

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

Белорусский государственный университет

информатики и радиоэлектроники

УДК 658.5:005.591.6

Режепова

Жахан Амангелдиевна

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание магистра кандидата экономических наук  
по специальности 1-25 80 04 – «Экономика и управление народным хозяйством»

---

Научный руководитель

Антипенко Надежда Анатольевна

кандидат экономических наук

---

Минск 2017

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

За последние годы реформ в структуре национальной экономики произошли заметные изменения. Рыночные отношения подтолкнули к развитию ряда добывающих и сырьевых отраслей промышленности, такие как сферы услуг или переработка сырья. И наряду с этим мы не видим ощутимых темпов роста объемов выпускаемой продукции металлургии, машиностроения и других крупнопромышленных отраслей. В настоящее время осознается необходимость внедрения инновационной деятельности во внутренние процессы промышленных предприятий. Но при всем этом предприятия до сих пор не проявили активности в вопросах инновационного развития.

Во всем мире инновация сегодня является мерой выживания, дальнейшего процветания и сохранения конкурентоспособности. Опыт экономически развитых стран говорит о том, что в борьбе за потребителя победителем является тот, чья внутренняя политика преимущественно направлена на инновационный подход и главной стратегической целью является разработка новых видов товаров, технологий и методов управления и организации.

Основной причиной низкой конкурентоспособности туркменской экономики на глобальных рынках товаров и услуг является низкая эффективность использования своего инновационного потенциала по сравнению с развитыми странами, имея при этом высокую сырьевую базу.

Доля туркменских предприятий без инновационного управления в среднем составляет 10 %. Руководство их компаний не выделяет большие расходы на НИОКР, на новые разработки, образцы, технологии. Часто проводят параллель между низкими расходами на НИОКР и незавершенностью процесса переоборудования, то есть сначала предприятия должны модернизировать производство, привести его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества, а позже перейти к инновациям. Однако мы видим, что инновации и крупные инвестиции всегда сопровождают друг друга, но никак не конкурируют. Стоит заметить, что предприятия, которые активно инвестировали в последние годы, осуществляют инновации высокого качества [1].

Несовершенство стратегии инновационной деятельности предприятия и неправильная оценки ее результативности являются основными факторами, которые способствуют снижению конкурентоспособности национальной экономики на мировых рынках.

У туркменских инновационного потенциала есть возможности по созданию новых изделий или технологий. Но для этого на примере компаний с высокой конкурентоспособностью, необходимо эффективно развивать инновационный потенциал предприятий нашей страны, и те направления научно-технического прогресса, для повышения инновационного потенциала.

В условиях ограниченности природных ресурсов, в постоянно изменяющейся экономической обстановке и присутствия высокой конкуренции со стороны многих предприятий, именно инновационное развитие является рычагом для упрочения своих позиций на рынках.

В последние годы Туркменистан приступила к всесторонней реализации программы инновационного развития своей экономики. Программа инновационного развития до 2020 года планирует создать национальную инновационную систему, которая будет являться основой обеспечения технологической и экономической безопасности и модернизации экономики страны. При создании такой Стратегии все же нужно понимать, что восприимчивость экономики страны в целом и ее отдельных промышленных

предприятий к результатам инновационной деятельности не совпадают, то есть не соответствуют поставленным стратегическим целям и конкретным задачам страны.

Руководители туркменских промышленных предприятий не имеют достаточно полного представления о роли инноваций, имея низкую восприимчивостью к изменениям. Компании не используют современные методы организации, управления инновационными процессами. Все это

приводит к экономическому отставанию от зарубежных конкурентов. Также необходимо понимать из каких последовательных стадий складывается инновационный процесс на предприятии, исследования показали:

1 Мониторинг состояния производства (техника, технология, производственные кадры, организация процессов и работ и т.д.); анализ и выбор основных факторов, тормозящих производство.

2 Мониторинг и анализ состояния всех контролируемых (формирующих производственный потенциал) факторов на предприятиях аналогах в компании, в отрасли, регионе и стране, в мире.

3 Оценка уровня факторов, подлежащих первостепенному совершенствованию, относительно установленных эталонов - формирование инновационной идеи и инновационного проекта.

4 Оценка инновационного потенциала предприятия по каждому из выбранных факторов, установление приоритетов (очередности) повышения эффективности каждого фактора с учетом значений потенциала.

5 Формирование программы инновационных мероприятий на соответствующий календарный период.

Управление инновациями очень сложный и долгий процесс, имеющий ряд проблем. Сюда входит в первую очередь вопросы, касающиеся государственного регулирования инновационной деятельности, информационный поиск инновационных идей, проектов, сфера маркетинга, прогнозирования рынка инноваций, организационно-управленческие решения внутри предприятия и многие другие вопросы.

Инновационное развитие предприятия зависит от того, насколько технологическая система предприятия готова воспринять ту или иную инновационную задачу, правильно оценить ее. Восприятие инновационной задачи может иметь форму признания инноваций, когда производственная система заинтересована и подготовлена к их внедрению, или отрицания инноваций, когда они противостоят интересам предприятия, или, когда производственная система не готова к их внедрению, а у управляющей подсистемы отсутствуют эффективные рычаги воздействия.

Проблемы реформирования управления предприятием все активнее разрабатываются как зарубежной, так и отечественной наукой. Среди специалистов, внесших существенный вклад в исследование указанной тематики раскрыты в научных трудах: А. Файоля, П. Дракера, М. Мескона, И. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Тейлора, Г.Х. Попова, А.Г. Аганбегяна, Ю.П. Васильева.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов показал, что в них рассматривается широкий круг проблем, связанных с управлением предприятием. Но возникшие трудности переходного периода в туркменской экономике требуют разработки механизмов адаптации, учитывающих отраслевые проблемы. Одной из таких проблем является сложность адаптации механизма управления инновационной деятельностью на предприятии к рыночным условиям. Решение этой проблемы выражается определяющим для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и дальнейшего развития механизма управления инновационным развитием предприятия.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

Связь работы с крупными научными программами (проектами), темами. Диссертационная работа выполнена в соответствии с темой кафедры экономики «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка концептуальных основ совершенствования механизма управления инновационной деятельностью на предприятии в условиях переходного периода к рыночной экономике. Названная цель должна быть реализована в решении следующих задач:

- Проанализировать обзор существующих теоретических взглядов организации инновационной деятельности на промышленном предприятии. Рассмотреть такие понятия, как инновация, инновационная деятельность и инновационный потенциал;

- уточнить сущность и содержание механизма управления инновационной деятельностью предприятия в современных условиях;

- изучить методические положения анализа состояния инновационной деятельности на примере трубной металлургической компании

- исследовать состояние и тенденции развития инновационной сферы, провести оценку эффективности компании;

- разработать пути развития системы управления инновационной деятельности на примере трубной металлургической компании.

**Объектом исследования** являются инновационная деятельность предприятий различных отраслей промышленности, функционирующих на туркменском рынке в настоящий период экономического развития.

**Предметом исследования** является механизм управления инновационной деятельностью предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные теории отечественных и зарубежных авторов, нормативная и законодательная база по вопросам инновационной деятельности, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

#### **Научная новизна и положения, выносимые на защиту.**

1. Показано авторское определение механизма управления инновационной деятельностью предприятия с введением в него условий соответствия структурно-функциональной формы управления, социальных взаимоотношений по типу новшества, построения управленческих отношений на мотивации и социокультурной базе.

2. Предложены материальные и нематериальные методы мотивирования сотрудников в инновационном управлении для промышленных предприятий в целях увеличения инновационного потенциала

3. Разработана методика определения уровня восприимчивости сотрудников к инновациям

4. Проведен анализ прибыли, ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости общества и выявлены основные факторы, повлиявшие на результат работы, что позволило объективно оценить работу предприятия, сделать правильную диагностику его состояния и прогноз развития на перспективу, выявить основные пути повышения его эффективности

5. Разработаны и обоснованы мероприятия по устранению выявленных недостатков и освоению резервов повышения эффективности функционирования предприятия с целью повышения его конкурентных преимуществ.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка библиографических источников, включающего 62 наименования. Работа изложена на 90 страницах. Объем, занимаемый 15 таблицами. Приложение 2

Магистерская диссертация выполнена самостоятельно, проверена в системе «Антиплагиат». Процент оригинальности соответствует норме не менее 70%. Установленной кафедрой экономики. Цитирования обозначены ссылками на публикации, указанные в «Библиографическом списке»

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТ**

В первой главе **«Теоретико-методологические аспекты механизма управления инновационной деятельностью предприятия»** проведен анализ категорий «инновация», «инновационная деятельность». На основании исследования подходов к формированию понятия «механизм управления» было сформулировано следующее авторское определение механизмом управления инновационной деятельности – это целевое, взаимосвязанное адекватное типу новшества, внутреннее устройство совокупности состояний, процессов, из которых складывается эффективное управление инновационной деятельности предприятия, с учетом имеющихся рисков, базирующееся на организационной культуре и направленное на его развитие.

Обобщая теоретические положения относительно сущности механизма управления, можно отметить, что механизм управления интегрирует основные элементы управления, позволяет раскрыть их взаимозависимость и порядок реализации. Можно сказать, что механизм является связующим звеном между теорией управления и практикой.

Совершенствование механизма управления предприятием является непрерывным условием обеспечения эффективной деятельности предприятий сферы услуг. Развитие механизма управления предприятиями сферы услуг требует его адаптивности, что понимается как целенаправленное изменение его параметров, структуры и свойств на происходящие изменения, т.е. переориентацию системы на решение изменяющихся задач.

Во второй главе **«Анализ инновационной деятельности фирмы и особенности действия механизма управления ее инновационным развитием»** на основании изучения законодательных и литературных источников, а также учетной практики сельскохозяйственных организаций разработан методика определения уровня восприимчивости сотрудников к инновациям.

Также дается характеристика ОАО «Eline». ОАО «Elin». являются сегменты молочных продуктов, соков и минеральной воды. Это стратегические подразделения, производящие и реализующие различную продукцию, включая

стерилизованное и пастеризованное молоко, йогурты, молочные десерты и другие молочные продукты в молочном сегменте, фруктовые соки, нектары и сокосодержащие напитки в соковом сегменте и минеральную воду в водном сегменте.

Возможности развития пищевой промышленности на внутреннем рынке ограничиваются ростом населения, спад которого в настоящий момент наблюдается в Туркменистане, а также ростом дохода населения. Успех деятельности во многом зависит от возможности добиться опережения темпов роста реализации продукции над ростом населения в регионах деятельности. Одним из способов достижения этого является наращивание производственных мощностей за счет инвестирования в производство и реализацию дополнительных объемов продукции, относящейся к более перспективным и прибыльным категориям.

Хотя потребление соков в Туркменистане постоянно увеличивается, объем продаж соков в 2015-2017 г.г. сократился из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных производителей, повышенной активности иностранных производителей, недостатков системы дистрибуции. Данная проблема может быть решена путем активной рекламной кампании, стимулирующей рост потребления безалкогольных напитков и обеспечивающей доведение до потребителей преимуществ продукции высокого ценового и качественного сегмента. Порядок регулирования производства продуктов питания в Туркменистане, а именно новые нормативные акты, оказывающие воздействие на производителей, могут привести к дополнительным затратам на соблюдение требований таких нормативных актов или на оплату административных штрафов. В течение последнего года регулирование производства продуктов питания и их качества постоянно реформируется и подвергается частым изменениям. В настоящее время ОАО «Eline» соответствует всем предъявляемым требованиям и стандартам, а в случае изменения таковых и невозможности своевременно отреагировать на соответствующие изменения законодательства ОАО «Eline» необходимо стремиться получать необходимые разрешения на продление срока приведения своей деятельности в соответствие с новыми нормами и правилами.

**В третьей главе «Рекомендации по совершенствованию механизмов управления инновационной деятельности фирмы»** разработаны и обоснованы мероприятия по устранению выявленных недостатков и освоению резервов повышения эффективности функционирования предприятия с целью повышения его конкурентных преимуществ. С помощью экономико – математического моделирования, используя ППП MS Excel с целью прогнозирования результатов финансовой деятельности ОАО «Eline», была построена многофакторная регрессионная модель зависимости валовой прибыли предприятия от ряда показателей производственно-финансовой деятельности ОАО «Eline»: выручки,

управленческих расходов, производительности труда, доходов от реализации услуг по предоставлению в пользование товарных знаков.

Повышение объема производства продукции на Туркменском рынке зарубежными предприятиями, являющимися конкурентами ОАО «Eline», может привести к снижению конкурентоспособности продукции по сравнению с продукцией конкурирующих предприятий, что может оказать существенное неблагоприятное воздействие на рыночную долю ОАО «Eline» и на уровень доходов. Некоторые зарубежные компании, являющиеся конкурентами. Для того, чтобы решить проблему сезонных изменений соотношения между спросом на молочную продукцию, поставками сырого молока и повышения цен на сырое молоко (наибольший спрос на молочную продукцию ОАО «Eline» наблюдается в зимний период, когда уровень производства Туркменского молока максимально падает; и наоборот, в летний период наблюдается снижение спроса на молочную продукцию на многих рынках, в то время как производство сырого молока возрастает до максимального уровня) необходимо осуществлять закупки сырого молока в зимний период по конкурентным ценам или использовать сухое молоко, иначе приведенные выше факторы могут привести к значительному повышению себестоимости продукции зимой и к снижению рентабельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Основные научные результаты диссертации.** Основные научные результаты диссертации. Проведенное исследование проблем формирования и управления инновационной деятельностью на предприятии в условиях туркменской экономики, позволяет сформулировать основные результаты исследования:

Инновации рассматривают как минимум в двух аспектах:

- статическом, как конечный результат производственного цикла;
- динамическом, как изменение.

Автору близко определение, сформулированное Фатхудиновым Р.А., инновация – это конечный результат внедрения новшества в целях изменения объекта управления и получения экономического, социального, научно-технического и другого эффекта.

Главной целью инновационной деятельности является создание условий по активизации производственного, технологического и экономического потенциала предприятий в создании и производстве товаров услуг, технологий.



Совокупность интеллектуальных, материально-технических, информационных, организационно-управленческих и финансовых средств,

которыми располагает предприятие для достижения поставленных инновационных целей представляет собой инновационные ресурсы. Автором сформирована общая классификация инновационных ресурсов, как самостоятельные ресурсы выделяются собственные, либо приобретенные объекты инновационной деятельности и научно-технический ресурс, он же интеллектуальный. Выявление проблем ресурсного обеспечения в инновационной деятельности предприятий – важная задача, которую нужно решать, для повышения инновационного потенциала предприятия.

Инновационный потенциал – это способность предприятия достигать поставленные инновационные цели при имеющихся инновационных ресурсах, данное определение сформулировано Соменковой Н.С..

Изучение данного вопроса позволило определить основные проблемы управления инновационным потенциалом предприятия. Приведена динамика мотивированием сотрудников к инновационной деятельности предприятий. Она показала, что отечественные предприятия в большинстве случаев стараются перекупать уже готовые объекты интеллектуальной собственности.

Основная задача ОАО «Eline» - обеспечить покупателей высококачественной продовольственной продукцией за счет тщательного выбора сырья, использования современной производственной технологии и строгого контроля качества. Вся продукция изготавливается по ее собственным рецептурам, для максимального учета предпочтений и вкусов отечественных потребителей.

ОАО «Eline» занимает первое место среди производителей соков, молочных продуктов детского питания в Туркменистане.

В ходе данной выпускной квалификационной работы было выполнено исследование по следующим направлениям:

1. Разработана методика определения уровня восприимчивости сотрудников к инновациям. Исследования в области мотивирования персонала к инновационной деятельности и ценности информационных внутренних связей являются актуальными для туркменских промышленных предприятий.

Проведен обзор методов мотивирования сотрудников в инновационном управлении туркменских компаний и в рамках этого разработана авторская методика мотивирования сотрудников для промышленных предприятий в целях увеличения инновационного потенциала.

2. Обосновано авторское определение механизма управления инновационной деятельностью предприятия, с включением в него условий соответствия структурно функциональной формы управления, социальных взаимоотношений по типу новшества; построения управленческих отношений на мотивации и социокультурной базе. Существующий в настоящее время механизм управления

инновационной деятельностью на предприятии, не соответствует современным рыночным требованиям и, по своей сути, является директивным. Управление осуществляется наблюдательным советом и дирекцией, оперативность в принятии решений и инициатива у непосредственных исполнителей отсутствуют. При управлении постоянно возникают противоречия в интересах. В основе управления лежит внеэкономическое принуждение.

3. Выявлено, что рентабельность собственного капитала в 2017 г. увеличилась с 1,5% до 2% по сравнению с 2016 годом. Предприятие активно использует кредитные ресурсы, как для финансирования своей текущей деятельности, так и для приобретения внеоборотных активов, что является признаком доверия со стороны кредиторов и перспективности направления деятельности.

Политика в отношении оборотного капитала состоит в увеличении оборачиваемости оборотного капитала и поддержки размера оборотного капитала на минимальном уровне, необходимом для обеспечения текущей деятельности.

Размер собственного капитала в отчетном периоде достаточен для исполнения краткосрочных обязательств и покрытия текущих операционных расходов.

Тенденции экономического развития предприятия за 2013-2017г.г. заключаются в том, что для достижения своих стратегических целей ОАО

«Eline» будет развивать следующие направления деятельности:

- сосредотачивать внимание на двух основных направлениях деятельности - производстве молочных продуктов и соков, развитие производства сыра, что также будет способствовать росту прибыльности;

- повышать эффективность производства и качество выпускаемой продукции (за счет сокращения затрат, увеличения денежных потоков и повышения производительности труда работников);

- осуществлять рост бизнеса за счет производства детского питания;

- расширять бизнес за счет производства минеральной воды, так как несмотря на относительно жесткую конкуренцию, данный сегмент рынка обладает существенным потенциалом при правильном маркетинговом подходе. Поскольку в летний период уровень потребления минеральной воды повышается, то это позволит сбалансировать дефицит сезонного спроса молочных продуктов.

4. Проведен анализ прибыли, ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости Общества и выявлены основные факторы, повлиявшие на результат работы, что позволило объективно оценить работу предприятия, сделать правильную диагностику его состояния и прогноз развития на перспективу, выявить основные пути повышения его эффективности, в связи с этим можно сделать краткие выводы о том, что: - деятельность компании в 2017 году была достаточно успешной – величина чистой прибыли составила 117 253 тыс.

манат. По итогам 2017 года наблюдался значительный рост доходов, связанный, прежде всего с расширением бизнеса, роста количества клиентов;

- при проведении анализа имущественного положения Общества выявлен дополнительный приток средств в 2017 году в основном связанный с ростом собственного капитала (на 118 322 тыс. манат.), который в свою очередь связан со значительным увеличением нераспределенной прибыли - на 118 322 тыс. руб.;

- ОАО «Eline» характеризуется высоким уровнем кредитоспособности и низким уровнем кредитного риска. Кредитоспособность обеспечивается высокими значениями суммы добавочного капитала, а также таким показателем, как величина чистых активов;

- соотношение прибыли к общему объему продаж соковой продукции, реализованной компанией ОАО «Eline» в 2015 году уменьшилось из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных и иностранных производителей.

- за период деятельности с 2015 года по 1 квартал 2017 года (включительно) размер собственного капитала достаточен для исполнения краткосрочных обязательств и покрытия операционных расходов ОАО «Eline»;

- следует отметить высокие цифры по дебиторской задолженности, которая в 2017 году составила 453 061 тыс. манат., также имеющейся просроченной дебиторской задолженности, поэтому финансовые службы ОАО «Eline» должны изыскать возможности и предпринять меры для возврата в полном объеме всех образовавшихся долгов;

- организация в течение 2017 года имела устойчивое финансовое положение, своевременно рассчитывалась со своими кредиторами и не допускало задержек по выплате заработной платы сотрудникам.

5. На основании произведенных расчетов разработаны и обоснованы мероприятия по устранению выявленных недостатков и освоению резервов повышения эффективности функционирования предприятия с целью повышения его конкурентных преимуществ. С помощью экономико – математического моделирования, используя ППП MS Excel с целью прогнозирования результатов финансовой деятельности ОАО «Eline», была построена многофакторная регрессионная модель зависимости валовой прибыли предприятия от ряда показателей производственно-финансовой деятельности ОАО «Eline»: выручки, управленческих расходов, производительности труда, доходов от реализации услуг по предоставлению в пользование товарных знаков.

В результате анализа матрицы коэффициентов парной корреляции

выяснилось, что наибольшее влияние на валовую прибыль предприятия оказывает выручка, т.к. этот фактор имел наибольшее значение коэффициента парной корреляции.

6. В ходе исследования было построено уравнение регрессии зависимости валовой прибыли от ряда показателей производственно-финансовой деятельности ОАО «Eline» и на базе полученного уравнения для дальнейшего прогнозирования рассчитаны моделируемые и прогнозные значения прибыли предприятия.

### **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**

- [1] Гражданский Кодекс Туркменистана.
- [2] Абрютин М.С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности компаний// Финансовый менеджмент. – 2009, №6. стр.28-32.
- [3] Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – м.: «Издательство ПРИОР», 2015.
- [4] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 2015.
- [5] Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012.
- [6] Дранко О.И. Финансовый менеджмент: Технологии управления финансами предприятия: Учебное пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015.
- [7] Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
- [8] Исследование систем управления: Учебник для вузов/ В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2015.
- [9] Казанцев А.К., Серова Л.С. Основы производственного менеджмента. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- [10] Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- [11] Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент/ Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015.
- [12] Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент/ Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015.