2018 год:

1) Валюта баланса выросла на 61.9%

2) Выручка увеличилась на 45.6%

- 3) Чистая прибыль увеличилась на 18.9%
- 4) Заемный капитал превышает собственный в 9.8 раза
- 5) Размер дебиторской и кредиторской задолженности сопоставим
- 6) Доля собственных оборотных средств в активах составляет 0.9%
- 7) Чистые активы превышают уставный капитал в 1218. раз
- 8) Доля основных средств составляет 8.4%

2. ООО «СТРОЙЭНЕРГОСВЯЗЬ», Свердловская область, город Екатеринбург (ОГРН 1086658030293), основан 5.09.2008

Уставной капитал: 10 000Р

За последние 3 года выиграно 6 госконтрактов, ни один из них не расторгнут с негативными факторами.

На основании данных Росстата за 2018 год:

- 1) Валюта баланса изменилась незначительно
- 2) Выручка изменилась незначительно
- 3) Чистая прибыль увеличилась в 4.4 раза
- 4) Незначительное отклонение собственного и заемного капитала на 8.5%
- 5) Значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской на 42.0%
- 6) Доля собственных оборотных средств в активах составляет 50.1%
- 7) Чистые активы превышают уставный капитал в 1173. раз
- 8) Доля основных средств составляет 3.9%

3. ООО ПСК «АСТАТ», Челябинская область, город Челябинск (ОГРН 1137451015635), основан 18.10.2013

Уставной капитал: 12 000Р

За последние 3 года выиграно 2 госконтракта, ни один из них не расторгнут с негативными факторами.

На основании данных Росстата за 2018 год:

- 1) Валюта баланса снизилась на 33.3%
- 2) Выручка увеличилась на 55.0%

- 3) Чистая прибыль увеличилась в 2.4 раза
- 4) Заемный капитал превышает собственный в 9.7 раза
- 5) Кредиторская задолженность превышает дебиторскую на 18.1%
- 6) Доля собственных оборотных средств в активах составляет 9.3%
- 7) Чистые активы превышают уставный капитал в 577. раз
- 8) Доля основных средств составляет 0.1%

4. ООО СК «АЛЬТЕРНАТИВА», Челябинская область, город Челябинск (ОГРН 1147453001904), основан 24.02.2014

Уставной капитал 10 000Р

За последние 3 года выиграно 2 госконтракта, ни один из них не расторгнут с негативными факторами.

На основании данных Росстата за 2018 год:

- 1) Валюта баланса снизилась на 6.3%
- 2) Выручка увеличилась в 2.5 раза
- 3) Чистая прибыль увеличилась в 3.3 раза
- 4) Заемный капитал превышает собственный в 12. раз
- 5) Значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской на 72.9%
- 6) Доля собственных оборотных средств в активах составляет 3.5%
- 7) Чистые активы превышают уставный капитал в 396. раз
- 8) Доля основных средств составляет 4.7%

Согласно интернет ресурсу Сибис (информация которого основана на таких источниках, как Федеральная налоговая служба, Федеральный Арбитражный суд РФ, Центральный Банк РФ, Портал государственных закупок РФ и др., что говорит о ее достоверности), предприятие имеет отличную репутацию, начиная с арбитражной практики и платежеспособности, заканчивая репутацией участника торгов. Налоги предприятие перечисляет по системе Упрощенного налогообложения (УСН). Согласно данным системы проверки контрагентов СПАРК, предприятие занимает 62 место в отрасли по объему выручки и 21 место

в отрасли по показателю прибыли среди выборки из 296 строительных предприятий России.

2.2 Модель 7S McKinsey

Модель 7S McKinsey – один из самых удобных и рекомендованных к применению инструментов для анализа внутренней среды предприятия. С ее помощью можно оценить ключевые элементы микросреды предприятия и сделать соответствующие выводы о том, правильно ли выстроены и налажены бизнес-процессы внутри организации, а также насколько эффективно и целесообразно используются имеющиеся ресурсы.

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей [31]. Все элементы системы взаимосвязаны между собой, поэтому изменение в одной из них влечет к изменениям в остальных.

Все элементы среды поделены на две крупные области:

1. «жесткие» - структура, стратегия, система управления организации – элементы среды, которыми проще всего управлять и оценивать;
2. «мягкие» - сумма навыков, состав работников, стиль взаимоотношений, система ценностей – сложнее поддаются оценке в связи с субъективностью эксперта, но тем не менее являются важными составляющими, формирующими конкурентные преимущества предприятия.

Рассмотрим каждый элемент системы отдельно и сформируем на основе полученных данных таблицу 2.6.

Стратегия:

В данный период времени, предприятие придерживается стратегии более глубокого проникновения на рынок. Анализ матрицы Ансоффа (см.п. 2.1) показал,

что компании имеет смысл также обратить внимание на стратегию развития товара на текущем рынке.

Структура:

Функциональная структура управления - персонал классифицирован согласно функции, которую они выполняют: высшее руководство, отдел кадров, отдел ПТО, бухгалтерия, рядовые исполнители.

Управленческий аппарат состоит из 9 человек: главный директор, бухгалтер, инспектор по кадрам, заведующий хозяйством, главный инженер, начальник ПТО, инженер-сметчик, юрист, программист. Производственный отдел состоит из 3 бригад и 3 бригадиров соответственно. Так же в штате производственного отдела числится 2 водителя, охранник и уборщица.

При этом, в связи с тем, что предприятие немногочисленно, а структура управления функциональная, последнее слово по всем ключевым вопросам и решениям закреплено за генеральным директором и, соответственно, решения принимаются централизованно.

Система управления:

Для предприятия характерен проектный подход к управлению в рамках текущих работ по тендерам. Система мониторинга и контроля традиционная, осуществляется по средствам приемки сметной документации. Качество работы оценивается представителем заказчика при приеме завершеного объекта и оформления сопутствующей документации. Процессы контроля на предприятии не автоматизированы и не цифровизированы. Рекомендуется внедрение систем CRM для ускорения сопутствующих процессов.

Сумма навыков:

Сотрудники каждого из отделов обладают узкими и специализированными компетенциями, позволяющими в достаточной степени выполнять поставленные производственные задачи. При этом, некоторые сотрудники не обладают достаточными компетенциями для полноценной реализации стратегии и нуждаются в повышении квалификации.

Функции и обязанности у персонала не дублируются, но действует система взаимозаменяемости: в случае отсутствия сотрудника, его функции может взять на себя его коллега, что исключает вероятность возникновения вынужденных простоев, связанных с кадрами.

Рекомендуется обратить внимание на новейшие системы управления организацией для автоматизации некоторых бизнес-процессов на организационном уровне, например, внедрить на базе предприятия CRM-систему.

Состав работников:

Предприятие состоит из 5 категорий отделов: высшее руководство, отдел кадров, отдел ПТО, бухгалтерия, рядовые исполнители или, иначе говоря, работники бригад.

Персонал обладает удовлетворительным уровнем компетенций для выполнения производственных задач.

Стиль взаимоотношений:

Согласно управленческой модели Блейка-Мутона [32], стиль управления руководства относится к производственно-социальному типу управления («организация»), который характеризуется балансом между эффективностью производства и хорошего морального настроения.

Анализ по модели Блейка-Мутона был проведен посредством анкетирования контрольной группы из 5 случайно выбранных представителей каждого из функциональных отделов, результат анкетирования представлен на рисунке 2.1.

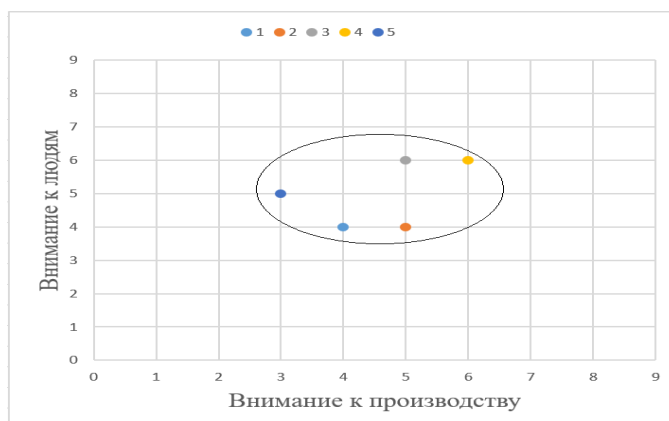


Рисунок 2.1 — Результаты анкетирования контрольной группы

Сотрудники компании работают в атмосфере кооперации, в связи с тем, что у них отсутствует необходимость в конкуренции и они функционируют в условиях срочности выполнения работ, т.е. кооперация между сотрудниками поощряется.

В связи с тем, что организация немногочисленна, деления на проектные группы не осуществляется.

Система ценностей:

Для данной организации характерна корпоративная культура с распределением задач и зон ответственности [33], которая характеризуется рациональным распределением функциональных обязанностей и зон ответственности, а контроль за бизнес-процессами осуществляется небольшой группой лиц из руководящего состава, в нашем случае, генеральным директором. Для данного вида корпоративной культуры важно соблюдение правил и регламентов, принятых на предприятии.

С вступлением в цифровизацию, рекомендуется внедрение элементов цифровой корпоративной культуры, которая обеспечит ускорение обработки входящей и исходящей информации, а также облегчит и ускорит процесс принятия решений.

Таким образом, обобщенные результаты проведенного анализа изложены в таблице 2.1:

Таблица 2.1 – Модель 7S McKinsey

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Стратегия более глубокого проникновения на рынок	Недостаток конкурентных преимуществ и масштабов предприятия для захвата доли рынка у других игроков.
Структура	Функциональная структура управления, производственно-социальный стиль управ., централизованное принятие решений.	Нет

Окончание таблицы 2.1

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Система управления	Проектное управление. Контроль осуществляется при помощи сметной документации и оформления актов приемки объектов.	Нет
Сумма навыков	Сотрудники каждого из отделов обладают узкими и специализированными компетенциями, позволяющими в достаточной степени выполнять поставленные производственные задачи.	Часть персонала не обладает достаточными компетенциями для полноценной реализации стратегии и нуждаются в повышении квалификации.
Состав работников	Высшее руководство, отдел кадров, отдел ПТО, бухгалтерия, рядовые исполнители.	Нет
Стиль взаимоотношений	Производственно-социальный тип управления. Взаимодействие в атмосфере кооперации.	Нет
Система ценностей	Корпоративная культура с распределением задач и зон ответственности	Нет

2.3 Матрица Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа – матрица «товар-рынок» - модель, позволяющая описать возможные стратегии роста компании на рынке, а также выбрать из них оптимальную стратегию для дальнейшей деятельности предприятия в ближайшие 3-5 лет [34].

В основе модели лежит 4 возможные стратегии для развития бизнеса:

1. Стратегия проникновения на рынок – «существующий продукт/существующий рынок» - направление на увеличение доли нынешнего товарного рынка;

2. Стратегия развития рынка – «существующий продукт/новый рынок» - направление на развитие спроса на новых рынках;

3. Стратегия развития товара – «новый продукт/существующий рынок» - направление на рост спроса на новые продукты на существующем рынке;

4. Стратегия диверсификации – «новый продукт/новый рынок» - направление на выпуск новой продукции на новых рынках.

Матрица Ансоффа подразумевает проведение анализа перечисленных стратегий с точки зрения исследуемого предприятия. При помощи цветowych маркеров отмечается целесообразность использования стратегии для анализируемого товара на анализируемом рынке: чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал в реализации анализируемой стратегии; чем больше «красных» меток, тем ниже потенциал анализируемой стратегии соответственно [34].

Таблица 2.2 – Стратегия проникновения на рынок

Стратегия проникновения	Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Текущий рынок: Потребности операторов связи Текущий товар: Строительные сооружения связи		
Темп роста рынка	✓ Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация, снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании	Ниже, чем в среднем по рынку	✓ Средний по рынку	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара	Максимальна	✓ Умеренна	Низка

Окончание таблицы 2.2

Стратегия проникновения	Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Уровень доступности товара	Ниже, чем в среднем по рынку	✓ Средний по рынку	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания «бренда»	Ниже, чем в среднем по рынку	Средний по рынку	✓ Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	✓ Есть		Нет
Конкурентные преимущества на рынке	✓ Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	✓ Есть		Нет

Таблица 2.3 – Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: Юридические лица, имеющие потребность в системах видеонаблюдения Текущий товар: Строительные сооружения связи		
Товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность	Да	Есть мелкие недочеты	✓ Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	✓ Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	✓ Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров

Окончание таблицы 2.3

Стратегия развития рынка	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Темпы роста нового рынка	✓ Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		✓ Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	✓ Да		Нет

Таблица 2.4 – Стратегия развития товара

Стратегия развития товара	Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: Потребности операторов связи Новый товар: Установка систем видеонаблюдения		
Темпы роста текущего рынка	✓ Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка

Окончание таблицы 2.4

Стратегия развития рынка	Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	✓ Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	✓ Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	✓ тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	✓ Да	-	Нет
Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	✓ Да	-	Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	✓ Высокий	-	Низкий

Таблица 2.5 – Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации	Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: Юридические лица, имеющие потребность в системах видеонаблюдения Новый товар: Установка систем видеонаблюдения		

Окончание таблицы 2.5

Стратегия диверсификации	Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	✓ Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	✓ тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	✓ Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	✓ Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		✓ Есть

На основании результатов проведенного анализа стратегий развития предприятия и реально осуществляемым бизнес-процессам, объединим полученную информацию в сводную матрицу (см. таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Сводная матрица Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание
Стратегия проникновения	Возможна (высокая вероятность)	На данный момент, данная стратегия является основной на предприятии, так как Уральский регион не перенасыщен. Тем не менее, проведенный анализ показал, что у предприятия есть возможности дальнейшего развития в данном направлении. Негативная сторона данной стратегии – она требует высоких затрат, но при этом не исключает высокую окупаемость.
Стратегия развития рынка	Вероятна	Не смотря на средний уровень возможности реализации данной стратегии, на мой взгляд, в данном контексте она нецелесообразна.
Стратегия развития товара	Возможна (высокая вероятность)	Компания обладает всеми ресурсами для расширения товарного предложения на текущем рынке. В данный момент, организация планирует добавить предложение нового товара для текущего рынка.
Стратегия диверсификации	Вероятна	Не смотря на средний уровень возможности реализации данной стратегии, компания обладает всеми ресурсами и компетенциями для выхода на новые рынки с новым товаром.

Таким образом, исходя из проведенного анализа Ансоффа, можно сформулировать ключевые источники роста компании:

1. Произвести попытку расширить сферу влияния в плане осуществления текущего типа работ, при необходимости дополнительно проработать конкурентные преимущества;
2. Разработать маркетинговую стратегию по продвижению нового типа товаров для поднятия заинтересованности ключевого потребителя;
3. Разработать ассортиментную стратегию для стимулирования пробных продаж нового продукта.

2.4 PEST-анализ

PEST-анализ – управленческий инструмент для определения текущего положения предприятия, а также формирования основы для определения его стратегии в долгосрочном периоде (от 3 до 10 лет). Предприятие рассматривается с точки зрения таких факторов, как Политический (P), Экономический (E), Социально-культурный (S) и Технологический (T), которые, в свою очередь, и являются элементами соответствующей аббревиатуры.

Существуют так же альтернативные виды анализа, являющие собой чуть более широкую версию PEST-анализа – STEEP-анализ и STEPLE-анализ, между ними существует ряд отличий.

В первую очередь, различие между PEST и STEEP-анализом лежит в акцентировании внимания на разных факторах: считается, что STEEP-анализ уделяет большее внимание к социальным и технологическим факторам, что более приемлемо для технологически развитых стран и стран с высоким уровнем социальной ответственности, а PEST-анализ признает приоритет политических и экономических рисков и возможностей [35].

Также существует различие в перечне анализируемых факторов внешней среды: в отличие от PEST-анализа, STEEP-анализ дополнительно рассматривает Экологические (E) факторы, а STEPLE-анализ Экологические (E) и Юридические (L) факторы среды.

В то же время, все перечисленные анализы внешней среды предприятия преследуют одну и ту же цель – определить факторы, которые удовлетворяют двум критериям: факторы находятся за пределами управления предприятия, но имеют определенный уровень воздействия на него [36].

Согласно специфике рассматриваемой сферы деятельности предприятия, его местоположению (как в масштабах страны, так и региона), тенденций на рынке, ограниченности информации и внутренней характеристики, рассмотренной в

параграфе 2.1 данной работы, в качестве оптимального инструмента для проведения анализа внешней среды был выбран PEST-анализ.

По результатам проведенного анализа была сформирована аналитическая таблица 2.8 (см.приложение А).

После формирования аналитической PEST-таблицы необходимо определить, какие факторы оказывают наибольшее и наименьшее влияние на предприятие. Для этого проводится оценка каждого фактора по 3-х балльной шкале, где:

- 1 – влияние факта мало, либо незначительно;
- 2 – только значимые изменения фактора влияют на предприятие;
- 3 – фактор оказывает на предприятие наибольшее влияние.

Результаты проведенной оценки представлены в таблице 2.2 (см.приложение Б).

Для реализации следующего шага PEST-анализа на базе предприятия была сформирована экспертная группа из 5 человек, участвующих в основных бизнес-процессах организации и имеющих опыт работы в сфере строительства не менее 5 лет. Перед ними была поставлена цель оценить вероятность изменения факторов внешней среды по 5-балльной шкале, где 1 – минимальное изменение фактора среды, а 5 – максимальное изменение фактора среды. При постановке оценок экспертная группа не была информирована о ранее ранжированной важности факторов и руководствовалась собственным видением на основе опыта.

Результаты анализа так же приведены в таблице 2.9 (см.приложение Б). Отсутствие очевидных выбросов в выборке демонстрирует однородность уровня квалификации выбранной группы экспертов.

Следующим шагом необходимо рассчитать реальную значимость каждого фактора, иначе говоря, насколько компании следует обращать внимание на определенный фактор изменения внешней среды. Результатом является сводная таблица PEST-анализа, проранжированная в порядке убывания важности проанализированных факторов.

Таблица 2.10 – Сводная таблица PEST-анализа

Фактор	Вес
Политический (P)	
Установление возможности мониторинга и корректировки необходимых рынку индексов изменения сметной стоимости строительства с учетом региональной и отраслевой специфики	0,13
Ежегодное ужесточение требований и контрольных мероприятий со стороны ФАС в сфере строительства	0,11
Распоряжение правительства по использованию только отечественной кабельной продукции при реализации проекта «Цифровая Россия 2020»	0,07
Ежегодное ужесточение Строительных норм и правил (СНиП), стандартов, законов и сертификатов в отрасли	0,06
Закреплена возможность совершения нотариальных действий в цифровом виде, обеспечена возможность участия в дистанционном судебном заседании, подачи заявлений и ходатайств в электронной форме	0,03
Устранение правовых ограничений применения цифровой подписи, с целью расширения возможностей и способов идентификации;	0,03
Экономический (E)	
Постепенное снижение ключевой ставки для поддержания экономики в условиях пандемии [5]	0,18
Увеличение спроса на услуги компании со стороны государства, с целью обеспечения выполнения программы «Цифровая Россия 2020»	0,18
Рекордно низкие цены на нефть, которые влияют на повышение цены на бензин на местных рынках	0,12
Снижение доходов и, соответственно, платежеспособности заказчиков и населения	0,11
Жесткая конкуренция с предприятиями соседствующих регионов	0,10
Высокие темпы роста инфляции: в 2020 году Россия занимает 1 место по уровню инфляции в мире [4]	0,08
Рост курса доллара, влекущий за собой рост цен на некоторые материалы и технику	0,06
Рост уровня безработицы в связи с массовым закрытием предприятий	0,05
Высокая степень сезонности в работе	0,05
Социально-культурный (S)	
Высокая потребность в квалифицированных кадрах;	0,14

Окончание таблицы 2.10

Фактор	Вес
Ежегодное снижение естественного прироста населения как в России, так и в регионе	0,13
Высокая степень лояльности кадров за счет общей депрессивности региона	0,07
Динамика оттока молодого населения из регионов в города федерального значения и за рубеж	0,07
Ежегодное снижение уровня платежеспособности населения в регионах	0,03
Невысокая конкуренция на местной бирже труда за счет ограниченного количества предприятий в сфере строительства, соответствующих зарплатным ожиданиям соискателей	0,02
Невысокий порог зарплатных ожиданий кадров за счет общей депрессивности региона	0,02
Технологический (Т)	
Активная разработка новейших прогрессивных материалов, используемых в строительстве	0,15
Часть прогрессивных материалов находятся на стадии апробации применительно к местному климату	0,08
Общий консерватизм строительного сегмента значительно снижает скорость внедрения различных технологий и инноваций	0,06
Высокий временной люфт во внедрении и освоении новейших технологий и сопутствующих нормативных документов [3]	0,05
По оценкам экспертов Ассоциации строителей России, строительная отрасль обладает высоким инновационным потенциалом	0,04
Ежегодный рост финансирования НИОКР и их адаптации к технологическим требованиям регионов	0,03

Итак, данная таблица демонстрирует, какие из определенных PEST-анализом факторов являются самыми важными, а какие, с другой стороны, практически незначительны с точки зрения деятельности предприятия.

Таким образом, PEST-анализ показал, что в правовой сфере стоит обратить особое внимание на мониторинг индексов сметной стоимости; в экономической сфере стоит обратить особое внимание на изменение ключевой ставки и предлагаемые работы по программе «Цифровая Россия 2020»; в социально-культурной сфере стоит обратить особое внимание на поиск высококвалифицированных кадров; в технологической сфере необходимо

обратить особое внимание на новейшие прогрессивные материалы и, возможно, их дальнейшее использование в практической деятельности.

2.5 Конкурентный анализ: 5 сил Портера

Модель анализа 5 сил Майкла Портера основана на анализе пяти движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке и интенсивность и выраженность конкурентных сил предприятия в отрасли. Каждая сила представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара [37]:

1. рыночная власть покупателей;
2. рыночная власть поставщиков;
3. угроза вторжения новых участников;
4. опасность появления товаров — заменителей;
5. уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Данный анализ, как и анализ Ансоффа, проводится при помощи таблиц и присвоения каждому параметру балла, отражающего низкую (1 балл), среднюю (2 балла) или высокую (3 балла) степень угрозы для компании [37].

Таблица 2.11 – Оценка угрозы со стороны товаров заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		+	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	2 – средний уровень угрозы со стороны товаров заменителей		

Под товарами-заменителями в контексте исследуемого предприятия подразумевается активное, но все еще ограниченное, развитие технологий беспроводной связи. Основным и самым ярким примером такой технологии является «Starlink» - проект компании SpaceX, являющий собой систему

околоземных спутников, целью которых является трансляция высокопроизводительного дешевого и общедоступного интернет-соединения. На данный момент данная технология находится на этапе тестирования и пока недоступна широким массам, но и относить ее к «не существующим» будет неправильно. Потенциально, эта технология придет на смену традиционному ныне существующему подходу.

Таблица 2.12 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			+
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
	+		
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		+	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8 – средний уровень внутриотраслевой конкуренции		

В данном конкурентном анализе исследуемый рынок ограничен территориально, таким образом, число игроков в отрасли строительства средств связи (ОКВЭД 42.22.2) в Уральском федеральном округе составляет 8 компаний. При этом благодаря последним тенденциям во внутренней политике Российской Федерации и неравномерной обеспеченности хозяйственных субъектов страны, рынок отрасли растет в объемах работ, хотя на данную отрасль влияет параметр сезонности. Услуги компании достаточно строго регламентируются государством, а потому стандартизированы. Возможность корректировки цен ограничена возможностями, заложенными в регламенты торгов на Единой электронной торговой площадке (ЕЭТП).

Таблица 2.13 – Оценка угрозы выхода новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		+	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
	+		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			+

Окончание таблицы 2.13

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		+	
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			+
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			+
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	+		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	15 – средний уровень угрозы входа новых игроков		

В контексте исследуемой отрасли, экономия от масштаба возможна при закупке новых материалов и соответствующим договором с поставщиком. При этом, естественно, необходим достаточно высокий уровень деловой репутации, поэтому данная экономия не распространяется на всех «игроков». При этом, доступ к каналам распределения высокооплачиваемых работ ограничен своеобразной

«проходной комиссией», которая представляет из себя сумму, необходимую к уплате, для подтверждения финансовых возможностей предприятия, что, соответственно, поднимает порог вхождения в сегмент. Также данная отрасль характеризуется необходимостью вложения крупных инвестиций в каждый производственный проект и длительными сроками выполнения работ, в связи с чем характеризуется длительным сроком окупаемости.

Таблица 2.14 – Оценка угрозы ухода потребителей: рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
	+		
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		+	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключатся на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	+		

Окончание таблицы 2.14

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9 – высокий уровень угрозы потери клиентов		

Основными источниками большинства крупных проектов компании являются крупнейшие операторы мобильной связи. Структура ведения тендеров, при помощи которых предприятие ведет свою деятельность и получает проекты к выполнению, подразумевает торги, а которых «уникальными характеристиками» предлагаемой услуги являются предлагаемые расценки и соблюдение требующихся регламентов, из-за которых многие игроки вылетают из торгов или оказываются менее предпочтительными для заказчика. При этом, при изменении минимальных расценок, все участники торгов вынуждены также их снижать для дальнейшего участия, либо отказаться от торгов за текущий проект.

Таблица 2.15 – Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+

Окончание таблицы 2.15

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		+
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		+
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		+
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4 – низкий уровень влияния поставщиков	

В отрасли не ощущается дефицит поставщиков материалов, предприятия стараются формировать долгосрочные деловые отношения с поставщиками для поддержания выгодного для обеих сторон уровня деловой активности.

На основании результатов проведенных анализов 5 сил Майкла Портера составим аналитическую таблицу:

Таблица 2.16 – Результаты анализа 5 сил Портера

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	2 – средний уровень	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, но фактических товаров-заменителей не существует. Предложения отличаются техническими характеристиками, а появление заменителей потенциально возможно со вступлением в цифровую экономику.

Окончание таблицы 2.16

Параметр	Значение	Описание
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	8 – средний уровень	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции характеризуется наличием ряда крупных игроков, составляющих основную угрозу, и множества мелких игроков, в то время как количество заказчиков ограничено.
Угроза со стороны новых игроков	14 – средний уровень	Высокий порог вхождения и небольшое число крупных игроков делают вход новых игроков затруднительным
Угроза потери текущих клиентов	9 – высокий уровень	Из-за насыщенности рынка исполнителями, но ограниченности числа заказчиков, существует высокий риск потери текущих клиентов. Не редко существенно менее качественные, но более экономичные предложения для клиента оказываются предпочтительнее.
Угроза нестабильности поставщиков	4 – низкий уровень	Рынок насыщен поставщиками, положение предприятия стабильное, потребности для поиска новых нет.

2.6 SWOT-анализ

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей [38]. Он является важным элементом исследований перед разработкой стратегических целей и задач предприятия.

По результатам данного анализа можно определить, какими силами и возможностями обладает исследуемое предприятие, какие перед ним возникают угрозы и на какие недостатки необходимо обратить особое внимание.

В результате анализа внешней и внутренней среды организации, была составлена матрица базового SWOT-анализа, представленная в таблице 2.15.

Таблица 2.17 – Матрица базового SWOT-анализа

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сформированная положительная репутация на рынке в отрасли	1	Отсутствие автоматизации процессов организации
2	Ликвидность каждой единицы ассортимента	2	Жесткая регламентация цен
3	Скорость принятия решений	3	Низкий уровень приверженности заказчиков
4	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)	4	Рост затрат на материалы в связи с ростом курса иностранных валют
5	Возможность инвестирования в развитие	5	Дефицит квалифицированных кадров
6	Мобильность компании на рынке		
Возможности		Угрозы	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Диверсификация перечня выполняемых типов работ	1	Ужесточение правового регулирования отрасли
2	Оптимизация бизнес-процессов за счет активного развития и широкую доступность цифровых технологий	2	Снижение платежеспособности заказчиков в связи с ухудшением экономического положения в стране

Окончание таблицы 2.17

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
3	Взаимодействие и контакт с поставщиками и заказчиками при помощи цифровых систем	3	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов, связанный со стремительным ростом инфляции и изменением курса валют
4	Переход на использование новых видов материалов	4	Развитие технологий, повлекшее появление товаров-заменителей
5	Выход на рынки соседних регионов	5	Изменение требований к оказанию услуг строительства средств связи, связанный с изменениями во внутренней и внешней политике страны
		6	Высокий уровень конкуренции, который продолжает расти

Современные методики все чаще отдают предпочтение количественной форме SWOT-анализа: не смотря на повышенную трудоемкость процесса оценки анализируемых факторов, данный метод позволяет оценить и продемонстрировать значимость этих факторов.

Для правильной оценки значимости факторов каждый из них необходимо рассмотреть с точки зрения влияния фактора на эффективность деятельности предприятия, его веса относительно других факторов и фактической важности исследуемого фактора.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.18 (см. приложение В).

Для оценки основных факторов критериев SWOT-анализа используется следующее неравенство:

$$S_{\Sigma} + O_{\Sigma} > k_y \times (W_{\Sigma} + T_{\Sigma}) \quad (2.1)$$

где $k_y = 1$ – коэффициент устойчивости (он колеблется в промежутке от 1 до 1,5), S_{Σ} – сумма важностей факторов сильных сторон, O_{Σ} – сумма важностей факторов возможностей, W_{Σ} – сумма важностей факторов слабых сторон, T_{Σ} – сумма важностей факторов угроз.

Таким образом, согласно расчетам, представленным в таблице 2.16 (см. приложение В), получаем неравенство $3,69 > 3,62$, которое удовлетворяет заданному условию, что говорит об устойчивом положении организации на рынке отрасли.

2.7 Финансовый анализ предприятия

Один из самых главных и удобных методов оценки финансового состояния предприятия является коэффициентный анализ финансовой отчетности предприятия. Его сущность состоит в изучении и анализе финансовой отчетности при помощи набора денежных показателей, которые характеризуют положение организации на рынке в текущем сегменте [44].

Некоторые аудиторы применяют данный инструмент анализа для выявления «болевых точек» в работе предприятия, на которые стоит обратить особое внимание при формировании и корректировке стратегии предприятия.

Одним из важных этапов анализа финансового состояния предприятия и оценки эффективности его деятельности является определение его рентабельности. На основании данных бухгалтерской отчетности ООО «Магистральстрой», взятой из официальных источников по проверке контрагентов, были определены показатели рентабельности компании, которые отражены в таблице 2.19 [45-46]:

Таблица 2.19 – Показатели рентабельности ООО «Магистральстрой»

Показатель	2016	Прирост, %	2017	Прирост, %	2018	Прирост, %
Рентабельность продаж, %	-16,93	-213,09	-13,86	18,13	46,11	432,68

Окончание таблицы 2.19

Показатель	2016	Прирост, %	2017	Прирост, %	2018	Прирост, %
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	1,9	-77,08	1,37	-27,89	23,69	1 629,2
Рентабельность активов (ROA), %	1,86	-77,01	1,35	-27,42	23,11	1 611,85
Рентабельность затрат, %	-14,48	-182,23	-12,17	15,95	85,57	803,12

На основании полученных показателей, рассмотрим динамику изменения рентабельности, используя график на рисунке 2.2:

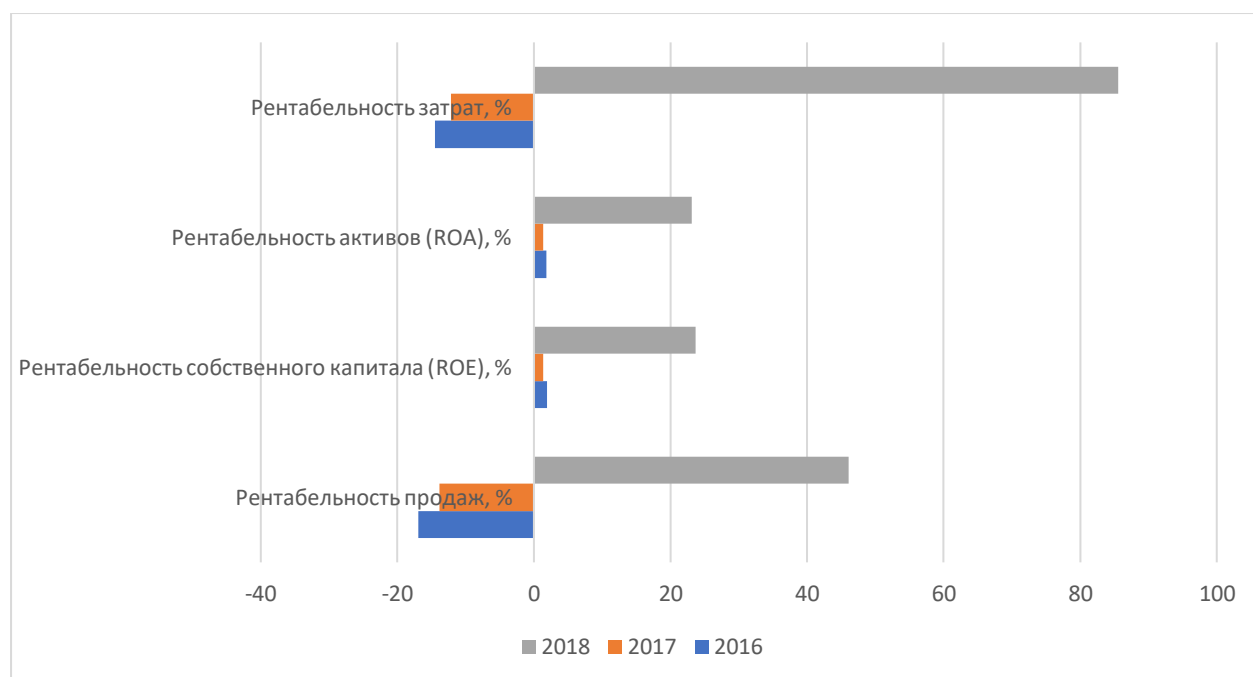


Рисунок 2.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «Магистральстрой»

При рассмотрении показателей рентабельности в динамике можно отметить их крайне низкие значения в 2016 и 2017 годах и резкий скачок в 2018 году. Это связано с утверждением в 2018 году национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и связанным с ней резким увеличением объемов работ для предприятий сегмента строительства средств связи. При этом мы можем наблюдать, что в период с 2016 по 2017 годы показатели

рентабельности снизились, что говорит о небольшом снижении прибыли в 2017 году. Это связано, как с общим кризисом экономики, так и с снижением финансового благополучия региона, в частности.

Ярче всего положительное влияние реализуемой национальной программы на деятельность предприятия прослеживается по показателю рентабельности затрат, который показывает количество получаемого дохода с каждого вложенного в затраты рубля, и общей рентабельности продаж.

Исходя из информации о том, что данная национальная программа с 2018 года только начала набирать обороты и в целом ее реализация продлена до 2024 года, можно предположить, что предприятие ожидает положительная динамика в ближайшие годы.

Следующим этапом оценки финансового состояния предприятия является анализ его ликвидности. Полученные данные отражены в таблице 2.20 [45-46]:

Таблица 2.20 – Показатели ликвидности ООО «Магистральстрой»

Показатель	Нормативное значение	2016	2017	2018
Коэффициент абсолютной ликвидности, %	От 20%	10,42	10,56	0,87
Коэффициент быстрой ликвидности, %	От 60% до 80%	3 800,83	4 577,44	2 317,37
Коэффициент текущей ликвидности, %	От 100% до 200%	4 042,37	4 776,31	2 324,12

На основании данных из таблицы 2.20, рассмотрим динамику показателей ликвидности, используя график на рисунке 2.3:

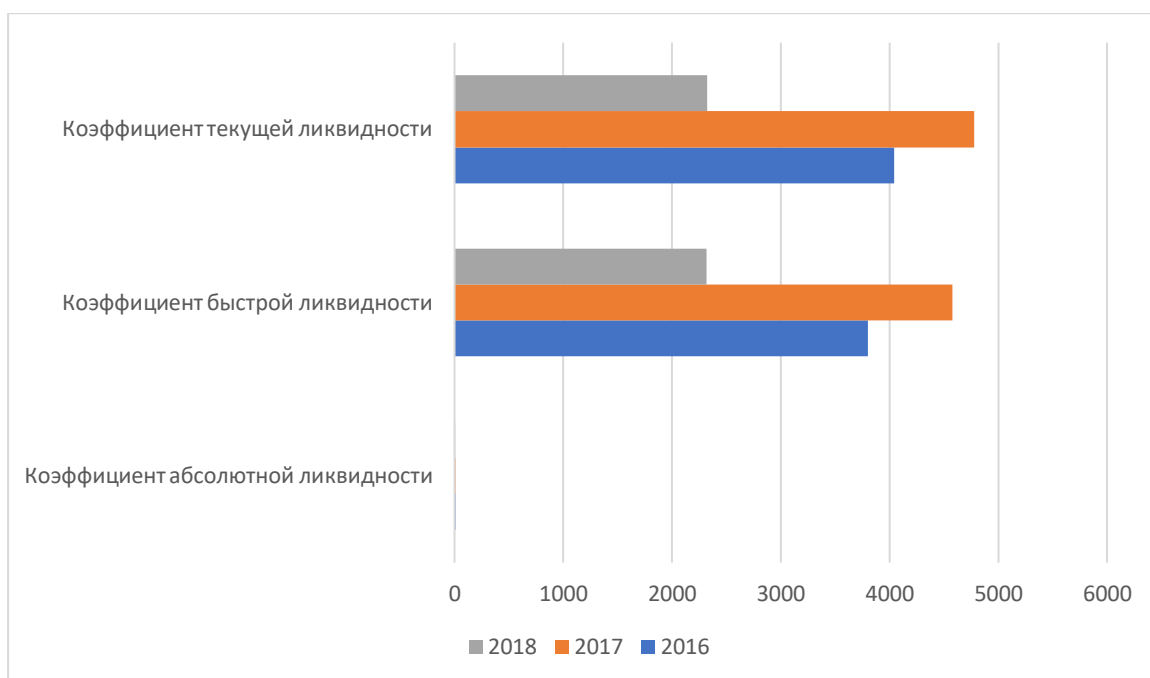


Рисунок 2.3 – Динамика показателей ликвидности ООО «Магистральстрой»

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет собственных денежных средств предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи высоко- и средне ликвидных текущих активов.

Коэффициент текущей ликвидности является обобщенным показателем и характеризует способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов, соответственно, чем выше данное значение, тем выше платежеспособность предприятия.

Как видно из графиков, почти все показатели ликвидности предприятия стабильно высоки в течении исследуемого периода с 2016 по 2018 годы, но это не является положительной динамикой. Настолько высокие показатели ликвидности демонстрируют наличие нерациональной структуры капитала предприятия, что свидетельствует о проблемах с его уровнем финансовой устойчивости. При этом, единственным показателем, оказавшимся ниже нормативных значений, оказался коэффициент абсолютной ликвидности. Как уже было сказано, он показывает

способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет собственных средств. При том, что нормативным показателем является ежедневное погашение не менее 20% краткосрочных обязательств, расчеты показали, что компания в 2016-2017 годах была в состоянии погасить чуть более 10%, а в 2018 году этот показатель упал до 8,7%. Данный показатель представляет интерес для поставщиков сырья и материалов и без ведения правильной деловой политики, в случае прекращения отношений с нынешними поставщиками, у компании могут возникнуть серьезные проблемы с поиском новых партнеров для сотрудничества.

Несмотря на то, что данные показатели с 2017 года снизились практически вдвое, проблема нерациональной структуры капитала сохраняется. В то же время, если сопоставить эти данные с показателями рентабельности, можно предположить, что данное изменение возникло не из-за действий, осуществляемых внутри предприятия, но под влиянием внешних факторов, снизивших платежеспособность предприятия в частности и региона в целом. Тем не менее, также можно сделать вывод о том, что предприятие сохраняет достаточно высокий уровень платежеспособности, что делает ее, в целом, довольно привлекательной для поставщиков, банков и инвесторов.

Следующим этапом оценки финансового состояния предприятия является анализ его деловой активности, влияющей на финансовую устойчивость и кредитоспособность предприятия. Высокий уровень деловой активности предприятия является положительным сигналом для потенциального инвестора, мотивирующим его к осуществлению операций с активами компании и вложению средств. Полученные данные отражены в таблице 2.21 [45-46]:

Таблица 2.21 – Показатели деловой активности ООО «Магистральстрой»

Показатель	2016	Прирост, %	2017	Прирост, %	2018	Прирост, %
Оборачиваемость запасов, разы	6,1	-97,91	3,7	-39,34	33,3	800

Окончание таблицы 2.21

Показатель	2016	Прирост, %	2017	Прирост, %	2018	Прирост, %
Оборачиваемость дебиторской задолженности, разы	0,2	-60	0,2	0	0,6	200
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	6,2	-56,94	8,3	33,87	18,8	126,51
Операционный цикл	6,3	-	3,9	-	33,9	-
Финансовый цикл	0,1	-	-4,4	-	15,1	-
Оборачиваемость основных средств	0,4	-60	0,4	0	1,8	350

На основании данных из таблицы 2.21, рассмотрим динамику показателей ликвидности, используя график на рисунке 2.4:

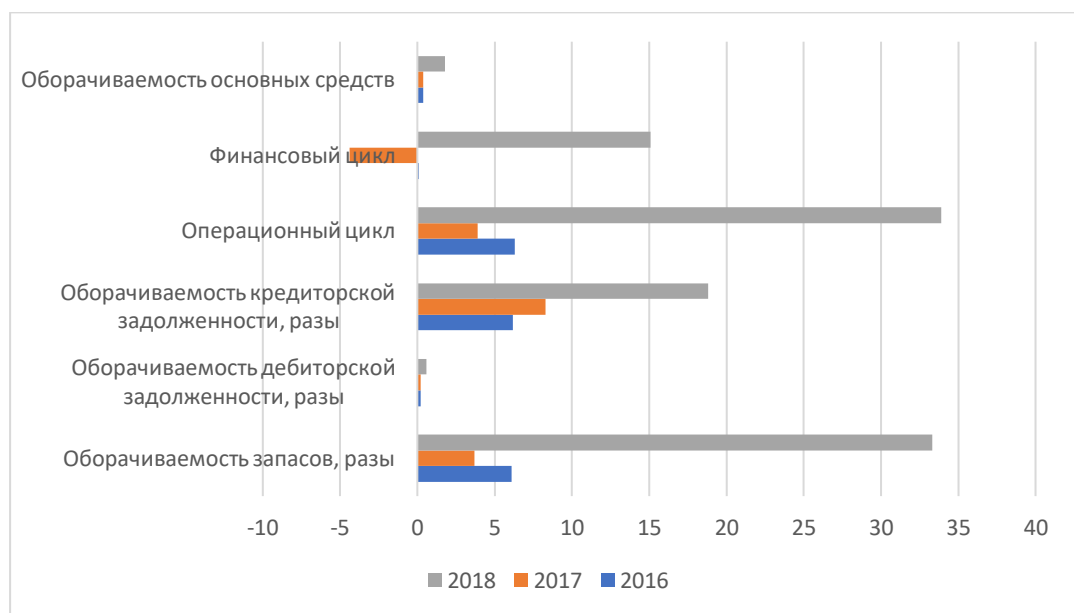


Рисунок 2.4 – Динамика показателей деловой активности ООО «Магистральстрой»

В целом, как и в случае с предыдущими показателями, динамика 2018 года положительная, а в 2017 году наблюдается замедление оборачиваемости и

сокращение операционного цикла почти в два раза. При этом, в 2017 году наблюдается рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, сколько раз за год организация погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности.

В данном случае, в динамике, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности растет, что является показателем устойчивости финансового состояния.

В свою очередь, показатели оборачиваемости дебиторской задолженности низкие, но имеют положительную динамику, что ведет к незначительному росту платежеспособности за счет повышения скорости погашения задолженности дебиторами.

Самый значительный рост к 2018 году демонстрирует коэффициент оборачиваемости запасов и затрат. Он отражает эффективность управления товарно-материальными запасами и затратами предприятия. Таким образом, на рисунке 2.4 видно, что к 2017 году запасы предприятия выросли, а их оборачиваемость, в сравнении с 2016 годом, заметно снизилась. Но затем к 2018 году данный показатель вырос более чем в 10 раз в связи с увеличением деловой и производственной активности.

Заключительным этапом оценки финансового состояния предприятия является анализ коэффициентов финансовой устойчивости. Полученные данные отражены в таблице 2.22 [45-46]:

Таблица 2.22 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Магистральстрой»

Показатель	Нормативное значение	2016	2017	2018
Коэффициент финансовой независимости	От 0,5 до 0,7	0,98	0,99	0,97
Коэффициент задолженности	Менее 0,7	0,66	0,67	0,81
Коэффициент маневренности	От 0,2 до 0,5	0,68	0,68	0,77

Окончание таблицы 2.22

Показатель	Нормативное значение	2016	2017	2018
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	0,98	0,98	0,96
Коэффициент финансовой напряженности	Менее 0,5	0,02	0,01	0,03
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	Индивидуально	2,16	2,14	3,51

На основании данных из таблицы 2.22, рассмотрим динамику показателей ликвидности, используя график на рисунке 2.5:

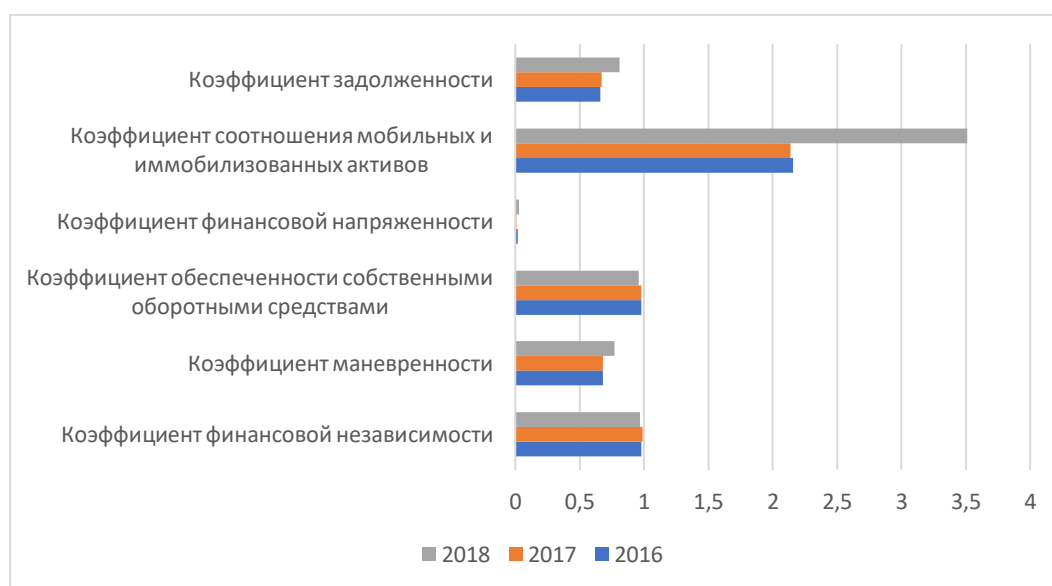


Рисунок 2.5 – Динамика отдельных показателей финансовой устойчивости ООО «Магистральстрой»

Как видно из таблицы 2.22 и рисунка 2.5, сразу несколько показателей финансовой устойчивости оказались за пределами границ нормативных значений.

Так коэффициент финансовой независимости, демонстрирующий долю активов организации, которые обеспечиваются собственными источниками

капитала, превышает допустимую норму и в период с 2016 по 2018 годы был близок к единице. Этот показатель в целом говорит о сдерживании темпов развития предприятия, но снижает риски ухудшения финансового состояния предприятия в случае снижения его деловой активности. Это означает, что предприятие жертвует потенциальными доходами в пользу повышения собственной финансовой устойчивости.

Коэффициент маневренности также слегка превышает нормативные значения, он демонстрирует способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и, в случае необходимости, восполнять оборотные средства за счет собственных источников финансирования. При этом, данное отклонение не является отрицательной тенденцией, напротив, он демонстрирует устойчивую платежеспособность предприятия и возможность свободного маневрирования собственными финансовыми ресурсами.

В свою очередь, коэффициент обеспеченности собственными средствами, характеризующий финансовую устойчивость предприятия за счет наличия необходимых собственных оборотных средств, находится на стабильно высоком положительном уровне, что также подтверждает высокий уровень платежеспособности предприятия.

Коэффициент финансовой напряженности у предприятия довольно низок и характеризует низкую степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

В то время, когда рассмотренные коэффициенты в период с 2016 по 2018 год сохранялись на одном уровне, к 2018 году произошел скачок показателя коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных активов почти в два раза. Данный коэффициент показывает, сколько оборотного капитала предприятия приходится на внеоборотные активы и показывает изменение его общей структуры активов. Так как данный показатель больше единицы, можно сделать вывод, что на предприятии в структуре активов доминируют оборотные, а в 2018 году эта разница значительно увеличилась: произошел рост доли

оборотных активов и снижение доли внеоборотных. Этот процесс также связан с увеличением деловой активности предприятия на фоне реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Коэффициент задолженности позволяет оценить соотношение общего количества активов компании к количеству заемного капитала. В 2016 и 2017 годы данный показатель держался в пределах допустимых нормативных значений, но в 2018 году вырос и вышел за рамки. В 2018 году показатель коэффициента задолженности составил 0,81, это значение близко к единице, что свидетельствует о повышении зависимости предприятия от контрагентов. Рост числа текущих работ в 2018 году привел к нехватке собственных производственных оборотных средств предприятия, что вынудило ее регулярно обращаться за помощью к кредиторам для своевременного ее наращивания.

Таким образом, в целом, предприятие обладает неплохими финансовыми показателями, но и, в то же время, нерационально их применяет. При этом, ясно прослеживается его зависимость от нынешней внутренней политики государства, что лишь снижет общий уровень финансовой устойчивости предприятия, которая, в свою очередь, удовлетворительна, но не оптимальна, на что тоже стоит обратить внимание.

Выводы по разделу два

Анализ внутренней и внешней среды предприятия является одним из самых важных этапов проведения стратегического планирования для любого предприятия из любой отрасли. Чем более разносторонним и широким проводится данный анализ, тем более точное видение положения предприятия получает аудитор.

В случае ООО «Магистральстрой» можно сделать выводы, что в общем предприятие не совершает серьезных ошибок в плане управления своими бизнес-процессами и активами, что прослеживается в стабильной жизнедеятельности предприятия с положительной динамикой. Тем не менее, на предприятии

присутствуют проблемы в виде нерационального использования капитала, отсутствия ярко выраженных конкурентных преимуществ, неравномерном уровне квалификации среди сотрудников, низкой приверженности заказчиков и общем сдерживании со стороны государства из-за жесткой регламентации отрасли. В связи с общей не благополучностью региона и высоким уровнем неопределенности на рынке, предприятие ведет свою деятельность осторожно, удерживая риски на минимальных уровнях за счет отказа от некоторой доли потенциальной прибыли.

Наращивание инновационного потенциала должно поспособствовать повышению прибыли и оптимизации процессов внутри предприятия, что поможет не просто сохранить риски на прежнем уровне, но и снизить их еще больше, сведя влияние человеческого фактора на выполнение рутинных процессов к возможному минимуму.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Оценка инновационного потенциала строительного предприятия

Одной из самых распространённых методик оценки инновационного потенциала предприятия является самая банальная оценка соотношения потребностей предприятия к его фактическим возможностям. Авторами подобной методики являются Самочкин В.Н., Тимофеева О.А. и Калюкин А.А., которые предлагают в качестве средства оценки использовать коэффициент эффективности инновационной деятельности предприятия, представленный в формуле 3.1:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{\Pi}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – коэффициент инновационной деятельности предприятия, B – возможности предприятия по финансированию собственной деятельности и обновлению используемых ресурсов, Π – потребность предприятия в средствах на поддержание производимой продукции на уровне, удовлетворяющем запросам потенциальных потребителей.

В нашем случае, в качестве числителя взят среднегодовой показатель собственного капитала предприятия за последние 3 года. Данный выбор основан на результатах анализов из параграфа 2.7, показавших возможность и целесообразность для предприятия финансирования инвестиций при помощи собственных средств. В качестве знаменателя взята потенциальная необходимость в инвестициях на предстоящий год.

Применим данную методику оценки инновационных возможностей к исследуемому предприятию ООО «Магистральстрой», используя формулу 3.1:

$$\mathcal{E} = \frac{90\,855\,333,33}{24\,325\,000} = 3,74 \quad (3.2)$$

$$\mathcal{E} = 3,74 > 1 \quad (3.3)$$

Это означает, что возможности предприятия осуществлять финансирование процессов собственной деятельности и обновления ресурсов значительно

превышает потребности в инвестициях, что демонстрирует высокий инновационный потенциал предприятия. Это означает, что предприятие имеет возможность направить собственные ресурсы на освоение новых видов продукции с минимальными рисками.

Как бы то ни было, несмотря на частоту использования данной методики, полученные результаты недостаточно информативны как для использования в принятии дальнейших управленческих решений, так и для формирования инновационной стратегии развития.

С другой стороны, авторская методика Ермаковой Ж.А. и Свечниковой В.В., которая относится ко второй группе подходов к оценке инновационного потенциала предприятия, позволяет провести наиболее широкий анализ инновационных возможностей предприятия. Она представляет собой комплекс методик, на основании результатов которых делается единый вывод об уровне инновационного развития исследуемого объекта. Ее целью, как уже было сказано в параграфе 1.3 данной работы, является оценка уровня инновационного развития корпоративной структуры исследуемого предприятия. В данной работе предлагается вариант модернизации и адаптации данной авторской методики под нужды исследуемого предприятия. Практическое применение этой методики осуществляется посредством последовательной реализации трех этапов [30].

Первый этап подразумевает определение факторов, влияющих на уровень инновационного развития корпоративных структур, разделенным на следующие смысловые категории:

1. инновационная активность;
2. инновационная инфраструктура;
3. механизм интеграции;
4. степень концентрации отрасли.

Данный этап базируется на методике Трифиловой А.А., его отличительной особенностью является учет интенсивности и характера интеграции факторов.

По мнению Трифиловой А.А., инновационная инфраструктура представляет собой совокупность составляющих, которыми предприятие должно обладать для эффективного ведения инновационной деятельности. Таким образом, элементами инновационной инфраструктуры, по мнению автора, являются такие составляющие, как кадровый состав, финансовая обеспеченность ресурсами, материально-техническое оснащение предприятия, интеллектуальная собственность и патенты, и прочее.

С другой стороны, степень концентрации отрасли предлагается оценить по показателям 10 лучших предприятий в отрасли по России, что в контексте данного анализа, на мой взгляд, некорректно, так как зависимость инновационных возможностей от территориального расположения в нашей стране катастрофически высока [49].

По этой причине данный фактор предлагается оценить по авторской методике Егоршина А.П., которая позволяет оценить уровень инновационного развития региона и степень его восприимчивости к инновациям. Данная методика базируется на расчете интегрального коэффициента инновационной активности, выраженном формулой 3.4:

$$K_{\text{интег}} = \sqrt{K_{\text{экст}} \times K_{\text{интен}}} , \quad (3.4)$$

где $K_{\text{экст}}$ – экстенсивный коэффициент инновационной активности, который определяется как доля предприятий, занимающаяся инновационной деятельностью, в общем числе предприятий, а $K_{\text{интен}}$ – интенсивный коэффициент инновационной активности, который определяется как доля инновационной продукции в общем объеме продукции. Согласно методике, чем ближе полученный результат к 1, тем выше уровень инновационной активности отрасли в исследуемом регионе.

Применяя формулу 3.4 на исследуемую отрасль, относящуюся к ОКВЭД 42.22.2 и ограничивая выборку данных Уральским федеральным округом, получаем следующее выражение, выраженное формулой 3.5:

$$K_{\text{интег}} = \sqrt{0,375 \times 0,1} = 0,194 \quad (3.5)$$

Как видно из полученного в формуле 3.5 выражения, показатель инновационного развития отрасли в регионе достаточно низкий, что оказывает влияние на инновационный потенциал исследуемого предприятия.

Таким образом, на основании изложенных данных, необходимо определить, обобщить и оценить следующие показатели, изложенные в таблице 3.1 (оценка производится по имеющейся отчетности на 31.12.2018):

Таблица 3.1 – Система показателей оценки инновационного развития корпоративных структур

Фактор	Показатель	Порядок расчета	Значение
Инновационная активность (ИА)	Количество затрат на НИОКР	Абсолютный показатель	Отсутствуют
	Количество внедренных изобретений, моделей, промышленных образцов, рационализаторских предложений	Абсолютный показатель	8
	Коэффициент освоения новой продукции	Отношение выручки от реализации новой или усовершенствованной продукции к общей выручке от реализации всей продукции	0,10
	Доля персонала, занятого в инновационных проектах	Отношение персонала, занятого в инновационном процессе, к среднесписочной численности персонала	0,11
	Показатель фондоотдачи ОПФ	Отношение стоимости произведенной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов	1,043

Продолжение таблицы 3.1

Фактор	Показатель	Порядок расчета	Значение
Инновационная инфраструктура (ИИ)	Доля работников с высшим образованием	Отношение числа работников с высшим образованием к среднесписочной численности работников	0,89
	Соотношение средней заработной платы с прожиточным минимумом в регионе	Отношение средней заработной платы работников предприятия за месяц к величине прожиточного минимума в регионе за период	2,95
	Рентабельность персонала	Отношение прибыли от реализации продукции к среднесписочной численности работников	1 095 473,68
	Производительность труда	Отношение объема произведенной продукции к среднесписочной численности работников	117 263,16
	Доля затрат на обучение в выручке от реализации продукции	Отношение затрат на обучение к выручке от реализации продукции	0,009
	Доля затрат на инновации в чистой прибыли	Отношение затрат на инновации к чистой прибыли предприятия	0,448
	Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение суммы собств. капитала и долгосроч. пассивов к валюте баланса	0,967

Окончание таблицы 3.1

Фактор	Показатель	Порядок расчета	Значение
Инновационная инфраструктура (ИИ)	Коэффициент текущей ликвидности	Отношение суммы текущих активов к общей величине краткосрочных обязательств	2 324,12
	Количество патентов и других документов, подтверждающих право собственности на объекты авторского права	Абсолютный показатель	Отсутствуют
Степень концентрации отрасли (СК)	Оценка инновационного развития предприятия с точки зрения региона и отрасли	Среднее геометрическое из производения экстенсивного и интенсивного коэффициентов инновационной активности (формула 3.3)	0,194
	Доля предприятий, осуществляющих инновационную деятельность в регионе	Отношение предприятий в регионе, осуществляющих инновационную деятельность, к общему числу предприятий в отрасли в регионе	0,375

По результатам таблицы 3.1 можно сделать вывод, что инновационная активность (ИА) предприятия, несмотря на хорошую обеспеченность финансами, находится на низком уровне, что частично обусловлено спецификой отрасли, жестко регламентирующей деятельность предприятий. Реализация инновационного продукта предприятия составляет всего 10% от общей производственной деятельности. У предприятия нет патентов и затрат на НИОКР в связи с прикладным характером производственной деятельности. Таким образом,

по группе показателей инновационной активности можно сделать вывод, что у предприятия есть ресурсы к осуществлению инноваций, которые оно не реализует в полной мере.

Показатели второй группы факторов оценки инновационного потенциала демонстрируют обстановку в инновационной инфраструктуре (ИИ) отрасли исследуемого предприятия. Так, доля сотрудников с высшим образованием определена как 89%, что является не идеальным, но высоким показателем. При этом затраты на повышение квалификации персонала составляют менее 1% от выручки, что означает, что в случае необходимости предприятие располагает дополнительными средствами для обучения персонала. При этом отношение средней заработной платы к прожиточному минимуму в регионе составляет 2,95 и находится на высоком уровне, как и показатели рентабельности и производительности персонала. Это является наглядным подтверждением правильности ведения кадровой политики предприятием и фактической возможности привлекать высококвалифицированных специалистов извне.

Как уже было сказано ранее, показатель степени концентрации отрасли (СК) был видоизменен и отражает инновационную активность отрасли в исследуемом регионе. Согласно полученным данным, чуть менее 38% предприятий в исследуемой отрасли в Уральском федеральном округе осуществляют инновационную деятельность. Тому есть несколько причин:

1. жесткая регламентация деятельности предприятий в отрасли, высокая бюрократическая нагрузка;
2. консервативность отрасли и ее низкий уровень адаптации к внедряемым новшествам и предлагаемым новаторским предложениям;
3. высокая себестоимость внедрения инноваций и сопутствующие высокие риски отторжения инновации на рынке, чего не могут себе позволить многие предприятия в Уральском федеральном округе;

4. недостаточный уровень информированности об возможностях, предлагаемых цифровизацией, либо принципиальное их неприятие, что характерно для многих провинциальных городов.

Таким образом, можно заключить, что предприятие оперирует в среде с низкой инновационной активностью и привлекательностью.

Второй этап подразумевает оценку механизма интеграции предприятия в корпоративную структуру при помощи методики Цыгалова Ю.М., согласно которой необходимо проанализировать значимые для интеграции показатели, поделенные на четыре блока [48]:

1. технологическое состояние;
2. финансовое состояние;
3. организационные, управленческие, социальные, политические факторы;
4. взаимная значимость.

Под «оценкой механизма интеграции предприятия в корпоративную структуру» в оригинальной методике подразумевается, каким образом и в какой степени взаимосвязаны предприятия в корпоративной системе с точки зрения исследуемого звена системы, иначе говоря, исследуемого предприятия, с целью определения «сильнейшего звена» среди них и решения, какой политики управления по отношению к исследуемому предприятию следует придерживаться.

В данной адаптации предлагается в качестве объединяющей предприятия системы «корпорации» воспринимать саму отрасль, ограниченную Уральским федеральным округом, так как их деятельность тесно взаимосвязана и немногочисленна. Иначе говоря, в контексте проводимой адаптации методики предлагается рассматривать данный этап «механизма интеграции» как сравнение предприятия с основными конкурентами в отрасли.

В данной методике был применен метод экспертных оценок, в которой приняла участие та же экспертная группа из 5 человек, участвующих в основных бизнес-процессах организации и имеющих опыт работы в сфере строительства не менее 5 лет, хорошо понимающая специфику отрасли и знающая основных конкурентов

предприятия. Иначе говоря, группе экспертов было предложено оценить каждый блок по 6-балльной шкале в зависимости от степени выраженности фактора в сравнении с конкурентами, где 0 – отсутствие выраженности, а 6 – очень сильная выраженность фактора.

Таким образом, с поправкой на оригинальную методику, эксперты дают оценку степени независимости предприятия в сегменте. Результаты проведенного анкетирования представлены в таблице 3.2:

Таблица 3.2 – Экспертные оценки механизма интеграции предприятия в отрасли

Показатель	1	2	3	4	5
Технологическое состояние	3	3	2	3	0
Финансовое состояние	5	4	4	5	5
Управленческие факторы	5	5	4	3	5
Взаимная значимость (зависимость)	0	1	0	2	1

Для эффективного перевода результатов качественного анализа к единому количественному образцу авторы методики предлагают использовать шкалу Харрингтона, которая имеет вид, изложенный в таблице 3.3:

Таблица 3.3 – Шкала Харрингтона

Качественная оценка параметра	Количественное значение
0 - Отсутствие выраженности	0
1 - Очень слабая выраженность	0,1
2 - Слабая выраженность	0,285
3 - Средняя выраженность	0,5
4 - Более средней, но не сильная выраженность	0,715
5 - Сильная выраженность	0,9
6 - Очень сильная выраженность	1

На заключительном третьем этапе на основе полученных количественных оценок рассчитывается интегральный четырехкомпонентный показатель

инновационного развития корпоративных структур, имеющий вид, представленный формулой 3.6 [30]:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{если } \Phi \geq 0,5 \\ 0, & \text{если } \Phi < 0,5 \end{cases} \quad (3.6)$$

При этом, значения для расчета интегральных показателей инновационной активности (ИА), инновационной инфраструктуры (ИИ) и степени концентрации отрасли (СК) взяты из таблицы 3.1 и адаптированы в единый количественный формат при помощи шкалы Харрингтона из таблицы 3.3. Результаты расчета изложены в таблице 3.4:

Таблица 3.4 – Результаты расчета интегральных показателей $S(\Phi)$

Показатель	Значение расчетное	Условие	Значение фактическое $S(\Phi)$
Инновационная активность (ИА)	0,334	$\Phi < 0,5$	0
Инновационная инфраструктура (ИИ)	0,768	$\Phi \geq 0,5$	1
Степень концентрации отрасли (СК)	0,1	$\Phi < 0,5$	0
Механизм интеграции (МИ)	0,516	$\Phi \geq 0,5$	1

По результатам полученного четырехкомпонентного интегрального показателя производится оценка инновационного развития и потенциала предприятия. Для этого из полученной матрицы показателей формируется таблица, схематично изображенная в виде таблицы 3.5:

Таблица 3.5 – Балловая оценка уровня инновационного развития предприятия

Факторы				Сумма факторов	Варианты	Уровень инновационного развития
ИА	ИИ	СК	МИ			
1	1	1	1	4	1	высокий
0	1	1	1	3	2	средний
0	0	1	1	2	3	низкий
0	0	0	1	1	4	крайне низкий

Окончание таблицы 3.5

Факторы				Сумма факторов ИА	Варианты ИИ	Уровень инновационного развития СК
ИА	ИИ	СК	МИ			
0	0	0	0	0	5	инновационное развитие невозможно

Из таблицы 3.5 видно, что в зависимости от суммы полученных оценок авторами методики присваивается исследуемому объекту определенный уровень инновационного развития.

Таким образом, результаты проведенного по адаптированной методике анализа авторства Ермаковой Ж.А. и Свечниковой В.В. изложены в таблице 3.6:

Таблица 3.6 – Определение уровня инновационного развития на основе четырехкомпонентного показателя

Факторы S(Ф)				Сумма факторов	Уровень инновационного развития
ИА	ИИ	СК	МИ		
0	1	0	1	2	низкий

Таким образом, по результатам проведения анализа с помощью комплексной методики инновационного развития авторства Ермаковой Ж.А. и Свечниковой В.В. уровень инновационного развития предприятия оценен как низкий, что противоречит упрощенному анализу оценки инновационной деятельности под авторством Самочкина В.Н., Тимофеевой О.А. и Калюкина А.А., что обусловлено не информативностью результатов последнего. При объединении результатов проведенных анализов можно сделать вывод, что данное предприятие располагает ресурсами для наращивания инновационного капитала, но не использует их. Основными точками роста для предприятия можно обозначить наращивание инновационной активности через повышение доли инновационного продукта в общей реализации, а также внедрение новых рационализаторских решений, повышающих производительность персонала, технические характеристики продукта и прочее. Для этого, как уже было выявлено в параграфе 2.7 данной

работы, предприятию необходимо пересмотреть собственную структуру капитала, что позволит снизить риски при реализации данного предложения. Заниматься НИОКР для повышения инновационной активности предприятию нецелесообразно, так как его масштабы не позволяют осуществить данное решение без ущерба основным бизнес-процессам.

3.2 Формирование стратегии инновационного развития строительного предприятия

Формирование стратегии предприятия в общероссийской практике во все времена вызывало затруднение у владельцев компаний. Объясняется это крайним дефицитом рыночной информации, которой располагают участники рынка для стратегического планирования [51-52]. В связи с этим, как уже было сказано в главе 1 данной работы, было вложено множество материальных и интеллектуальных ресурсов в разработку методик и подходов для более успешного и информативного стратегического планирования. При этом, все эти методики объединяет одна общая плановая структура формирования стратегии развития:

1. Проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия, оценка, выявление текущих проблем;
2. Формирование стратегических целей, как связанных с выявленными ранее проблемами, так и связанными с амбициями и перспективами предприятия;
3. Выбор одной или нескольких альтернативных стратегий стратегического развития предприятия, оценка конкурентоспособности;
4. Формирование плана реализации.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия был проделан во 2 главе данной работы, на основании чего можно подвести сводный итог по всем выявленным проблемам исследуемого предприятия:

1. Недостаток конкурентных преимуществ и масштабов предприятия для захвата доли рынка у других игроков;

2. Часть персонала не обладает достаточными компетенциями для полноценной реализации текущей стратегии и нуждаются в повышении квалификации;

3. Низкий уровень приверженности клиентов в отрасли;

4. Отсутствие автоматизации процессов организации;

5. Нерациональная структура капитала предприятия;

6. Сдерживание темпов развития предприятия: отказ от потенциальной прибыли в пользу снижения рисков;

7. Повышение зависимости от контрагентов в связи с недостатком собственных мощностей.

В связи с общей цифровизацией общества и экономики, к базовым характеристикам формирования стратегии развития предприятия необходимо отнести инновационный потенциал исследуемого предприятия, который был определен в параграфе 3.1 данной работы. Согласно методике Ермаковой Ж.А. и Свечниковой В.В. инновационный потенциал предприятия был определен как низкий, а точкой его прироста определена инновационная активность предприятия.

С точки зрения традиционного подхода, при помощи анализа матрицы Ансоффа, представленной в параграфе 2.3 данной работы, самыми предпочтительными стратегиями для предприятия являются стратегия более глубокого проникновения на рынок и стратегия развития товара. Обе стратегии в основе своей ориентируются на конкурентные преимущества и, теоретически, сильны к реализации на базе предприятия, но насколько целесообразны? Существует ряд причин, согласно которым реализация данных стратегий на сегодняшний день в полной мере будет затруднительна:

1. Предприятие характеризуется малыми размерами и располагается в экономически депрессивном регионе;

2. Предприятие, в силу своей деловой направленности, не вкладывается и не занимается НИОКР, что очень важно как для развития нового продукта, так и для новаторского подтипа стратегии глубокого проникновения на рынок;
3. Предприятие обладает необходимыми средствами для в меру крупных инвестиций, но не обладает достаточной финансовой устойчивостью, чтобы с уверенностью перенести высокие риски, сопряженные с новаторской деятельностью;
4. Предприятие не обладает необходимым уровнем производственных мощностей для стремительного наращивания объемов и укрепления позиций до прихода на рынок «последователей», либо будет вынуждено привлекать мощности со стороны, что снизит его финансовую устойчивость.

С точки зрения активно наступающей цифровизации и смены парадигм в оценке ценности бизнеса, данные стратегии развития предприятия уже можно назвать устаревающими. На данном этапе развития экономики в качестве реальных конкурентных преимуществ целесообразнее принимать ценность продукта или услуги для потребителя, а также высоко технологичность и автоматизированность бизнес-процессов компании. Иначе говоря, предприятию необходимо посмотреть на свою деятельность не с точки зрения «опережения конкурентов», а с точки зрения «взгляда извне», подразумевающего оценку и переоценку внутренних укладов, процессов и подходов с целью ускорения и облегчения внутренних производственных и организационных процессов, логистики, взаимодействия с заказчиками и т.д.

На основании вышеизложенного, сформулируем основные стратегические цели для исследуемого предприятия:

1. Наращивание инновационного потенциала предприятия за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов через внедрение и использование информационных управленческих систем;
2. Оптимизация структуры капитала предприятия для максимально эффективной реализации бизнес-процессов и получения прибыли;

3. Создание внутри предприятия среды, позволяющей сотрудникам повышать свою квалификацию без ущерба производственному процессу.

При успешном достижении перечисленных стратегических целей, предприятие не просто повысит показатели своей инновационной активности и инновационного потенциала, но и усовершенствует внутреннюю корпоративную среду и отладит существующие в данный момент производственные процессы. Рассмотрим каждую стратегическую цель более детально:

1. Нарращивание инновационного потенциала предприятия за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов через внедрение и использование информационных управленческих систем;

Отрасль исследуемого предприятия характеризуется острой необходимостью быстрого протекания бизнес-процессов на организационном и подготовительном уровнях. Это означает, что без должной оптимизации, предприятие не сможет реализовать свой потенциал в полном объеме, застревая на этапах бумажной волокиты. С этой целью многие предприятия внедряют на базе предприятия информационные системы, отвечающие за автоматизацию многих около бюрократических функций, без которых ни одно предприятие в России существовать не может. Данные информационные системы позволяют предприятию создать единое информационное пространство, чтобы достичь выполнения ряда задач:

- 1) избежать крупных временных издержек при ведении рядовых рутинных задач, снизить уровень бюрократии;
- 2) оптимизировать контроль за протеканием бизнес-процессов;
- 3) облегчить для предприятия логистические процессы, необходимые для выполнения текущих проектов;
- 4) обеспечить единую систему хранения и обмена информацией, подразумевающую гибкую настраиваемую многоуровневую систему прав доступа для персонала, а также учет взаимодействий между документами и форматирование необходимых документов по имеющимся шаблонам;

5) оптимизировать процесс взаимодействия с новыми и текущими клиентами с последующим анализом истории взаимоотношений и выявлении наиболее ценных из них.

Для этого предприятию предлагается внедрить такие информационные инструменты по оптимизации бизнес-процессов, как ERP и CRM системы в совокупности. При правильной синхронизации данных инструментарию на базе предприятия, можно получить синергетический эффект покрытия процессов и задач, как внутренней, так и внешней среды, синхронизацию деятельности и отчетности всех отделов предприятия.

Таким образом, при внедрении ERP-системы на предприятии, которое параллельно организует CRM, выполняются следующие задачи [53]:

- 1) систематизируются данные о сделках и поставках;
- 2) повышается согласованность действий отделов и структур, снижая риски, связанные с «человеческим фактором»;
- 3) повышается качество реализации бизнес-процессов предприятия.

Среди вариантов интеграции данных систем есть варианты как объединения двух независимых инструментов через API (Application Programming Interface – программный интерфейс для взаимодействия одной компьютерной программы с другой с целью совместного выполнения поставленной задачи, когда одна программа выполняет запрос другой), так и разворачивание единого комплекса ERP-комплекса со встроенным CRM-модулем [53].

Естественно, при выборе второго варианта предприятие снижает издержки на поддержку и настройку программных продуктов и снижает риски возникновения конфликтов между ними. С другой стороны, первый вариант, чаще всего, обладает более разнообразным набором функций и свойств, предлагаемых производителем, позволяющих более полно охватывать и реализовать необходимые для предприятия функции.

2. Оптимизация структуры капитала предприятия для максимально эффективной реализации бизнес-процессов и получения прибыли;

В параграфе 2.7 текущей работы было проанализировано финансовое состояние исследуемого предприятия и выявлено, что структура его капитала не оптимальна. Под оптимальной структурой капитала понимается такое соотношение собственных и заемных средств, при котором обеспечивается максимально эффективная пропорция между коэффициентом финансовой рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости. Иначе говоря, эффектом оптимизации структуры капитала предприятия является максимизация его рыночной стоимости.

На сегодняшний день не существует единой теории оптимизации, которую можно было бы применить к любой компании, но все же можно сформулировать основные критерии оптимизации структуры капитала предприятия [54]:

- 1) Приемлемый уровень соотношения доходности и риска;
- 2) Максимизация рыночной стоимости предприятия;
- 3) Минимизация средневзвешенной стоимости капитала.

Соответственно, в качестве основных принципов по оптимизации структуры капитала можно выделить ответы на следующие вопросы:

1) Соответствует ли структура финансирования предприятия стратегическим целям предприятия?

2) Какова нынешняя обстановка в экономике страны и куда направлены ее тенденции? Как эти изменения влияют на отрасль?

3) Соответствует ли нынешняя структура капитала ожиданиям и интересам основных контрагентов? Как это можно изменить?

4) Какой уровень риска и издержек может позволить себе предприятие в данный момент времени? Какой прирост прибыли ожидается в этом случае?

5) Какие технологические инновации, при внедрении в производственный процесс, позволят сократить продолжительность производственного цикла и период времени нахождения капитала в запасах? Какого уровня инвестиций они требуют и в какие сроки окупятся?

Таким образом, совокупность ответов на перечисленные вопросы позволит предприятию получить общее понимание о слабых сторонах структуры капитала предприятия и направлениях для ее оптимизации.

3. Создание внутри предприятия среды, позволяющей сотрудникам повышать свою квалификацию без ущерба производственному процессу.

Интеграция системы обучения персонала на предприятия уже достаточно широко распространена среди предприятий. Считается, что действительно конкурентоспособной является та организация, которая максимально эффективно реализует все имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, в том числе и кадровые. К тому же, в условиях активно эволюционирующей экономики и развития новых технологий, особенно важна возможность проведения непрерывного обучения для поддержания удовлетворительного уровня квалификации персонала и выполнения текущих и будущих производственных задач. При этом, традиционная форма обучения на предприятии, как известно, требует достаточно крупных ресурсных инвестиций. К тому же, так или иначе, традиционная форма обучения невозможна без даже малого ущерба производству: один или несколько наставников вынуждены замедлять процесс выполнения текущих задач для курирования работы обучающегося, либо обучающийся в целом выпадает из рабочего процесса на период обучения. Этого, даже минимального отвлечения, малые предприятия себе позволить не могут, особенно в условиях активного развития экономики и отрасли, в частности.

Таким образом, на смену традиционной форме обучения приходит дистанционная форма образования с использованием цифровых технологий. Фактически, проходя обучение, сотрудник получает доступ к информационной площадке на базе технологии Big Data, позволяющей получать большой объем актуальной на сегодняшний день информации из различных областей, а также к интегрированной системе кураторства от специалиста интересующей обучающегося специальности.

Таким образом, можно не волноваться о вероятности обучения устаревшим знаниям, а также снять с персонала необходимость постоянного кураторства обучающегося, что позитивно повлияет и на корпоративную среду предприятия, и на выполнение текущих бизнес-процессов.

С недавних пор все 3 цели могут быть достигнуты при помощи внедрения новой инновационной формы ERP-системы. Для наглядной демонстрации было сформулировано стратегическое видение целей предприятия, изображенное в таблице 3.7:

Таблица 3.7 – Стратегическое видение целей предприятия

Результаты диагностики внутренних бизнес-процессов	Предлагаемые решения
Оптимизация процессов	
Совокупность программ по управлению предприятием, ручная синхронизация данных между функциональными модулями	Единая система модулей по управлению предприятием, автоматическая синхронизация данных между функциональными модулями
Управление кадрами	
Необходимость регулярного специального повышения квалификации сотрудников (с отвлечением от рабочего процесса)	Получение доступа к системе Big Data, содержащей всю необходимую актуальную информацию для решения необходимых задач в текущий момент
Финансы	
Нерациональная структура капитала, высокий уровень трудозатрат по определению подходящего способа ее рационализации	Интегрированная система мониторинга финансовых показателей, позволяющая наглядно определить потенциальные точки рационализации структуры капитала
Учет и контроль	
Контроль выполнения планов-графиков текущих проектов при помощи ответственных сотрудников (человеческий фактор)	Внедрение системы автоматического сравнения и контроля выполнения сроков выполнения планов-графиков

Окончание таблицы 3.7

Результаты диагностики внутренних бизнес-процессов	Предлагаемые решения
Учет и контроль	
Ручной учет и контроль выполнения текущих работ и оплаты от заказчика, высокая трудоемкость дальнейшего использования данных в отчетном	Автоматическая система контроля и учета выполнения работ и получения оплаты, быстрое получение сводных данных по нескольким проектам в отчетном периоде, низкое влияние человеческого фактора
Логистика	
Ручное управление и оперативный учет данными, относящимися к автотранспортным средствам компании, данные спутникового мониторинга по запросу	Автоматическая система контроля и управления данными об автотранспортных активах предприятия, интеграция с системами спутникового мониторинга ТС

В связи с проводимой политикой активного импортозамещения, в данной работе рассматриваются исключительно отечественные аналоги, которые в точности повторяют и адаптируют под российский рынок зарубежных «пионеров». Такой системой, в контексте данной работы, является инновационный продукт компании 1С, называющийся «1С: ERP Управление строительным предприятием 2». Среди зарубежных же «пионеров» имеет смысл выделить такие компании, как Oracle и SAP, занимающие первые места по охвату рынка и разработкам в сфере цифровых систем управления и автоматизации в мире.

Характерной чертой современных ERP систем является отсутствие необходимости содержания собственного сервера для хранения цифровых данных и документации, а активное применение облачных технологий, что значительно снижает их стоимость относительно более ранних аналогов системы.

Внедрение подобной системы не только позволит выполнять привычные функции, но и поможет автоматизировать и оптимизировать ряд внутренних процессов, изображенных на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Структура системы «1С: ERP Управление предприятием»

Помимо этого, в систему «1С: ERP Управление предприятием» интегрирован ряд B2B сервисов, без которых деятельность предприятия становится затруднительной, а иногда и практически невозможной, список интегрированных сервисов отражен на рисунке 3.2:













-  **1С:Контрагент.** Быстрая проверка информации о контрагентах, автоматическое заполнение реквизитов контрагентов в различных документах и другие полезные функции.
-  **1СПАРК Риски.** Оценка надежности и мониторинг контрагентов для принятия взвешенных решений о сотрудничестве и минимизации налоговых рисков.
-  **1С:Отчетность.** Быстрая и удобная подготовка и отправка регламентированной отчетности прямо из системы, а также поддержка других видов электронного документооборота с контролирующими органами.
-  **1С:Предприятие через Интернет.** «Облачный» сервис фирмы 1С для работы с информационной системой через Интернет, который доступен круглосуточно из любой точки мира.
-  **1С:Линк.** Простой способ организовать безопасный удаленный доступ через Интернет к рабочим информационным базам установленным на компьютере пользователя.
-  **1С-Таксом.** Обмен счетами-фактурами и другими юридически значимыми документами с поставщиками, покупателями и прочими контрагентами в электронной форме прямо из 1С:ERP 2.
-  **1С:Подпись.** Удобный способ получить квалифицированный сертификат электронной подписи для обмена юридически значимыми электронными документами прямо в системе по доступной цене.
-  **1С:Бизнес-сеть. Торговые предложения.** Торговая площадка для поставщиков и покупателей (закупщиков).
-  **ЭДО без электронной подписи для участников 1С:Бизнес-сеть.** Обмен электронными документами без электронной подписи между пользователями.
-  **1С:Сверка.** Автоматическая сверка счетов-фактур с контрагентами непосредственно в системе в любое удобное время – как в процессе ведения учета, так и перед отправкой декларации в ФНС.
-  **1С:ДиректБанк.** Прямой обмен электронными документами с банком. Позволяет отправлять платежи в банк и получать выписки по расчетным счетам непосредственно из 1С:ERP 2, без переключения в систему «Клиент-банк».
-  **ИТС-Отраслевой.** Сервис, входящий в состав комплексной поддержки 1С:ИТС, который предназначен для сопровождения пользователей определенных отраслевых и специализированных решений.

Рисунок 3.2 – B2B сервисы, интегрированные в «1С: ERP Управление предприятием»

Для оценки экономической эффективности предлагаемой системы оценим текущие затраты на ведение аналогичных функций, изложенных в таблице 3.8 (все цены взяты из прайсов официальных производителей систем):

Таблица 3.8 – Текущие затраты на программное сопровождение операционной деятельности

Модуль	Программа	Цена, руб
Ведение сметной документации	Гранд Смета	25 000
Управление финансами	1С: Бухгалтерия. ПРОФ.	13 000
Управление кадрами	1С: Зарплата и Управление персоналом. ПРОФ.	22 600
Проверка контрагентов	Контур Экстерн, в т.ч. затраты на настройку ПО	8 700
Итого		69 300

Согласно исследованиям компании 1С, произведенным с момента выпуска системы «1С: ERP Управление строительным предприятием» на основе данных 185 исследуемых проектов внедрения, экономический эффект выражен в следующих показателях:

1. Рост прибыли 13%;
2. Снижение себестоимости производимой продукции на 9%;
3. Сокращение операционных и административных расходов на 16%;
4. Сокращение сроков исполнения заказов на 23%;
5. Рост оборачиваемости запасов на 23%;
6. Снижение производственного брака на 21%;
7. Сокращение длительности простоев оборудования на 22%;
8. Рост производительности труда на 27%;
9. Увеличение объемов выпускаемой продукции на 32%.

Таким образом, преобразуя последние показатели предприятия за 2019 год на основании данных утверждений, произведем расчет потенциального прироста

прибыли после внедрения системы «1С: ERP Управление строительным предприятием». При этом, в качестве оцениваемого операционного периода взят показатель, рассчитанный в таблице 2.21 данной работы. Порядок расчета и полученные результаты изложены в таблице 3.9:

Таблица 3.9 – Расчет прироста прибыли за счет сокращения оборачиваемости

Период	92,6 дней
Сокращение операционного цикла на 23%, дн.	71,302
Высвободившиеся средства, руб.	2 694 275,93
Потенциальный прирост прибыли (2019), руб.	611 061,78

Для повышения объективности и точности последующих выводов было принято решение опустить любые округления, которые потенциально искажают полученный результат.

Как видно из таблицы 3.9, предлагаемая к внедрению система обладает высокой окупаемостью и позволяет высвободить дополнительные средства, которые можно пустить в дальнейшее развитие предприятия.

Выводы по разделу три

С приходом цифровой экономики, важная роль в стратегическом планировании отводится инновационному потенциалу предприятия. Необходимо понимать и определять, насколько предприятие чувствительно к внедрению инноваций и какой уровень инновационной активности поддерживает.

Проведенный комплексный анализ показал, что исследуемое предприятие ООО «Магистральстрой» обладает низким уровнем инновационного потенциала, что обусловлено отсутствием ведения компанией политики в области инноваций и неблагоприятным уровнем инновационной среды в регионе, в котором предприятие базируется.

На основании анализа инновационного потенциала и результатам выявленных проблем предприятия, были определены и сформулированы ключевые стратегические цели для предприятия, которые звучат следующим образом:

1. Нарращивание инновационного потенциала предприятия за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов через внедрение и использование информационных управленческих систем;

2. Оптимизация структуры капитала предприятия для максимально эффективной реализации бизнес-процессов и получения прибыли;

3. Создание внутри предприятия среды, позволяющей сотрудникам повышать свою квалификацию без ущерба производственному процессу.

На основании этого было принято решение о внедрении новой разработки компании 1С, позволяющей не только комплексно достичь поставленных целей в короткие сроки, но и расширить доступный программный функционал для упрощения производственной деятельности предприятия. Такой системой является «1С: ERP Управление строительным предприятием».

Эффективность внедрения предлагаемой системы подтвердилась высокими сроками окупаемости и ощутимым потенциальным снижением операционного цикла предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает строительное предприятие ООО «Магистральстрой», основной деятельностью которого является строительство местных линий электропередачи и связи (ОКВЭД 42.22.2).

Для достижения поставленной цели был проведен всесторонний анализ объекта исследования для получения достоверной оценки его текущего состояния и положения на рынке, а также определения направления искомого стратегического решения, сформулированы стратегические цели. Было принято решение об оптимизации текущей деятельности предприятия через внедрение новой разработанной системы «1С: ERP Управление строительным предприятием» для достижения поставленных стратегических целей.

Данное решение было принято на основании отказа от традиционного конкурентного подхода к стратегическому планированию в пользу новых подходов, пришедших с цифровой экономикой, подразумевающих ориентирование предприятия на свои внутренние процессы и наращивание преимуществ на рынке через совершенствование собственных процессов и систем. Целесообразность данного решения была подтверждена сокращением операционного периода, что является критически важным показателем в исследуемой отрасли, и, соответственно, высоким уровнем окупаемости проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Борисова, И.С. Основы инновационного развития предприятий // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 225–229.
- 2 Заиченко, Я.И. Инновации как специфический инструмент предпринимательства // Вестник ИрГТУ. – 2014. – №5 (88).
- 3 Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: Практикум // Дашков и К. – 2015.
- 4 Мишура, Л.Г. Виды инновационных стратегий предприятия / Л.Г. Мишура, Е.В. Подгородецкая // Университет ИТМО. – 2017. – С. 450-453
- 5 Глазман, Г.Л. Глобальные инновационные процессы: ключевые игроки // Известия СПбГЭУ. – 2013. – №6 (84).
- 6 Еремеева, С.В. Методы оценки инновационного потенциала наукоемкого предприятия / С.В. Еремеева, В.Э. Кауп, Г.П. Беляков // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – №8.
- 7 Пулин, П.А. Инновационный потенциал предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – С. 221–223.
- 8 Гаунова, М.А. Особенности системы финансирования инновационной деятельности // Российское предпринимательство. – Том 13. – 2013. – № 24. – С. 83-90.
- 9 Национальный проект «Цифровая экономика России 2024» – <https://data-esopomy.ru/>.
- 10 Соколов, К.О. Кадровые ресурсы и их роль в формировании инновационной экономики региона / К.О. Соколов, В.А. Староверов, И.А. Сергеичева // Вестник ЧелГУ. – 2010. – №3.
- 11 Гостева, О.В. Интеллектуальные ресурсы как основа интеллектуального капитала организации / О.В. Гостева, Е.И. Акентьева // Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — №6 (37) — С. 34–35.
- 12 Stewart, T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. // N.Y.: Currency Doubleday. – 1997.

13 Леонтьев, Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев // Москва: Издательский центр «Акционер», 2002.

14 Карташова, Е.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №11-1.

15 Кулабухова, Н.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия // Вестник НГУ. Социально-экономические науки. – 2006. – №2. – С. 83-92.

16 Дорошенко, Ю.А. Сравнительный анализ методов оценки инновационного потенциала предприятия / Ю.А. Дорошенко, И.С. Пивко // Сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» СПбГТИ (ТУ). – 2015. – №11. – С. 32–35.

17 Попова, Е. Сравнительная характеристика методов оценки инновационного потенциала предприятия / Е. Попова, В.А. Щавьева // Форум молодых ученых. – 2019. – №3 (31). – С. 657-665.

18 Сомина, И.В. Методология и методические аспекты оценки экономической эффективности в сфере инновационной деятельности // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 4. – С. 142- 145.

19 Столяров, Д.Е. Современные методы оценки инновационного потенциала предприятий / Д.Е. Столяров, Г.С. Михеев, Н.М. Рындин // Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева". – 2018. – №4. – С. 744-747.

20 Малая, К.Э. Особенности методов и методик оценки инновационного потенциала предприятия / К.Э. Малая, Н.О. Могхарбел // Сборник материалов XVI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток». под редакцией Г. С. Мерзликиной. – 2016. – С. 135-139.

21 Кузьминых, Н.А. Подходы к оценке результатов инновационного развития // Вестник СамГУ. – 2011. – №3 (84).

22 Цуканова, Н.Е. Методы оценки инновационного потенциала производственных предприятий // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2012. – №3-1.

23 Митякова, О.И. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия // Финансы и кредит. – 2004. – №13. – С. 69–74.

24 Балацкий, Е. Инновационный сектор промышленности / Е. Балацкий, В. Лапин // Экономист. – 2004. – №1. – С. 20-33

25 Павлова, С.Н. Комплексная оценка инновационной деятельности: теория, методология, практика // Академия наук Республики Саха (Якутия). – 2011.

26 Соменкова, Н.С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – №1. – С. 160-162.

27 Читая, Г.О. Инновационный детерминант промышленного развития макрорегионов России // Федеративные отношения и региональная социально-экономическая политика. – 2006. – №3. – С. 51-63.

28 Воробьева, О.А. Методические подходы к оценке инновационного потенциала промышленного предприятия / О.А. Воробьева, О.Д. Головина, Ю.Н. Поляков // Вестник Удмуртского университета. – 2016. – №1. – С. 23-27.

29 Самочкин, В.Н. Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития / В.Н. Самочкин, О.А. Тимофеева, А.А. Калюкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6.

30 Ермакова, Ж.А. Методика оценки инновационного развития корпоративных структур / Ж.А. Ермакова, В.В. Свечникова // Креативная экономика. – 2009. – №7 (31).

31 Модель McKinsey 7S // Powerbranding.ru – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/#ffff>.

- 32 Управленческая решетка Блейка-Мутона // Studbooks.net. – https://studbooks.net/1494508/menedzhment/upravlencheskaya_reshetka_bleyka_mutona.
- 33 12 типов корпоративной культуры // Консалтинговая компания CONSTANTA. – <https://constanta.co/blog/12-tipov-korporativnoy-kultury>.
- 34 Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса // Powerbranding.ru. – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/>.
- 35 Фархутдинов, И.З. STEP-анализ предприятия // Практический журнал по управлению финансами компании «Финансовый директор». – <https://www.fd.ru/articles/159336-step-analiz-predpriyatiya>.
- 36 ББИ: Бюро Бизнес Инжиниринга, консалтинговое агентство – http://www.bbe.kiev.ua/db_method/pestle_how_to.html.
- 37 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера // Powerbranding.ru. – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>.
- 38 Голубков, Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2013. – №1.
- 39 Rusbase: независимое издание о технологиях и бизнесе – <https://rb.ru/story/stroy-tech/>.
- 40 Уровень инфляции в Российской Федерации в 2020 году // СтатБюро. – <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation>.
- 41 Официальный сайт Банка России – <https://www.cbr.ru/>.
- 42 PEST-анализ: разбираем подробно // Powerbranding.ru. – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>.
- 43 Волынский, А.И. Мезоуровень как объект исследования в экономической литературе современной России // Журнал институциональных исследований. – 2017. – Вып. 9. – №3. – С. 36-47.
- 44 Коэффициентный анализ финансовой отчетности // Справочник24. – https://spravochnick.ru/buhgalterskiy_uchet_i_audit/koefficientnyy_analiz_finansovoy_otchetnosti/.

45 Финансовая отчетность и бухгалтерский баланс предприятий // СПАРК: Проверка контрагента – <http://www.spark-interfax.ru/>.

46 Финансовая отчетность и бухгалтерский баланс предприятий // СКБ Контур: Сервисы для бухгалтерии и бизнеса. – <https://kontur.ru/>.

47 Маховикова, Г.А. Инновационный менеджмент // ВикиЧтение. – <https://econ.wikireading.ru/10577>.

48 Цыгалов, Ю.М. Выбор механизма интеграции субъекта хозяйствования в корпоративную структуру // Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. 2003. – №5.

49 Егрошин, А.П. Концепция управления инновационным развитием региона / А.П. Егрошин, С.Г. Филимонова, А.И. Косарикова // Экономика и управление. – 2007. – №2 (28).

50 В. Чан Ким. Стратегия голубого океана: Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. – 8-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 336 с.

51 Москалев, Ю.А. Цифровая экономика и содержание цифровой стратегии предприятия // Вестник Тверского государственного университета. Экономика и управление. 2019. №3 (47).

52 Смирнов, Д.Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия // Журнал МИР: Модернизация. Инновации. Развитие. – 2015. – №3-1 (23). – С. 149-155.

53 Внедрение ERP CRM системы на производство. – <http://asapcg.com/press-center/articles/vnedrenie-crm-sistemy-na-predpriyatii/>.

54 Анализ финансового состояния предприятия. Оптимизация структуры капитала. – https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/optimizacija_struktury_kapitala/17-1-0-321.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 2.8 — PEST-анализ

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<p>Политический (Р)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Устранение правовых ограничений применения цифровой подписи, с целью расширения возможностей и способов идентификации; • Закреплена возможность совершения нотариальных действий в цифровом виде, обеспечена возможность участия в дистанционном судебном заседании, подачи заявлений и ходатайств в электронной форме; • Установление возможности мониторинга и корректировки необходимых рынку индексов изменения сметной стоимости строительства с учетом региональной и отраслевой специфики; 	<ul style="list-style-type: none"> • Распоряжение правительства по использованию только отечественной кабельной продукции при реализации проекта «Цифровая Россия 2020»; • Ежегодное ужесточение требований и контрольных мероприятий со стороны ФАС в сфере строительства; • Ежегодное ужесточение Строительных норм и правил (СНиП), стандартов, законов и сертификатов в отрасли.
<p>Экономический (Е)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Постепенное снижение ключевой ставки для поддержания экономики в условиях пандемии [5]; • Увеличение количества работ со стороны государства, с целью обеспечения выполнения программы «Цифровая Россия 2020» 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы роста инфляции: в 2020 году Россия занимает 1 место по уровню инфляции в мире [4]; • Рекордно низкие цены на нефть, которые влияют на повышение цены на бензин на местных рынках; • Снижение доходов и, соответственно, платежеспособности заказчиков и населения;

Продолжение таблицы 2.8

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Экономический (E)		<ul style="list-style-type: none"> • Рост курса доллара, влекущий за собой рост цен на некоторые материалы и технику; • Рост уровня безработицы в связи с массовым закрытием предприятий; • Высокая степень сезонности в работе; • Жесткая конкуренция с предприятиями соседствующих регионов.
Социально-культурный (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Невысокая конкуренция на местной бирже труда за счет ограниченного количества предприятий в сфере строительства, соответствующих зарплатным ожиданиям соискателей; • Невысокий порог зарплатных ожиданий кадров за счет общей депрессивности региона; • Высокая степень лояльности кадров за счет общей депрессивности региона. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодное снижение естественного прироста населения как в России, так и в регионе; • Динамика оттока молодого населения из регионов в города федерального значения и за рубеж; • Высокая потребность в квалифицированных кадрах; • Ежегодное снижение уровня платежеспособности населения в регионах.
Технологический (Т)	<ul style="list-style-type: none"> • По оценкам экспертов Ассоциации строителей России, строительная отрасль обладает высоким инновационным потенциалом; 	<ul style="list-style-type: none"> • Общий консерватизм строительного сегмента значительно снижает скорость внедрения различных технологий и инноваций;

Окончание таблицы 2.8

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Технологический (Т)	<ul style="list-style-type: none"> • Активная разработка новейших прогрессивных материалов, используемых в строительстве, при участии технологических компаний и РОСНАНО и их внедрение в практическую деятельность строительных предприятий; • Ежегодный рост финансирования НИОКР и их адаптации к технологическим требованиям регионов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Часть прогрессивных материалов находятся на стадии апробации применительно к местному климату; • Высокий временной люфт во внедрении и освоении новейших технологий и сопутствующих нормативных документов [3].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2.9 — Количественный PEST-анализ

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Политический (P)								
Устранение правовых ограничений применения цифровой подписи, с целью расширения возможностей и способов идентификации;	1	2	3	2	2	1	2	0,03
Закреплена возможность совершения нотариальных действий в цифровом виде, обеспечена возможность участия в дистанционном судебном заседании, подачи заявлений и ходатайств в электронной форме	1	2	2	2	1	2	1,8	0,03
Установление возможности мониторинга и корректировки необходимых рынку индексов изменения сметной стоимости строительства с учетом региональной и отраслевой специфики	2	3	5	5	3	4	4	0,13

Продолжение таблицы 2.9

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Распоряжение правительства по использованию только отечественной кабельной продукции при реализации проекта «Цифровая Россия 2020»	3	1	2	1	1	2	1,4	0,07
Ежегодное ужесточение требований и контрольных мероприятий со стороны ФАС в сфере строительства	3	2	3	2	1	3	2,2	0,11
Ежегодное ужесточение Строительных норм и правил (СНиП), стандартов, законов и сертификатов в отрасли	3	1	1	1	2	1	1,2	0,06
Экономический (Е)								
Постепенное снижение ключевой ставки для поддержания экономики в условиях пандемии	3	4	3	3	4	4	3,6	0,18
Увеличение количества работ со стороны государства, с целью обеспечения выполнения программы «Цифровая Россия 2020»	3	4	4	4	3	3	3,6	0,18

Продолжение таблицы 2.9

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Высокие темпы роста инфляции: в 2020 году Россия занимает 1 место по уровню инфляции в мире [4]	3	2	1	1	2	2	1,6	0,08
Рекордно низкие цены на нефть, которые влияют на повышение цены на бензин на местных рынках	3	2	3	4	2	1	2,4	0,12
Снижение доходов и, соответственно, платежеспособности заказчиков и населения	2	4	4	2	3	3	3,2	0,11
Рост курса доллара, влекущий за собой рост цен на некоторые материалы и технику	2	2	1	2	3	1	1,8	0,06
Рост уровня безработицы в связи с массовым закрытием предприятий	2	1	2	1	2	1	1,4	0,05
Высокая степень сезонности в работе	2	1	1	2	1	2	1,4	0,05
Жесткая конкуренция с предприятиями соседствующих регионов	2	3	4	3	3	2	3	0,10

Продолжение таблицы 2.9

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Социально-культурный (S)								
Невысокая конкуренция на местной бирже труда за счет ограниченного количества предприятий в сфере строительства, соответствующих зарплатным ожиданиям соискателей	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Невысокий порог зарплатных ожиданий кадров за счет общей депрессивности региона	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Высокая степень лояльности кадров за счет общей депрессивности региона	2	2	2	1	2	3	2	0,07
Ежегодное снижение естественного прироста населения как в России, так и в регионе	3	4	2	2	3	2	2,6	0,13
Динамика оттока молодого населения из регионов в города федерального значения и за рубеж	3	1	1	2	2	1	1,4	0,07

Продолжение таблицы 2.9

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Высокая потребность в квалифицированных кадрах;	3	3	2	3	3	3	2,8	0,14
Ежегодное снижение уровня платежеспособности населения в регионах	1	2	3	2	2	1	2	0,03
Технологический (Т)								
Активная разработка новейших прогрессивных материалов, используемых в строительстве	2	4	5	5	4	4	4,4	0,15
По оценкам экспертов Ассоциации строителей России, строительная отрасль обладает высоким инновационным потенциалом	1	2	3	2	3	3	2,6	0,04
Ежегодный рост финансирования НИОКР и их адаптации к технологическим требованиям регионов	1	2	2	1	1	3	1,8	0,03

Окончание таблицы 2.9

Фактор	Вл. факт.	Экспертная оценка					Ср. оценка	С попр. на вес
		1	2	3	4	5		
Общий консерватизм строительного сегмента значительно снижает скорость внедрения различных технологий и инноваций	3	1	1	2	1	1	1,2	0,06
Часть прогрессивных материалов находятся на стадии апробации применительно к местному климату	2	2	2	3	3	2	2,4	0,08
Высокий временной люфт во внедрении и освоении новейших технологий и сопутствующих нормативных документов [3]	2	2	2	1	2	1	1,6	0,05
Общий итог	60						61,4	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 2.18 – SWOT-анализ

Перечень факторов по критериям		Влияние фактора (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес крит.	Оценка важности фактора (от 1 до 10)	Важн. фактора	
Сильные (S)	1	Сформированная положительная репутация на рынке в отрасли	9	0,20	0,06	9	0,56
	2	Ликвидность каждой единицы ассортимента	10	0,23	0,07	10	0,69
	3	Скорость принятия решений	7	0,16	0,05	6	0,29
	4	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)	7	0,16	0,05	6	0,29
	5	Возможность инвестирования в развитие	6	0,14	0,04	7	0,29
	6	Мобильность компании на рынке	5	0,11	0,03	7	0,24
Суммарная оценка критерия (S)		44	1	0,31	45	2,38	
Слабые (W)	1	Отсутствие автоматизации процессов организации	5	0,14	0,03	3	0,10
	2	Жесткая регламентация цен	9	0,26	0,06	8	0,50
	3	Низкий уровень приверженности заказчиков	4	0,11	0,03	4	0,11
	4	Рост затрат на материалы в связи с ростом курса иностранных валют	4	0,11	0,03	5	0,14

Продолжение таблицы 2.18

Перечень факторов по критериям			Влияние фактора (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес крит.	Оценка важности фактора (от 1 до 10)	Важн. фактора
	5	Дефицит квалифицированных кадров	4	0,11	0,03	4	0,11
Суммарная оценка критерия (W)			35	1,00	0,24	32	0,97
Возможности (O)	1	Диверсификация перечня выполняемых типов работ	7	0,24	0,05	9	0,44
	2	Оптимизация бизнес-процессов для снижения временных затрат	8	0,28	0,06	7	0,39
	3	Внедрение системы CRM для оптимизации бизнес-процессов	5	0,17	0,03	5	0,17
	4	Переход на использование новых видов материалов	4	0,14	0,03	5	0,14
	5	Выход на рынки соседних регионов	5	0,17	0,03	5	0,17
Суммарная оценка критерия (O)			29	1,00	0,2	31	1,31
Угрозы (T)	1	Высокий уровень конкуренции	9	0,26	0,06	8	0,50
	2	Ужесточение правового регулирования отрасли	10	0,28	0,07	9	0,63

Окончание таблицы 2.18

Перечень факторов по критериям		Влияние фактора (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес крит.	Оценка важности фактора (от 1 до 10)	Важн. фактора
3	Снижение платежеспособности и заказчиков в связи с ухудшением экономического положения в стране	8	0,22	0,06	9	0,50
4	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	8	0,22	0,06	5	0,28
5	Развитие технологий, повлекшее появление товаров-заменителей	6	0,17	0,04	6	0,25
6	Изменение требований к продукту	4	0,11	0,03	4	0,11
Суммарная оценка критерия (Т)		36	1,00	0,25	33	2,26