

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

На тему Совершенствование инновационной политики на предприятии
природопользования как фактор повышения эффективности его деятельности

Исполнитель Казымов Расул Рафиг оглы
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)
Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«9» июль 2022г.

Санкт-Петербург
2022

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы инновационной политики предприятия.....	6
1.1. Виды, цели и задачи стратегии инновационного развития предприятия..	6
1.2. Инвестиционная стратегия и ее роль в реализации инновационной политики предприятия.....	14
1.3. Формирование инновационной и инвестиционной стратегии предприятия	21
Глава 2 Анализ организационно-экономического потенциала АО «Концерн «Гранит-Электрон».....	27
2.1 Отраслевая принадлежность АО «Концерн «Гранит-Электрон».....	27
2.2 Организационно-экономическая характеристика АО «Концерн «Гранит-Электрон»	29
Глава 3 Совершенствование инновационной политики предприятия.....	55
3.1. Разработка стратегии инновационной деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон»	55
3.2 Разработка стратегии инвестиционной деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон».....	67
Заключение	75
Список литературы	77

Введение

Инновационная политика предприятия представляет собой определение целей инновационной стратегии и создание механизма поддержки приоритетных программ и проектов предприятия. Целью инновационной политики является создание условий для обеспечения эффективной деятельности предприятия на основе повышения его конкурентоспособности и конкурентоспособности продукции. Инновационная стратегия - стратегия, которая наряду с получением дополнительной прибыли, позволяет формировать, удерживать и развивать конкурентные преимущества на рынках.

Актуальность работы. В настоящее время для осуществления результативной деятельности организаций основной проблемой является эффективное использование инноваций и инвестиций. Основой инновационного процесса является процесс создания и освоения новой техники или технологии.

Сохранение и реструктурирование научно-технического потенциала страны, который позволяет ей занять лидирующее место в научном пространстве возможно с помощью изменения инновационных стратегий. В связи с усилением воздействия науки и техники на все стороны жизни общества, новые технологические изменения способствовали усилению роли инноваций в мировом социально-экономическом развитии, которые приведут к значительным социально-экономическим и историческим переменам. В результате перехода к рыночной экономике в России стали успешно решаться вопросы макроэкономической стабильности. В этой связи наша страна сможет совершить переход к инновационной экономике, обладая одним из лучших в мире научным потенциалом.

Актуальность разработки инвестиционной политики организации определяется рядом условий. Часто меняющиеся факторы внешней инвестиционной среды являются одним из главных условий. Высокая динамика главных макроэкономических показателей, связанных с

инвестиционной активностью организаций, темпы научно-технологического прогресса, изменения конъюнктуры инвестиционного рынка, неустойчивая государственная инвестиционная политика и формы регулирования инвестиционной деятельности противодействуют грамотному управлению инвестициями организации на основе ранее накопленного опыта и традиционных методов финансового менеджмента. В таких условиях, отсутствие разработанной инвестиционной стратегии, приспособленной к возможным изменениям факторов внешней инвестиционной среды, может привести к тому, что инвестиционные решения отдельных структурных подразделений организации будут носить многогранный характер, что может привести к возникновению противоречий и снижению эффективности инвестиционной деятельности в целом. Планируемая инвестиционная стратегия дает право заранее адаптировать инвестиционную деятельность организации к предстоящим изменениям возможностей ее экономического развития. Немаловажным условием, которое определяет значимость разработки инвестиционной стратегии является изменение целей операционной деятельности организации, связанное с открывающимися новыми коммерческими возможностями. Реализация этих целей требует изменения производственного ассортимента, исследование новых рынков сбыта продукции, введение новых производственных технологий и т. п. В этих условиях существенное возрастание инвестиционной активности организации и изменение форм её инвестиционной деятельности должны носить прогнозируемый характер, обеспечиваемый разработкой четко сформулированной инвестиционной стратегии.

Цель диссертационной работы – разработать предложения по совершенствованию инновационной политики предприятия, на примере АО «Концерн «Гранит-Электрон».

В соответствии с представленной целью в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы инновационной и инвестиционной стратегий предприятия;
- провести анализ организационно-экономических показателей деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон»;
- исследовать процесс разработки инновационной и инвестиционной стратегии в АО «Концерн «Гранит-Электрон» для совершенствования инновационной политики предприятия.

Объектом проведенного исследования является АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Предметом изучения является разработка инновационной политики АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в том, что выводы, обозначенные в результате выполненной работы, обладают практической направленностью, и позволяют целенаправленно разрабатывать предложения, которые повышают эффективность процесса управления хозяйствующими субъектами.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем: обоснована необходимость применения методов стратегического планирования для организаций данной отрасли; определены этапы разработки инновационной стратегии организации на основе методов стратегического планирования; обоснован метод выбора инновационной и инвестиционной стратегии для АО.

Степень разработанности проблемы. Вопросы анализа и оценки инновационной деятельности организации исследовали российские ученые: В.Р. Атоян, Н.В. Василенко, Т.А. Гилева, С.В. Ермасов, Г.И. Жиц, Н.В. Казакова, В.В. Ковалев, Э.И. Крылов, В.О. Мосейко, О.А. Мызрова, В.А. Плотников, А.И. Пригожин, И.Н. Пчелинцева и другие, а также зарубежные ученые: У. Гетце, К. Кристенсен, Дж.М. Розенберг и др.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Глава 1 Теоретические основы инновационной политики предприятия

1.1 Виды, цели и задачи стратегии инновационного развития предприятия

Инновационная стратегия развития организации - это совокупность установок и целей, правил принятия решений и способов перевода организации из существующего положения в новое состояние при помощи использования инноваций – управленческих, технологических, экономических, продуктовых, организационных, социальных - и позиционирования организации на конкурентных рынках товаров и услуг. Таким образом, инновационная стратегия выражается в определении типа целевого поведения организации на конкурентных рынках. Реализация и выбор инновационной стратегии организации в полной мере основан на стратегическом анализе и прогнозе ситуации, многовариантном выборе более правильного вида стратегии с дальнейшим управлением реализацией данной стратегии. Инновационные стратегии способствуют созданию сложных условий для управления. К таким условиям следует отнести[5]:

1. Рост уровня неопределенности результатов. Для этого требуется развивать такую функцию, как управление инновационными рисками.

2. Увеличение инвестиционных рисков проектов. В портфеле инновационных проектов распространены среднесрочные и особенно долгосрочные проекты, для которых требуется искать более рискованных инвесторов. В результате чего перед управляющей системой возникает качественно новый объект управления - инновационно-инвестиционный проект.

3. Усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией. Потоки стратегических изменений необходимо сочетать с постоянно текущими производственными процессами. Для этого требуется обеспечить сочетание интересов и

согласование решений научно-технического, стратегического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента.

Инновационная стратегия организаций также может быть ориентирована на создание нового рынка для реализации нового продукта (технологии), слияние (иногда, приобретение, поглощение) с другими организациями, которые обладают высоким научно-техническим потенциалом и инновационным духом, привлечение квалифицированных специалистов конкурирующих организаций. Сочетание данных видов стратегии присутствует в практической инновационной деятельности, поэтому важно правильное определение пропорций, с помощью которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

Основу разработки инновационной стратегии составляют [6]:

- Проводимая организацией научно-техническая политика;
- Рыночная позиция организации;
- Теория жизненного цикла продукта.

Инновационная стратегия, разработанная на основе теории жизненного цикла продукта, учитывает фазы, в которых находится продукт [7].

1. Зарождение. Отличительной чертой данного момента служит появление зародыша новой системы в старой среде старой, что преобразует ее в материнскую и влечёт за собой перестройку всей жизнедеятельности.

2. Рождение. Перелом заключается в том, что действительно появляется новая система, которая в значительной степени сформировалась по образу и подобию систем, ее породивших.

3. Утверждение. Перелом состоит в образовании сформировавшейся системы, которая на равных начинает конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система старается самоутвердиться и готова к тому, чтобы сформировать новую систему.

4. Стабилизация. В данной фазе система вступает в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент заключается в появлении первых признаков того, что система прошла пик своего развития: молодость и зрелость остались позади, а впереди её ждет старость.

6. Падение. В этой фазе отмечается снижение подавляющего большинства важных показателей жизнедеятельности системы, что и является сутью перелома.

7. Исход. Данный переломный момент предполагает прекращение снижения большинства важных показателей жизнедеятельности системы. Она возвращается к своему первоначальному состоянию и готовится к переходу в новое состояние.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в прекращении абсолютно всех процессов жизнедеятельности системы или использовании ее в другом качестве, либо в проведении утилизации.

Инновационные стратегии ориентированы на рост и использование потенциала организации, и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Таким образом, большое количество инновационных стратегий определяется составом компонентов внутренней среды организации[28]. Инновационные стратегии относительно внутренней среды классифицируются на несколько крупных групп:

- Продуктовые(предпринимательские, портфельные). Направлены на производство и новых изделий, технологий и услуг;
- Функциональные (научно-технические, маркетинговые, производственные, сервисные);
- Ресурсные (финансовые, информационные, материально-технические, трудовые);
- Организационно-управленческие (методы, технологии, структуры, системы управления) - специальные инновационные стратегии.

Согласно классификации, инновационные стратегии бывают следующих видов[27]:

1. Наступательная инновационная стратегия. Она присуща крупным объединениям, когда в отрасли первенствуют несколько компаний при наличии слабого лидера.

2. Защитная (оборонительная) стратегия. Такая стратегия присуща организациям, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции.

3. Промежуточная стратегия. Данная стратегия подходит небольшим организациям, которые заполняют пробелы в специализации других организаций, в том числе главенствующих в своей отрасли.

4. Поглощающая стратегия (лицензирование) характеризуется использованием инновационных разработок, произведенных другими организациями.

В зависимости от условий микро- и макросреды организация может выбрать один из основных типов инновационной стратегии[20]:

- Оборонительный, адаптационный, пассивный;
- Наступательный, творческий, активный.

В свою очередь, организации делятся на 4 типа их конкурентного поведения инновационного характера[18]:

1. Виолентное, присуща для крупных компаний, занимающихся массовым производством, выходящих на массовый рынок со своей или купленной новой продукцией, превосходящих конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба. Фирмы-виоленты отличаются большой численностью работающих, большим количеством филиалов и дочерних предприятий, обширным ассортиментом. У них большие расходы на производство, НИОКР, маркетинговые сети. В связи с этим необходимы инвестиции. Основная проблема фирм-виолентов – загрузка мощностей. Продукции виолентов свойственно высокое качество, отличающихся высоким уровнем унификации и технологичности, низкими ценами.

Разделение групп виолентов может происходить по этапам их эволюционного развития в зависимости от динамики развития:

- «гордый лев» - тип виолентов, характеризуемый как наиболее динамичный темп развития. Эту группу подразделяется на подгруппы: «лидеров», «вице-лидеров» и остальных;

- «могучий слон» - тип, который характеризуется наименее динамичным развитием и расширенной диверсификацией как компенсации за потерю позиции лидера в отрасли;

- «неповоротливый бегемот» - тип виолентов, который утратил динамику развития, чрезмерно увлекшихся широкой диверсификацией и расплывших силы.

2. Пациентное, основанное в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специального выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками. Фирмы-пациенты - «хитрые лисы», отличаются своими размерами. Они могут быть малые, средние и иногда крупные. Стратегия дифференциации продукции и овладение своей доли рынка называется пациентной. При этой стратегии четко наблюдаются две составляющие подстратегии: ставка на дифференциацию продукта; необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.

3. Эксплерентное, означающее завоевание доли рынка с помощью инновационного продукта. Фирмы-эксплеренты («ласточки») – в большинстве случаев небольшие организации. Их роль состоит в создании «прорывных» нововведений: новых продуктов и технологий в каждой из отраслей народного хозяйства. «Ласточкам» свойственна целенаправленность, высокий уровень сотрудников и лидера, большой уровень расходов на НИОКР.

4. Коммутантное характеризуется приспособлением к условиям спроса местного рынка, заполнением свободных ниш, не занятых «виолентами» и «пациентами», исследование новых видов услуг после появления новых продуктов и новых технологий. Их функция объединительная. Для

коммутантов («серых мышей») свойственна стратегия в сфере мелкого бизнеса.

Такой вид бизнеса характеризуется своей многочисленностью, а также он в силах решать функциональные задачи, выдвигаемые экономикой:

- обслуживать локальные потребности;
- осуществлять производственные функции на уровне деталей и увеличивать эффективность крупного производства;
- наполнять инфраструктуры производственных процессов;
- активизировать инициативность у граждан;
- увеличивать уровень занятости населения.

Выбирая ту или иную стратегию, необходимо разрабатывать план проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

В стратегическом планировании выделяют две главные цели[13, 27]:

1. Грамотное распределение и применение ресурсов подразумевает собой "внутреннюю стратегию". Предполагается применение ограниченных ресурсов, таких, как технологии, люди, капитал. Также приобретаются организации в новых отраслях, осуществляется выход из неподходящих отраслей, подбор эффективного "портфеля" организаций.

2. Адаптация к внешней среде. Необходимо обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (политические факторы, экономические изменения, демографическая ситуация и др.).

Исследования, сбор и анализ данных являются главным постулатом при стратегическом планировании. Эти действия позволяют не терять контроль за рынком. Также необходимо учесть, что стратегия должна быть разработана так, чтобы при необходимости ее можно было ликвидировать.

Для того, чтобы разработать стратегию необходимо сформулировать общую цель организации[27].

Общая цель организации предусматривает:

- основное направление деятельности организации;
- принципы деятельности, отношения к потребителю, ведение деловых связей;
- традиции организации, ее культура, рабочий климат.

После того, как общая цель выбрана, проходит второй этап стратегического планирования - конкретизация целей. На данном этапе формируются следующие основные цели:

- прибыльность;
- производительность;
- общий объем выпуска, выпуск новых товаров или снятия некоторых моделей с производства и др.;
- производственные мощности, здания и сооружения;
- организация - изменения в организационной структуре и деятельности.

Для достижения поставленной цели, необходимо: правильно формулировать цели, выраженные в конкретных измерителях; для каждой цели должен быть задан срок ее достижения; цели не должны отрицать друг друга.

Задачи стратегического инновационного управления и способы их выполнения приведены в таблице 1.1.[2]

Таблица 1.1- Задачи стратегии инновационного управления и способы их выполнения

Задачи стратегического инновационного управления	Способы выполнения задач
Установление сравнительных преимуществ организации и превращение их в конкурентные	Проведение обучения руководства организации
Оценка базовых технологий и спектра их развития	Мониторинг и аутсорсинг технологий

Обеспечение воспроизводства качественных человеческих ресурсов в сфере менеджмента НИОКР	Проведение обучения персонала
Регулирование потока проектов НИОКР	Современные эмпирические алгоритмы и методы отбора проектов
Управление непосредственным процессом осуществления НИОКР	Методы организации, глобального управления НИОКР и т.д.
Установление приоритетов стратегического развития организации и роли проектов НИОКР	Проведение обучения руководства организации
Разработка конкурентного преимущества организации на основе полученных знаний и проводимых НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> • современные методы планирования и прогнозирования; • оценка и аутсорсинг технологий
Получение и эффективное управление знаниями	Оценка и аутсорсинг технологий
Контроль над общими и специфическими (инновационно-ориентированными) видами ресурсов.	Современные методы планирования и прогнозирования

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что составной частью инновационного менеджмента является стратегическое управление инновациями [12]. Вопросы управления, реализации и планирования инновационных проектов решаются с помощью стратегического управления.

Исследование инновационной ситуации, сформировавшейся в организации, должно являться первоначальным моментом процесса устройства инновационной стратегии организации. Ей необходимо начинаться с краткой характеристики основных целей и задач, которые

поставлены перед организацией. Также необходимое внимание следует уделять оценке и анализу рыночного положения организации. При этом учитываются факторы внешней и внутренней среды; проводится анализ позиции и действий конкурентов [17]. Стратегическое планирование базируется на точном анализе внешней и внутренней среды организации:

- учитываются изменения, которые происходят или произойдут в планируемом периоде;
- исследуются факторы, угрожающие позициям организации;

Процесс изменения внешней среды оказывает большое влияние на организацию. К основным проблемам внешней среды, влияющим на деятельность организации относят: экономику, рынок, политику, технологию и конкуренцию.

1.2 Инвестиционная стратегия и ее роль в реализации инновационной политики предприятия

Инвестиционная стратегия - это совокупность долгосрочных целей, первостепенных установок и намерений в области капиталовложений и вложений в финансовые активы, становления производства, развития наилучшей структуры направлений инвестирования и источников их финансирования, а также комплекс действий по их достижению. Для реализации инвестиционной стратегии требуется проведение расчетов и получение подтверждения эффективности предлагаемой бизнес-идеи, провести оценку эффективности каждой стратегии и выбрать ту, которая совпадает с долгосрочными стратегическими целями бизнеса в показателях повышенной приоритетности, и найти источники инвестиций или поручителей для ее реализации. Инвестиционная стратегия организации вырабатывается с учетом действующих источников и форм инвестирования, их эффективного применения и доступности[8].

Общая стратегия экономического развития организации служит начальным условием для формирования инвестиционной стратегии.

Инвестиционная стратегия по отношению к общей стратегии, носит подчиненный характер и обязана соответствовать ей по этапам и целям исполнения. Процесс стратегического управления инвестиционной деятельностью принимает свою последующую детализацию в процессе тактического управления этой деятельностью с помощью формирования инвестиционного портфеля. Формирование инвестиционного портфеля является среднесрочным управлением, который осуществляется в рамках стратегических решений и финансовых возможностей организации на данный момент. Процесс тактического управления инвестиционной деятельностью получает свое завершение в оперативном управлении реализацией отдельных инвестиционных программ и проектов. Инвестиционная стратегия является одним из главных факторов обеспечения успешного развития организации в соответствии выбранной общей экономической стратегией.

Формы инвестиций классифицируются по следующим признакам[10]:

1. По объектам вложения средств разделяют на реальные и финансовые инвестиции:
 - реальные инвестиции -это вложение средств в реальные активы (материальные и нематериальные);
 - под финансовыми инвестициями подразумевают вложение средств вразного рода финансовые активы, среди которых вложение средств в ценные бумаги занимают значащую долю.
2. По характеру участия в инвестировании принято выделять прямые и непрямые инвестиции:
 - под прямыми инвестициями понимают участие инвестора в выборе объектов инвестирования и вложения средств. Прямое инвестирование используют главным образом квалифицированные инвесторы, обладающие точной информацией об объекте инвестирования;

- непрямые инвестиции - это инвестирование, дискурсивное другими лицами (инвестиционными или финансовыми посредниками).

3. По периоду инвестирования выделяют краткосрочные и долгосрочные инвестиции:

- краткосрочные инвестиции - это вложение капитала на период не более одного года;
- долгосрочные инвестиции - это вложение капитала на период более одного года.

4. По формам собственности выделяют частные, государственные, совместные, иностранные инвестиции.

5. По региональному признаку различают зарубежные инвестиции и внутренние инвестиции:

- под внутренними инвестициями понимают вложение средств в объекты инвестирования, расположенные в территориальных границах данной страны;
- под зарубежными инвестициями подразумевают вложения средств в объекты инвестирования, расположенные за пределами территориальных границ данной страны

В нынешних условиях, для большинства отечественных организаций реальное инвестирование является единственным направлением инвестиционной деятельности. В соответствии поставленным целям и решаемым задачам, реальные инвестиции осуществляются в различных формах, которые относятся к трем основным направлениям:

- инновационному инвестированию;
- капитальному инвестированию (капитальным вложениям);
- инвестированию прироста оборотных средств.

Проблема источников финансирования инвестиционных проектов в настоящее время является наиболее сложной. Для того, чтобы начать реализовывать проект, необходимо оценить возможности инвестирования в

объеме общих капитальных затрат. К основным источникам формирования инвестиций проектов относятся (рис.1.)[14, 19]:

- собственные средства;
- привлеченные средства;
- заемные средства.



Рисунок 1. - Основные источники формирования инвестиций

Собственные средства, главным образом, формируются из прошлых накоплений, амортизационных отчислений и нераспределенной прибыли, суммы, которая выплачивается страховыми компаниями при наступлении страхового случая, а также при продаже активов. Большинство из данных источников не имеют обширных возможностей для накопления средств: амортизационные отчисления - из-за высокой изношенности основных производственных фондов и, зачастую, нецелевого использования отчислений; прибыль - в результате низкой рентабельности производства. В России за счет прибыли финансируется приблизительно 10 % инвестиций, тогда как в развитых странах 25-30 %.

Привлеченные средства организации – это не предусмотренный источник формирования оборотных средств, что означает участие в обороте организаций других организаций. Соответственно, существование кредиторской задолженности является обоснованным, так как следует из существующего порядка расчетов. Но в то же время, кредиторская задолженность, возникшая в результате нарушения платежной и расчетной дисциплины, не относится к привлеченным средствам организации.

Заемные средства являются немаловажным ресурсом финансирования инвестиций, но и этот ресурс практически недоступен для отечественных организаций. Во-первых, коммерческие банки редко выдают инвестиционные кредиты, так как они не уверены в их возврате. Во-вторых, сами кредиты невыгодны для заемщиков, так как процентные ставки по кредитам выше нормы прибыли даже рентабельных организаций [17].

Источниками внутренних инвестиций являются: прибыль организации; уставный капитал; другие фонды организации, в том числе амортизационный фонд; продажа выбывшего имущества и другие внутренние источники; эмиссия акций организации с целью получения инвестиционных средств.

Под внешними инвестициями организации подразумевают: заемные средства и кредиты банков; целевое финансирование проектов государством; иностранные инвестиции; спонсорская помощь; бюджетные ассигнования инвестиционного проекта; вклады в проект физических лиц по программе привлечения средств в инвестиционный проект.

Инвестиционная стратегия выполняет ряд задач, к которым относятся[22]:

- получение высокого уровня прибыли от финансовых и прямых инвестиций организации, а также всей инвестиционной деятельности организации в целом, учитывая присутствующие инвестиционные риски;
- снижение уровня инвестиционных рисков при реализации инвестиционной деятельности, не оказывая влияния на уровень рентабельности инвестиций;

- сохранение инвестиционных активов на достаточном уровне ликвидности, а также гарантирование быстрого уровня реинвестирования капитала;
- исследование и установление оптимальных для организации источников инвестирования;
- разработка и выявление путей, которые способствуют совершенствованию и модернизации инвестиционной деятельности организации;
- сохранение финансового баланса организации при осуществлении инвестиций.

К основным целям инвестиционной стратегии организации относят:

- гарантирование требуемого соответствия распределения финансовых ресурсов по направлениям инвестирования.
- гарантирование требуемого соответствия распределения финансовых ресурсов по стратегическим зонам хозяйствования компании.
- гарантирование требуемого соответствия распределения финансовых ресурсов по стратегическим хозяйственным единицам компании.

Разработка инвестиционной стратегии играет огромную роль в развитии и обеспечении рентабельности организации[21]:

- дает право оценить инвестиционные возможности организации, гарантирует применение ее внутреннего инвестиционного потенциала и возможность действенного маневрирования инвестиционными ресурсами;
- гарантирует быструю реализацию новых перспективных инвестиционных возможностей, которые возникают во время динамических изменений факторов внешней инвестиционной среды;
- гарантирует механизм реализации долгосрочных общих и отдельных ее структурных единиц;

- заранее предусматривает возможные вариации развития неконтролируемых организацией факторов внешней инвестиционной среды и дает право свести к минимуму их негативные последствия для деятельности организации;
- показывает сравнительные преимущества организации в инвестиционной деятельности в сравнении с ее конкурентами;
- гарантирует четкую корреляцию текущего, стратегического и оперативного управления инвестиционной деятельностью организации;
- гарантирует реализацию соответствующего менталитета инвестиционного поведения в наиболее значимых стратегических инвестиционных решениях организации;
- формирует значение главных критериальных оценок выбора реальных инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования;
- является одним из начальных условий стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры организации.

Итак, инвестиционная стратегия - это основной план инвестиционной деятельности организации, соблюдение которого в долгосрочной перспективе приведет к получению желаемого инвестиционного эффекта и достижению инвестиционных целей. Инвестиционная стратегия устанавливает приоритеты форм и направлений инвестиционной деятельности организации, характер формирования инвестиционных ресурсов и хронологию этапов осуществления долгосрочных инвестиционных целей, которые обеспечивают предполагаемое общее развитие организации.

1.3 Формирование инновационной и инвестиционной стратегии предприятия

Выбор правильной стратегии служит гарантией успеха инновационной деятельности. В условиях рыночной экономики организация, обладающая качественным продуктом, должна пристально следить за созданием новых технологий и планировать их внедрение, чтобы не отстать от конкурентов. Процесс формирования инновационной стратегии осуществляется по следующим этапам (рис.2)[3, 27].

Инновационная стратегия это составная часть общей экономической стратегии организации. Инновационная стратегия является целенаправленной деятельностью по установлению главных направлений, выбору приоритетов перспективного развития организации и выработке необходимого комплекса мероприятий для их достижения. Необходимость в стратегии инноваций создается при быстрых изменениях во внешней среде.

К таким относятся: насыщение рынка, снижение спроса, изменения в технологии производства, появление на рынке новых новшеств и конкурентов. Формирование инновационной стратегии начинается с определения общего периода формирования инновационной стратегии и цели организации.

После того, как общая цель сформулирована, внимание следует уделить конкретным целям[13]. Реальность конкретных целей зависит от их реалистичности в экономической обстановке, создающейся к периоду реализации стратегии. Прогнозирование экономической обстановки, изменений внешней среды гарантирует реалистичность конкретных целей. Вместе с этим, проводится анализ факторов внешней среды (экономические, политические, социальные и ряд других факторов).

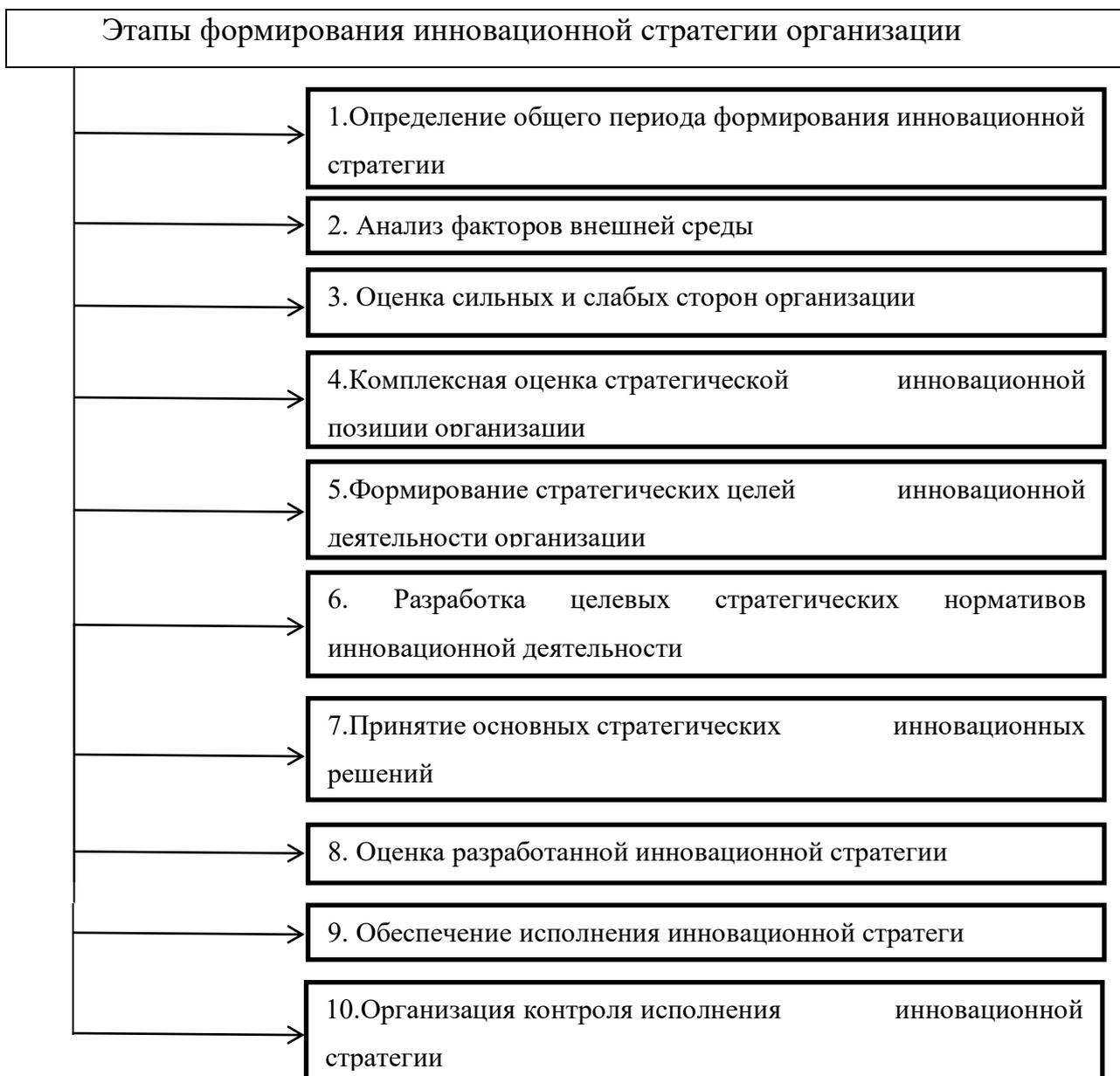


Рисунок 2. - Главные этапы процесса разработки инновационной стратегии организации

Главной целью прогнозирования является определение того, что организация сможет предпринять для использования благоприятных возможностей и как она отреагирует на угрозы, вызванные изменениями в экономической обстановке. Значимость прогнозирования изменений

экономической обстановки, внешней среды при заключительном формировании инновационной стратегии состоит в следующем:

- выявляются благоприятные возможности и будущие угрозы;
- исследуются конкурирующие технологии (продукты);
- не допускаются неожиданности.

При окончательном формировании и выборе инновационной стратегии определяются возможности организации. В связи с этим, необходимо провести анализ сильных и слабых сторон деятельности организации. Среди сильных сторон организации выделяют: научный потенциал и уровень технических разработок, а к слабым: себестоимость продукции и уровень издержек производства. При таких случаях, инновационную стратегию развития рационально основывать на разработке и выпуске новшеств. При условии, что сильной стороной организации являются завоевание определенной доли рынка, его изученность, то инновационную стратегию целесообразно базировать на росте доли рынка.

Заранее определенные и обоснованные способы достижения целей, и сравнение прогнозов внешней среды, экономической обстановки с результатами анализа внутренней среды дают право для выбора инновационной стратегии организации.

Разработка стратегии развития конкурентных преимуществ должна быть социально, технологически и экономически обоснованной. В данном случае, необходимо основываться на вариантном анализе внутренней и внешней среды. Таким образом, динамика спроса, структура рынка и поведение его участников, покупательная способность оказывают влияние на разработку конкурентных преимуществ.

Конкурентных преимуществ можно добиться за счет наступательной и оборонительной стратегий. Благодаря наступательной стратегии, конкурентам сложно противостоять организации, а оборонительная стратегия позволяет сохранить, защитить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества.

Процесс формирования инновационной стратегии организации учитывает следующие стратегические вариации:

- стратегия разработки новых важнейших технологий;
- стратегия разработки технологий, которые способны гарантировать лидерство в определенном сегменте рынка;
- стратегия следования за лидером;
- инвариантная стратегия используется при нестабильности имеющегося конкурентного преимущества.

В регулировании процесса создания конкурентных преимуществ особую роль играют используемые методы анализа. К ним относят: корреляционный, матричный, ситуационный виды анализа и др.

Матричный метод анализа применяется в рыночной экономике. Он способен дать не только общую характеристику состояния организации и динамику ее развития, но и выявить изменения в ходе работы, и определить резервы повышения эффективности производства. К числу распространенных методов анализа также относятся: SWOT-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы, матрица Маккинси[15].

Первоначальным этапом разработки инвестиционной стратегии организации является определение общего периода ее формирования[10]. Данный период обусловлен следующими условиями:

- прогнозируемость развития экономики и состояние сегментов рынка, с которыми будет связана инвестиционная деятельность организации;
- продолжительность периода, необходимого для формирования общей экономической стратегии организации. В связи с тем, что инвестиционная стратегия носит подчиненный характер по отношению к ней, она не может выходить за пределы данного периода;
- в зависимости от размера организации, инвестиционная деятельность прогнозируется на разные сроки. Например, для крупных организаций характерен более длительный срок;

- отраслевая принадлежность является одним из условий определения периода формирования инвестиционной стратегии организации.

Процесс формирования инвестиционной стратегии организации состоит из следующих этапов[23]:

- определение общего периода формирования инвестиционной стратегии; формирование стратегических целей инвестиционной деятельности;

- подтверждение стратегических направлений и форм инвестиционной деятельности;

- определение стратегических направлений формирования инвестиционных ресурсов;

- становление инвестиционной политики по главным направлениям инвестиционной деятельности;

- анализ результативности разработанной инвестиционной стратегии.

Среди наиболее распространенных и широко применяемых методов разработки инвестиционной стратегии организации выделяют SWOT-анализ и Gap-анализ.[16] Данные методы выбора стратегии организации, позволяют зафиксировать свой взгляд на определенном типе известной конкурентной, эталонной, или другой стратегии деятельности организации. SWOT-анализ позволяет учитывать сильные стороны и возможности, а также компенсировать недостатки, снижает при этом угрозы и минимизирует риск. Инвестиционный Gap-анализ сводится в поиску той разницы, которая присутствует между нынешней тенденцией развития организации и возможным путем ее развития.

Выводы:

Как отмечалось ранее, инновационная и инвестиционная стратегия являются важными факторами успешного развития организации. Они позволяют определить долгосрочные цели развития, ставят конкретные

задачи по их достижению, оценивают конкретные возможности и перспективы организации, дают право использовать их потенциал более эффективно. Неразрывно с этими понятиями связаны понятия инновационный и инвестиционный анализ. Инновационный анализ - это единая информационная система количественных и качественных показателей, методов и критериев, которая предназначена для оценки потребности, эффективности и целесообразности внедрения и использования инноваций в деятельность хозяйствующего субъекта без угрозы для него. Инвестиционный анализ – это конкретный комплекс практических и методических методов, предназначенных для создания бизнес-плана и необходимы для оценки целесообразности и эффективности осуществления долгосрочного или краткосрочного инвестирования в инновационные проекты. Таким образом, при проведении инновационного и инвестиционного анализа, организация способна не только укрепить свои позиции, но и занять желаемую долю рынка. Также были рассмотрены основные этапы формирования инновационной и инвестиционной стратегии организации.

Глава 2 Анализ организационно-экономического потенциала АО «Концерн «Гранит-Электрон»

2.1. Отраслевая принадлежность АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Основная сфера деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон» - «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук, прочие» (72.19). К остальным видам деятельности относятся:

- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, разработка, авторский и гарантийный надзор, производство, поставка, гарантийное обслуживание, ремонт бортовых и корабельных систем управления крылатыми ракетами морского, авиационного и берегового базирования, радиолокационных станций для надводных и подводных кораблей, систем управления минно-торпедным и противолодочным оружием, разведывательно-ударных комплексов и других средств радиоэлектронного вооружения, систем управления беспилотными комплексами и летательными аппаратами, учебно-технических средств, систем обработки данных и программного обеспечения, комплексов радионавигационного оборудования, техники радиоэлектронной борьбы;
- производство и поставка образцов новой техники, в том числе военной, опытных образцов и серийной продукции, сопровождение, ремонт и обслуживание в процессе ее эксплуатации;
- реализация опытных и серийных образцов техники на российском и зарубежных рынках;
- использование всех видов связи, в том числе и закрытой;
- деятельность по эксплуатации инженерных инфраструктур городов и других населенных пунктов;

- выполнение научных, прикладных, нормативно-методологических изыскательских исследований с использованием физических и иных методов и явлений;
- услуги в области правовой охраны объектов интеллектуальной собственности;
- разработка технической документации на новую технику, технологических процессов, программного математического обеспечения, материалов, оснастки, инструментов, нестандартного оборудования и внедрение их в производство;
- создание, развитие и обеспечение сервисной инфраструктуры обслуживания и эксплуатации создаваемой техники;
- выполнение всех видов работ в сфере строительства, реконструкции, технического перевооружения, капитального и текущего ремонта, коммунального обслуживания;
- испытания опытных образцов новой техники, полигонные услуги.

Научные исследования, проводимые Концерном, устремлены на разработку новых научных решений в области систем управления и радиолокации, на поддержку ведущихся и предлагаемых НИР и НИОКР, а также на разработку инженерно-технических и технологических решений с использованием новейшей элементной базы.

АО «Концерн «Гранит-Электрон» активно осуществляет перспективные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по важнейшим направлениям развития науки, технологий и техники в нашей стране (перспективные виды вооружения, военной и специальной техники, информационно-телекоммуникационные системы), применяя новейшую высокотехнологичную научную и экспериментально-производственную базу, что дает право модернизировать и совершенствовать имеющиеся технологии в инновационных проектах Концерна. Приборостроение является неотъемлемой частью производимой продукции в АО «Концерн «Гранит-

Электрон». Ведь именно благодаря данной отрасли мы смело можем говорить о том, что российский ВМФ по праву занимает лидирующее место в мире.

Общество является участником государственных программ реформирования оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, и тем самым принимает участие в комплексах мероприятий по обеспечению национальной безопасности (военной, экономической и научной), удовлетворению потребностей рынка в производимой продукции и услугах, обязательному выполнению Гособоронзаказа [1].

2.2. Организационно-экономическая характеристика АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Акционерным обществом считается общество, уставный капитал которого разделен на обусловленное число акций; участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, которые связаны с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. С 30.06.2016 года ОАО «Концерн «Гранит-Электрон» было переименовано в АО «Концерн «Гранит-Электрон». «АО «Концерн «Гранит-Электрон» признано юридическим лицом и действует на основании устава, а также Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №208-ФЗ. Юридический адрес Общества: 191014, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Госпитальная д.3. Целью деятельности акционерного Общества является извлечение прибыли. В АО «Концерн «Гранит-Электрон» интегрированы следующие дочерние общества:

- АО «Равенство»;
- АО «Равенство-Сервис»;
- АО «Северный пресс»;
- АО «Завод имени А. А. Кулакова»;

- АО «Саратовский радиоприборный завод»;
- АО «Петровский электромеханический завод «Молот».

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров Общества;
- Генеральный директор.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Годовое собрание акционеров проводится один раз в год не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года Общества. На этом собрании, акционеры решают вопросы об избрании Совета директоров Общества, ревизионной комиссии Общества, утверждении аудитора Общества, анализируются представляемые Советом директоров Общества годовой отчет организации и другие документы в соответствии с Уставом Общества.

Главными функциями Совета директоров в акционерном обществе являются реализация общего руководство деятельностью Общества, разработка стратегии развития акционерных обществ, исключая решение вопросов, отнесенных законом к компетенции общего собрания акционеров. Совет директоров Общества несет ответственность за: исполнение решений собраний акционеров; результаты принимаемых решений по вопросам, относящимся к его исключительной компетенции. Совет Директоров представлен в количестве 7 человек.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор Общества. За сохранность и эффективное использование имущества общества несет ответственность генеральный директор. Общее руководство производственно-хозяйственной деятельностью общества также входит в сферу обязанностей генерального директора. Гарантирование ежегодной прибыли для дальнейшего разделения ее в качестве прибыли

среди всех акционеров также входит в сферу его профессиональных интересов.

На современном этапе производственная структура Общества представлена следующим образом (рис. 3):

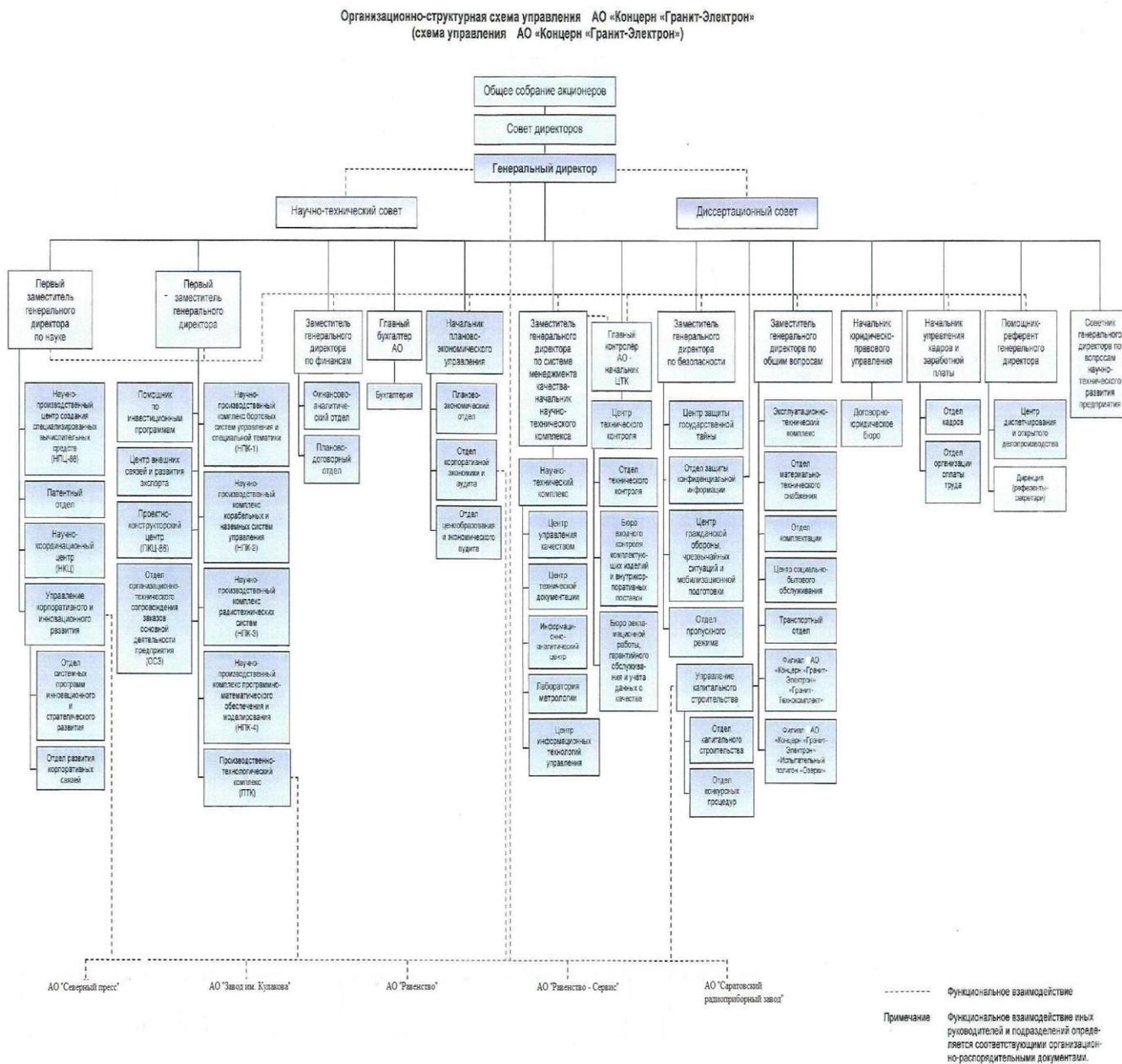


Рисунок 3. - Организационно-структурная схема управления АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Экономический анализ играет основную роль для гарантированного повышения активности производства. Для проведения экономического анализа Общества, обратимся к данным отчета о финансовых результатах и бухгалтерского баланса[1]. Для более подробного изучения экономической характеристики, необходимо рассчитать основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Динамика финансовых показателей АО «Концерн «Гранит-Электрон»

№ п/п	Показатели	Сумма, тыс. руб.		Отклонение, ±		
		2020г	2021г	тыс.руб.	темп роста, %	темп прирост а, %
1	Выручка, тыс. руб.	5 889 944	7 128 247	1 238 303	121	21
2	Себестоимость, тыс. руб.	5 49 0 780	6 7 84 775	1 2 42 818	12 3,6	2 3,6
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	237 242	306 768	69 526	12 9,2	2 9,2
4	Прибыль до налогообложения (бухгалтерская прибыль), тыс. руб.	492 978	680 627	18 7 649	13 8,1	3 8,1

5	Чистая прибыль, тыс. руб.	393 391	630 061	23 6 670	16 0,2	6 0,2
6	Валовая прибыль, тыс. руб.	399 164	343 472	-55 692	86	- 14

Данная таблица свидетельствует о снижении эффективности деятельности Общества, так как темп прироста себестоимости превышает темп прироста выручки.. Несмотря на то, что выручка за 2021 год увеличилась на 21 % по отношению к 2020 году, произошло уменьшение валовой прибыли на 14 %. Такие изменения валовой прибыли связаны с тем, что себестоимость продаж в 2021 году повысилась на 23,6 % по отношению к 2020 году. В 2021 году наибольший удельный вес доходов приходился на дополнительную деятельность Общества. В начале рассматриваемого периода прибыль Общества от основной деятельности составляла 237 242 тыс. руб., а от дополнительной – 255 736 тыс. руб. В 2021 году прибыль от основной деятельности составила 306 768 тыс. руб., а от дополнительной деятельности – 373 859 тыс. руб. От реализации представленных видов деятельности чистая прибыль Общества в 2021 году составила 630 061 тыс. руб., что на 60, 2 % больше чем в 2020 году, составлявшей 393 391 тыс. руб.

Для оценки имущественного положения АО «Концерн «Гранит-Электрон» проанализируем структуру активов.

Таблица 2.2 – Структура активов АО «Концерн «Гранит-Электрон»

п/п	Показатели	Сумма, тыс. руб.	Отклонение, ±
-----	------------	---------------------	---------------

		20	20	ты	т	те
		20 г.	21 г.	с. руб.	емп роста, %	мп прирост а, %
1	Внеоборотные активы, в т. ч.:	7 9 58 808	8 6 83 498	72 4 690	1 09,1	9,1
	Основные средства	1 4 25 818	1 7 46 514	32 0 696	1 22,5	22, 5
	Нематериальны е активы	7 1 13	6 6 86	- 427	9 4	-6
	Результаты исследований и разработок	59 978	13 2 187	63 209	В 2, 2 раза	12 0,4
	Финансовые вложения	6 3 73 513	6 7 11 835	33 8 322	1 05,3	5,3
	Отложенные налоговые активы	65 238	82 148	16 910	1 25,9	25, 9
	Прочие внеоборотные активы	26 848	4 1 28	- 22 720	1 5,4	- 84,6
2	Оборотные активы, в т. ч.:	11 112 155	16 118 274	5 0 06 119	1 45,1	45, 1
	Запасы	2 4 53 474	5 8 92 222	3 4 38 748	В 2,4 раза	14 0,2
	Налог на добавленную стоимость по	7 876	8 546	67 0	1 08,5	8,5

	приобретенным ценностям					
	Дебиторская задолженность	5 5 71 341	6 7 83 834	1 2 12 493	1 21,8	21, 8
	Денежные эквиваленты и денежные средства	2 9 51 464	3 4 24 230	47 2 766	1 16	16
	Прочие оборотные активы	28 000	9 442	- 18 558	3 3,7	- 66,3
3	Активы всего	19 070 963	24 801 772	5 7 30 809	1 31	30, 1
4	Краткосрочные пассивы	5 7 33 754	9 2 98 499	3 5 64 745	1 62,2	62, 2
5	Чистый оборотный капитал	5 3 78 401	6 8 19 775	1 4 41 374	1 26,8	26, 8

Активы Общества за анализируемый период увеличились на 5 730 809 тыс. руб. или на 30,1 %. Такое увеличение вызвано тем, что произошло увеличение внеоборотных активов на 724 690 тыс. руб. или 9,11 %, а также оборотных активов на 5 006 119 тыс. руб. или на 45,1 %. Увеличение имущества АО «Концерн «Гранит-Электрон» является положительным фактом. За счёт наращивания финансовых обязательств обеспечивался рост имущества Общества. опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными активами может говорить о том, что произошло расширение основной деятельности Концерна. К числу основных составляющих внеоборотных активов можно отнести основные средства, финансовые вложения. В наибольшей степени, прирост внеоборотных активов связан с увеличением основных средств на 320 696 тыс. руб. или на 22,5 % и финансовых вложений на 338 322 тыс.руб. или на 5,3 %. Прирост оборотных

активов, главным образом, произошел за счёт увеличения таких составляющих, как: запасы (3 438 748 тыс. руб. или 140,2 %), дебиторская задолженность (1 212 493 тыс.руб. или на 21,8 %), денежные эквиваленты и денежные средства (472 766 тыс. руб. или на 16 %.). Увеличение запасов на 140,2 % свидетельствует о снижении риска потерь от остановки производства или отсутствия в торговле. Увеличение дебиторской задолженности на 21,8% свидетельствует об отвлечении оборотных средств и увеличении кредиторского долга. Данные показатели негативно влияют на платежеспособность Общества. Увеличение денежных эквивалентов и денежных средств положительно влияют на ликвидность капитала. Также был проведен анализ коэффициента оборачиваемости оборотных активов. На 2020 год он составил 0,6, а в 2021 году – 0,48. Рост оборотных активов и снижение оборачиваемости оборотных активов может говорить о том, что хозяйственная стратегия выбрана нерационально, вследствие чего часть текущих активов обездвижена. В итоге, это может привести к увеличению кредиторской задолженности. Сумма собственных оборотных средств в 2020 году составила 4 178 579 тыс. руб., а в 2021 году – 6 819 775 тыс. руб. Соответственно, темп роста составил 163,2 %., а темп прироста – 63,2 %. Увеличение собственных оборотных средств свидетельствует о росте объема производства и реализации товаров, что способствует повышению финансовой устойчивости АО.

Для проведения анализа структуры пассивов, обратимся к таблице 2.3, в которой отображены все её составляющие.

Таблица 2.3 – Структура пассивов АО «Концерн «Гранит-Электрон»

п/п	Показатели	Сумма,		Отклонение, ±		
		тыс. руб.				
		2	20	т	т	тем
		020 г.	21 г.	ыс.	емп	прироста,%
				руб.	роста,	

					%	
	Капитал и резервы, в т.ч.:	9 357 340	9 903 139	5 45 799	1 05,8	5,8
	Уставный капитал	2 670 359	4 258 129	1 587 770	1 59,5	59,5
	Добавочный капитал	5 571 097	4 930 326	- 640 771	8 8,5	- 11,5
	Резервный капитал	3 4 591	84 125	4 9 534	B 2,4 раза	140
	Нераспределенная прибыль	3 93 890	63 0 559	2 36 669	1 60,1	60,1
	Долгосрочные обязательства, в т.ч.:	4 666 972	5 600 134	9 33 162	1 20	20
	Заемные средства	0	31 5 268	3 15 268	-	-
	Прочие обязательства	4 666 972	5 284 866	6 17 894	1 13,2	13,2
	Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	5 733 754	9 298 499	3 564 745	1 62,2	62,2
	Заемные	0	20	2	-	-

	средства		1 331	01		
				331		
	Кредиторская задолженность	5 566 369	8 894 450	3 328 081	1 59,8	59,8
	Доходы будущих периодов	3 900	2 499	- 1401	6 4,1	- 35,9
	Оценочные обязательства	1 63 485	20 0 219	3 6 734	1 22,5	22,5
	Пассивы всего	1 9 070 663	24 801 772			

Собственный капитал на начало рассматриваемого периода был равен 9 357 340 тыс. руб., а на конец периода 9 903 139 тыс. руб. Увеличение основного капитала за период составило 545 799 тыс. руб. Увеличение уставного капитала составило 1 587 770 тыс. руб. Также повысились показатели резервного капитала и нераспределенной прибыли. Это может говорить о эффективной работе Общества. Уменьшение добавочного капитала на 640 771 тыс. руб. может свидетельствовать о том, что происходила операция по погашению убытков за отчетный год, либо средства направлены на увеличение уставного капитала. Долгосрочные обязательства увеличились на 933 162 тыс. руб. или на 20%. Также произошло увеличение краткосрочных обязательств на 3 564 745 тыс. руб. или на 62,2 %. Такое увеличение, главным образом, связано с увеличением кредиторской задолженности на 3 328 081 тыс. руб. или на 59,8 %, и заемных средств на 201 331 тыс. руб. Рост кредиторской задолженности влечет за собой ослабление экономики организации. Это связано с увеличением кредитной нагрузки на бюджет, с которым организация не в состоянии справиться. Общим показателем финансовой устойчивости организации

является коэффициент финансовой независимости. На основании таблицы 2.3 можно провести расчет этого коэффициента в 2021 году.

$$K_{\text{ф}} = (K_{\text{иР}} + \text{ДО}) / \text{БП}, \quad (1)$$

где $K_{\text{ф}}$ – коэффициент финансовой устойчивости,

$K_{\text{иР}}$ – капитал и резервы,

ДО – долгосрочные обязательства,

БП – баланс пассивов.

В 2020 году он был равен 0,7. В 2021 году он составлял 0,63. Наблюдается отрицательная динамика изменения данного коэффициента. Нормативное значение для данного показателя находится в пределах от 0,8 до 0,9.

Проведем анализ финансовой устойчивости Общества [9]. Для этого обратимся к таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ финансовой устойчивости АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Показатели	20 20 г.	20 21 г.	Нор мативное значение	Откло нение коэффициен та от нормы
Коэффициен т автономии, $K_{\text{а}} = \text{СК} / \text{А}$	0,4 5	0,4 0	$\geq 0,5$ 0	-0,10
Коэффициен т обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{\text{осс}} = \text{СОС} / \text{ОС}$	0,0 6	0,0 8	$\geq 0,1$	-0,02
Коэффициен	0,7	0,6	0,7-	-0,07

Т покрытия инвестиций. $K_{\text{пи}}=(\text{ДО}+\text{СК})/\text{ОК}$	0	3	0,9	
Т маневренности собственного капитала, $K_{\text{м}}=\text{СОС}/\text{СК}$	8	2	0,5	-0,08
Т мобильности имущества, $K_{\text{ми}}=\text{ОА}/\text{ВБ}$	8	5	0,2-	0,15
Т мобильности оборотных средств, $K_{\text{мос}}=(\text{ДС}+\text{ФВ})/\text{ОА}$	7	1	0,2	0,17
Т обеспеченности запасов, $K_{\text{омзсс}}=\text{СОС}/\text{З}$	9	1	>0,1-	0,05
Т краткосрочной задолженности, $K_{\text{кз}}=\text{КО}/(\text{ДО}+\text{КО})$	5	2	0,2	-0,29
	0,5	0,6	0,1-	0,42

По данным таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что коэффициент автономии постепенно снижался и его отклонение от норматива в 2021 году

составило $-0,10$. Коэффициент автономии характеризует степень независимости организации от кредиторов. Полученный показатель свидетельствует о снижении финансовой независимости Общества, гарантий погашения своих обязательств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами демонстрирует достаточность у Общества собственных средств, необходимых для финансирования текущей деятельности. Анализируя данный период, можно наблюдать повышение этого коэффициента. Но тем не менее, рассчитанный коэффициент в 2021 году отклоняется от нормативного значения в меньшую сторону на $0,02$. Коэффициент покрытия инвестиций указывает на финансовую независимость, являясь одним из главных характеристик устойчивости. Данный коэффициент в 2021 году снизился на $0,07$ по сравнению с 2020 годом. Его отклонение от норматива составило $-0,07$. Полученный коэффициент свидетельствует о зависимости организации от внешних источников финансирования. Коэффициент маневренности собственных средств показывает, насколько организация в состоянии поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. На основании приведенных данных можно наблюдать отклонение от нормативного значения в 2021 году на $-0,08$. Такой показатель также говорит о зависимости от заемных средств. Коэффициент мобильности имущества характеризует долю средств для погашения долгов. В 2021 году показатель увеличился на $0,07$ по отношению к 2020 году. Это характеризует то, что Общество легче рассчитывается с кредиторами. Коэффициент мобильности оборотных средств указывает долю готовых к платежу средств в общей сумме средств, направляемых на погашение краткосрочных долгов. Увеличение коэффициента говорит об ускорении оборачиваемости имущества. Рост коэффициента краткосрочной кредиторской задолженности свидетельствует о том, что повышается зависимость Общества от краткосрочных обязательств, а также необходимо увеличение ликвидности активов для

обеспечения финансовой устойчивости. Наблюдается отклонение коэффициента обеспеченности запасов от норматива, что может говорить о большой кредитной нагрузке [24].

Обратимся к показателям ликвидности Общества.

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Показатели	2020 г.	2021 г.	Нормативное значение	Отклонение от нормативного значения
Коэффициент текущей ликвидности	3,14	2,5	1-2,5	Соответствует нормативному значению
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,55	0,38	0,7-1	-0,32
Коэффициент срочной ликвидности	0,55	0,38	0,7-1	-0,32
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,55	0,38	0,2-0,5	Соответствует нормативному значению

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность Общества погашать свои обязательства за счёт оборотных активов. Коэффициент в 2021 году отличался от 2020 года на 0,63 п.п. Коэффициент промежуточной ликвидности выражает способность погашения краткосрочных обязательств при помощи денежных средств и ожидаемых денежных платежей. Разница между показателями 2021 года и 2020 года составила 0,17 п.п.. Отклонение от норматива в 2021 году на 0,32 свидетельствует о том, что кредиты в дальнейшем могут быть выданы под большой процент, также возможна потеря инвесторов. Такие же выводы можно сделать и на основании коэффициента срочной ликвидности. Коэффициент срочной ликвидности позволяет понять, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена Обществом в течение непродолжительного времени за счет собственных средств. Уменьшение коэффициента в период с 2020 года по 2021 год может означать, что Общество снижало платежеспособность в отношении краткосрочных долгов. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какую долю существующих краткосрочных долгов в кратчайшие сроки возможно погасить за счет средств организации, использовав для этого наиболее легко реализуемое имущество. Коэффициент 2021 года отвечает нормативному значению.

Рентабельность характеризует эффективность деятельности организаций. Рентабельность продукции определяется как отношение между величиной прибыли от продажи продукции и издержками на производство и реализацию продукции.

В системе показателей эффективности деятельности организаций важнейшее место принадлежит рентабельности. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль [4].

1) Общая рентабельность (рентабельность продаж).

При оценке рентабельности продаж на основе показателей прибыли и выручки от реализации рассчитываются коэффициенты рентабельности по

всей продукции в целом или по отдельным ее видам. Как и в случае с рентабельностью капитала, существует множество показателей оценки рентабельности продаж, многообразие которых обусловлено выбором того или иного вида прибыли. Чаще всего используется валовая, операционная или чистая прибыль. Соответственно рассчитываются три показателя рентабельности продаж:

$R_{пр}$ - рентабельность продаж - отношение прибыли от продаж к выручке от реализации. Показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на рубль реализованной продукции:

$$R_{пр} = П_{пр} / В, \quad (2)$$

где $R_{пр}$ - рентабельность продаж;

$П_{пр}$ – прибыль от продаж,

$В$ - выручка от реализации.

2) $ВР_{рп}$ - валовая рентабельность реализованной продукции. Этот показатель является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием. Показатель показывает, какую часть от выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения, анализируется в динамике и сравнивается со среднеотраслевыми значениями этого показателя. Коэффициент валовой прибыли показывает эффективность производственной деятельности предприятия, а также эффективность политики ценообразования:

$$ВР_{рп} = ВП / В, \quad (3)$$

где $ВР_{рп}$ - валовая рентабельность реализованной продукции;

$ВП$ - валовая прибыль;

$В$ - выручка от продаж;

3) $ОР_{рп}$ - операционная рентабельность реализованной продукции. Операционная прибыль - это прибыль, остающаяся после вычета из валовой прибыли административных расходов, расходов на сбыт и прочих

операционных расходов. Этот коэффициент показывает рентабельность предприятия после вычета затрат на производство и сбыт товаров. Показатель операционной рентабельности является одним из лучших инструментов определения операционной эффективности и показывает способность руководства предприятия получать прибыль от деятельности до вычета затрат, которые не относятся к операционной эффективности. При рассмотрении этого показателя совместно с показателем валовой рентабельности можно получить представление о том, чем вызваны изменения рентабельности. Если, например, на протяжении ряда лет валовая рентабельность существенно не изменялась, а показатель операционной рентабельности постепенно снижался, то причина кроется, скорее всего, в увеличении расходов по статьям административных и сбытовых расходов:

$$ОР_{рп} = П_{но} / В, \quad (4)$$

где $ОР_{рп}$ - операционная рентабельность реализованной продукции;

$П_{но}$ - прибыль до налогообложения;

$В$ - выручку от реализации;

4) $ЧР_{рп}$ - чистая рентабельность реализованной продукции. В отечественной практике чаще всего используется именно показатель чистой рентабельности реализованной продукции. Неизменность на протяжении какого-либо периода показателя операционной рентабельности с одновременным снижением показателя чистой рентабельности может свидетельствовать либо об увеличении финансовых расходов и получении убытков от участия в капитале других предприятий, либо о повышении суммы уплачиваемых налоговых платежей. Этот коэффициент показывает полное влияние структуры капитала и финансирования компании на ее рентабельность:

$$ЧР_{рп} = ЧП / В, \quad (5)$$

где $ЧР_{рп}$ - чистая рентабельность реализованной продукции;

$ЧП$ - чистая прибыль;

$В$ - выручку от реализации.

5) показатели рентабельности инвестиций (капитала), определяемые как отношение соответствующих видов прибыли к той или иной группе обязательств:

Рои - показывает, насколько эффективно использовались инвестированные средства, какой доход получает предприятие на рубль инвестированных средств. Он косвенно характеризует эффективность управления инвестированными средствами, опыт, компетенцию руководства:

$$Рои = ЧП / (ДО + СК), \quad (6)$$

где Рои - рентабельность общих инвестиций;

ЧП - чистая прибыль;

ДО - долгосрочные обязательства;

СК - собственный капитал;

б) Рск - отражает насколько эффективно использовался собственный капитал:

$$Рск = ЧП / СК, \quad (7)$$

где Рск - рентабельность собственного капитала;

ЧП - чистая прибыль;

СК - собственный капитал.

Итак, рентабельность инвестиций представляет интерес для имеющих и потенциальных собственников и акционеров. Рентабельность собственного капитала показывает, какую прибыль приносит каждая инвестированная собственниками капитала денежная единица. Он является основным показателем, используемым для характеристики эффективности вложений в деятельность того или иного вида.

7) Рентабельность производства.

Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции:

$$Рп = ВП / СП, \quad (8)$$

где, Рп - рентабельность производства;

ВП - валовая прибыль;

СП - себестоимость продукции.

Итак, показатели рентабельности, применяемые в экономических расчетах, характеризуют относительную прибыльность. Очевидна общая идея этих показателей - соотношение величины прибыли с бухгалтерскими оценками, представляемых в отчетности факторов ее получения. В качестве фактора получения прибыли рассматриваются либо все активы фирмы, либо определенная часть их общей стоимости, отграниченная исходя из оценки определенных разделов пассива бухгалтерского баланса.

Рассмотрим показатели рентабельности в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности АО «Концерн «Гранит-Электрон» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год
1.Выручка от реализации, тыс.руб.	5 889 944	7 128 247
2.Полная себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	5 490 780	6 784 775
3. Прибыль от реализации, тыс.руб.	237 242	306 768
4. Валовая прибыль, тыс.руб.	399 164	343 472
5.Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	492 978	680 627
6.Чистая прибыль, тыс.руб.	393 391	630 061
7.Долгосрочные обязательства, тыс.руб	4 666 972	5 600 134
8. Собственный капитал, тыс.руб.	9 357 340	9 903 139
9.Рентабельность продаж, %	4,03	4,3
10.Валовая рентабельность реализованной продукции, %	6,78	4,82

11.Операционная рентабельность реализованной продукции, %	8,37	9,55
12.Чистая рентабельность реализованной продукции, %	6,68	8,84
13.Рентабельность общих инвестиций, %	2,81	4,06
14.Рентабельность собственного капитала, %	4,2	6,36
15.Рентабельность производства, %	7,27	5,06

На основании представленной таблицы следует вывод о том, что в 2021 году рентабельность от продаж увеличилась 0,27 %., что может свидетельствовать о росте продаж. Операционная рентабельность от реализованной продукции характеризует количество прибыли, которая приходится на 1 руб. полученной выручки за минусом уплаченных налогов и процентов. В 2021 году она повысилась на 1,18 %. Чистая рентабельность реализованной продукции увеличилась на 2,16 %, что может говорить о росте цен на продукцию. Повышение рентабельности общих инвестиций на 1,25 % свидетельствует о повышении доходов у Общества на рубль инвестированных средств. Рентабельность собственного капитала выросла в 2021 году на 2,16 % и на каждую инвестированную единицу собственниками капитала приходится 6,36% прибыли. Напротив, валовая рентабельность от реализованной продукции снизилась на 1,96 %, что может говорить об уменьшении валовой прибыли в каждом рубле реализованной продукции. Отрицательным моментом в деятельности Общества является снижение рентабельности производства на 2,21 % . Вследствие этого, организация

получает 5,06 % прибыли с каждого рубля затраченного на производство и реализацию продукции.

Проанализируем таблицу, в которой приведены показатели эффективности использования оборотных активов АО «Концерн «Гранит-Электрон» за 2020-2021 годы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оборачиваемость оборотных средств АО «Концерн «Гранит-Электрон» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год
1. Сумма оборота (выручка от продаж), тыс.руб.	5 889 944	7 128 247
2.Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб.	9 866 950	14 690 136
3.Коэффициент оборачиваемости	0,6	0,49
4. Продолжительность 1 оборота, дней	608	744
5. Коэффициент закрепления	1,68	2,06
6.Потребность в оборотных активах	-	11 880 411
7.Привлечено в хоз. оборот оборотных активов в связи с замедлением их оборачиваемости, тыс.руб.	-	2 809 725

По данным таблицы 2.7 видно, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается замедление оборачиваемости оборотных активов, так как коэффициент оборачиваемости снизился, увеличилось количество дней, также повысился коэффициент закрепления. В результате замедления

оборачиваемости оборотных активов в хоз. оборот привлечено 2 809 725 тыс. руб.

В каждом экономическом субъекте на различных стадиях кругооборота хозяйственных средств возникают расчеты с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками. Взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками, как правило, приводит к возникновению кредиторской задолженности, т.е. задолженности организации перед поставщиками и подрядчиками за поставленные материальные ценности. Основным способом признания выручки от продаж является способ начисления (по отгрузке). В результате признания выручки по отгрузке вызывает наличие дебиторской задолженности. При аналитическом составлении расчетов, важно определить сроки возникновения задолженности, причины неуплаты и оборачиваемость как дебиторской, так и кредиторской задолженности. Дебиторская задолженность отражается во II разделе бухгалтерского баланса без подразделения на краткосрочную и долгосрочную. Краткосрочной считается та задолженность, платежи по которой поступят в течении 12 месяцев с отчетной даты, а долгосрочной – свыше 12 месяцев. Информацию о наличии краткосрочной и долгосрочной дебиторской задолженности можно взять из пояснений к бухгалтерскому балансу и “Отчета о финансовых результатах”. При этом, особое внимание стоит уделить той долгосрочной задолженности, по которой истекает срок исковой давности (3 года), т.к. такая задолженность может быть отнесена на убытки организации. Оборачиваемость дебиторской задолженности существенно влияет на продолжительность как операционного, так и финансового циклов. Продолжительность операционного цикла включает в себя продолжительность 1 оборота производственных запасов и дебиторской задолженности. Для определения финансового цикла необходимо из продолжительности операционного цикла вычесть продолжительность 1 оборота кредиторской задолженности.

Таблица 2.8 – Оборачиваемость производственных запасов АО «Концерн «Гранит-Электрон» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год
1. Сумма оборота (себестоимость продаж), тыс.руб.	5 490 780	6 784 775
2. Среднегодовая стоимость производственных запасов, тыс.руб.	2 418 902,5	5 091 740
3. Коэффициент оборачивае мости	2,27	1,33
4. Продолжительность 1 оборота, дней	160	274
5. Коэффициент закрепления	0,44	0,75

Таблица 2.8 дает нам следующие сведения об оборачиваемости производственных запасов. В 2021 году по сравнению с 2020 наблюдается замедление оборачиваемости производственных запасов, так как понизился коэффициент оборачиваемости, увеличилось количество дней одного оборота, повысился коэффициент закрепления. Замедление оборачиваемости производственных запасов может происходить за счет накопления залежалых материалов, а также за счет приобретения дополнительных запасов в связи с ожиданием роста инфляции.

Таблица 2.9 – Оборачиваемость дебиторской задолженности АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Показатели	2020 год	2021 год
1. Сумма оборота (выручка от продаж), тыс.руб.	5 889 944	7 128 247
2. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	5 170 505	6 943 229

3. Коэффициент оборачиваемости	1,14	1,03
4. Продолжительность 1 оборота, дней	320	354
5. Коэффициент закрепления	0,88	0,97

Данные таблицы 2.9 показывают, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается замедление оборачиваемости дебиторской задолженности, так как уменьшился коэффициент оборачиваемости, увеличилось число дней, необходимых для оборота, а также увеличился коэффициент закрепления. Замедление оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует об ухудшении расчетной дисциплины со стороны покупателей и заказчиков.

В состав кредиторской задолженности входят долги организации поставщикам и подрядчикам, персоналу по оплате труда, государственным внебюджетным фондам и бюджету. При исследовании состояния кредиторской задолженности необходимо определить состав и структуру долгов, а также их оборачиваемость. Информацию о составе задолженности можно взять из пояснений к бухгалтерскому балансу и «Отчету о финансовых результатах»,

Таблица 2.10 – Оборачиваемость кредиторской задолженности АО «Концерн «Гранит-Электрон» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год
1. Сумма оборота (себестоимость продаж) тыс.руб.	5 490 780	6 784 775
2. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс.руб.	5 400 594	8 903 610,5
3. Коэффициент оборачиваемости	1,02	0,76

мости		
4. Продолжительность 1 оборота, дней	357	480
5. Коэффициент закрепления	0,98	1,31

По данным таблицам 2.10 можно констатировать замедление оборачиваемости кредиторской задолженности, так как снизился коэффициент оборачиваемости, увеличилось число дней одного оборота (на 123 дня), повысился коэффициент закрепления. Замедление оборачиваемости кредиторской задолженности говорит об ухудшении расчетной дисциплины в организации.

Рассчитав требуемые показатели, можно определить продолжительность операционного и финансового циклов. Операционный цикл равен: $T_{одз}$ (период оборота дебиторской задолженности)+ $T_{оз}$ (период оборота производственных запасов). В 2020 году он составил 480 дней, а в 2021 году – 628 дней. Финансовый цикл в 2020 году составил 123 дня, а в 2021 году – 148 дней. Увеличение длительности операционного цикла влечет за собой снижение эффективности управления дебиторской задолженностью и запасами предприятия, что провоцирует ухудшение финансового состояния организации. Увеличение финансового цикла неблагоприятно сказывается на деятельности организации. Вследствие чего происходит снижение платежеспособности.

Выводы:

АО «Концерн «Гранит-Электрон» является крупным научным производственным предприятием России. Оно специализируется на разработке комплексов радиоэлектронного вооружения для ВМФ. Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. АО включает в себя ряд дочерних обществ, которые расположены как на территории Санкт-Петербурга, так и на территории Саратовской области. Для Общества

характерна линейно-функциональная структура управления. К преимуществам такой структуры можно отнести: повышение качества принимаемых решений, способность линейного персонала сосредоточить внимание на общих результатах деятельности. К недостаткам можно отнести то, что каждое звено интересуется достижением своей узкой цели, а не общей цели организации; дефицит тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями. На основании расчетов основных экономических показателей можно определить положительные и отрицательные стороны деятельности Общества.

К положительным сторонам относятся следующие:

- выручка за анализируемый период выросла на 1 238 303 тыс.руб.
- чистая прибыль увеличилась на 236 670 тыс. руб.
- увеличились такие показатели, как: рентабельность продаж, операционная рентабельность реализованной продукции, чистая рентабельность реализованной продукции, рентабельность общих инвестиций, рентабельность собственного капитала.
- собственные оборотные средства в 2021 году увеличились на 508 212 тыс. руб. по отношению к 2020 году.
- денежные средства за анализируемый период увеличились на 472 766 тыс. руб. Эта разница является положительной для Общества, так как денежные средства являются наиболее ликвидными активами.

К недостаткам финансовой деятельности можно отнести следующее:

- сравнение кредиторской и дебиторской задолженности (пассивное сальдо составило 2 110 616 тыс. руб.) указывает на то, что Общество использовало в обороте привлеченные средства;
- наблюдается увеличение операционного и финансового цикла Общества, что негативно сказывается на его деятельности;
- коэффициент финансовой независимости в 2021 году стал ниже чем в 2020 году. Также он не входит в пределы нормативного значения. Это может

свидетельствовать о том, что Общество зависит от внешних источников инвестирования.

Глава 3 Совершенствование инновационной политики предприятия

3.1 Разработка стратегии инновационной деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Стратегия АО вырабатывается управленческим составом госкомпании в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, учитывая при этом стратегические и иные документы, которые влияют на сферу деятельности организации, ее дочерних организаций и отрасли в целом, а затем утверждается советом директоров Общества. В процессе разработки инновационной Стратегии разрабатывается ее основной текст, подлежащий утверждению, и материалы по обоснованию Стратегии. Материалы по аргументированию стратегии состоят из аналитических, картографических, статистических и других материалов, которые устанавливают и иллюстрируют основные положения и решения Стратегии. В утвержденный документ не входят данные материалы. Количество материалов по аргументации Стратегии не ограничивается.

При формировании основного текста Стратегии предусматриваются положения документов стратегического планирования Российской Федерации, которые разрабатываются в рамках целеполагания, указов и указаний Президента Российской Федерации по главным вопросам социально-экономической политики и развития. Прогнозы социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный, долгосрочный периоды, бюджетный прогноз субъекта Российской Федерации на долгосрочный период, а также стратегии социально-экономического развития, планы и программы комплексного социально-экономического развития муниципальных районов и городских округов, находящихся на территории субъекта Российской Федерации предусматриваются при разработке материалов по обоснованию Стратегии.

Цель разработки Стратегии - повышение эффективности деятельности Общества, а также совершенствования системы управления им со стороны собственника имущественного комплекса предприятия разрабатываются стратегии развития на срок от 3 до 5 лет(далее – стратегия развития).

Стратегия развития утверждается Федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находится Общество, в целях разработки стратегий развития организаций может быть создана межведомственная рабочая группа.

Стратегическая цель развития АО – создание компании мирового уровня с диверсификацией бизнеса в наукоемких отраслях промышленности и высоких технологий, в области совершенствования систем управления, а также в области радиолокации и радионавигации.

Последовательность разработки стратегии развития Общества представлена следующими пунктами:

1. Отбор проблем для разработки в рамках Стратегии развития. Установление критериев и количественных индикаторов решения проблемы. Оценка ожидаемого результата.

2. Поиск возможных направлений решения проблемы и выбор оптимального направления. Оценка рисков.
3. Определение последовательности решаемых задач.
4. Установление сроков и этапов реализации стратегии.
5. Подготовка целевых программ решения задач стратегии и комплекса обеспечивающих внепрограммных мероприятий.
6. Установление общей потребности в ресурсах и источников финансирования. Формирование бюджета стратегии.

Стратегия развития включает в себя стратегию инновационного развития организации или другие мероприятия, которые направлены на модернизацию, проведение НИОКР. В случае отсутствия у Общества утвержденной стратегии инновационного развития при ее разработке следует учитывать Рекомендации по разработке стратегии инновационного развития, утвержденные решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям.

При формировании стратегии инновационного развития общества применяют следующие документы:

- концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ;
- стратегия долгосрочного социально-экономического развития регионов, в которых госкомпания ведет деятельность;
- государственные планы по приватизации в отношении госкомпаний и смежных предприятий;
- отраслевая стратегия развития, утвержденная соответствующим отраслевым ведомством или Правительством РФ, и иные документы, определяющие развитие соответствующей отрасли (Указы Президента РФ, государственные программы, стратегии развития смежных отраслей и пр.):
 - межотраслевые стратегические документы;
 - федеральные целевые программы;

- федеральная адресная инвестиционная программа;
- региональные целевые программы;
- направления государственной политики;
- документы государственной инновационной политики.

Комплексной целью стратегии инновационного развития является расширение присутствия инновационных продуктов и услуг Общества на мировом и внутреннем рынке.

Стратегия инновационного развития должна быть интегрирована в бизнес-стратегию развития компаний, способствовать модернизации и технологическому развитию организаций при помощи улучшения главных показателей эффективности производственных процессов, включая [3]:

- значительное (более 10%) уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг) без снижения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности;
- значительную экономию энергетических ресурсов в период производства до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- значительное повышение потребительских свойств производимой продукции;
- значительное повышение производительности труда до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- улучшение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.

Также, учитывая производственные специализации организаций, стратегия инновационного развития должна содействовать реализации приоритетных направлений, которые определены Комиссией при Президенте РФ по модернизации и технологическому развитию экономики России. Состав и целевые значения ключевых показателей эффективности стратегии

инновационного развития должны соответствовать составу и целевым значениям показателей профильных государственных стратегий в случаях, если важным источником финансирования стратегии инновационного развития являются средства федерального бюджета в рамках соответствующих государственных программ.

Есть необходимость предусмотреть важнейшие показатели эффективности, которые характеризуют интенсивность, результативность и организацию инновационной деятельности в организации, в том числе:

- благоприятное завершение проектов и мероприятий стратегии инновационного развития, введение результатов в производство;
- экономическую эффективность инвестиций в инновации;
- объем продаж инновационных работ, товаров, услуг;
- отказ от использования устаревших и неэффективных технологий, внедрение современных производственных технологий и управленческих практик, переход на принципы наилучших доступных технологий;
- объем инвестиций в разработку и внедрение российских технологий, объем закупок инновационных товаров, работ, услуг у российских организаций;
- развитие взаимодействия с образовательными организациями высшего образования, научными организациями, субъектами малого и среднего предпринимательства;
- наличие необходимых элементов инновационной инфраструктуры.

Увеличение инвестиций в разработку российских технологий, а именно за счет раскрытия информации о текущих и будущих потребностях Общества в новых технологиях, развития механизмов технологической кооперации является одним из преимуществ при разработке и реализации стратегии инновационного развития [26].

Стратегические цели развития инновационной направленности в Обществе должны быть определены при разработке стратегии. Ускоренное развитие инноваций в сравнении с поступательным формированием стандартных направлений развития Общества должно быть главным условием. В процессе разработки стратегических целей следует учитывать необходимость обеспечения руководства организацией точной и своевременной информацией об условиях инновационной работы для принятия управленческих решений. В процессе разработки стратегии необходимо создать стратегический план действий в сфере инновационной работы. Данный план действий формируется на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. В плане должны быть отражены перечни конкретных направлений, по которым осуществляется инновационное развитие Общества, задач, которые решаются в этих направлениях, необходимости в ресурсах для выполнения задач, объемах привлекаемых инвестиций, а также предполагаемых результатов инновационного развития и эффекта от решения перечисленных названных задач.

Для реализации положений стратегий и выполнения положений стратегического плана необходимо разработать такие виды обеспечений, как: организационное, нормативно-правовое, информационное, методическое, ресурсное, а также программное, лингвистическое. Документация и комплекс организационных мероприятий по гарантированию процесса инновационных разработок и их дальнейшего внедрения должны быть включены в организационное обеспечение. Документация, в которой содержатся руководящие документы, определяющие правовой статус инновационной работы в Обществе, а также положения, связанные с нормативной регламентацией организации данной деятельности должны быть включены в нормативно-правовое обеспечение. Нормативно-правовое обеспечение должно строиться на законодательной базе и ему необходимо быть скоординированным с документами,

разрабатываемыми в процессе других мероприятий организации, и устанавливающих порядок ответственности участников инновационной деятельности за ее итоги. Документация, включающая методические рекомендации по исполнению инновационной политики и стратегии во всех подразделениях Общества.

В процессе разработки инновационной стратегии оценивают численный состав и квалификацию персонала, выполняющего инновационную работу. Если обнаруживается недостаточность кадрового потенциала в организации, следует внести изменения в кадровую политику путем повышения мотивации для привлечения нового кадрового персонала. Подразделение по организации инновационного развития устанавливается на высшем уровне и находится в непосредственном подчинении у руководителя, который является ответственным за инновационное развитие. Оно должно выполнять только те функции, которые связаны с инновационным развитием Общества. Данные подразделения создаются в дочерних обществах при необходимости. Требования к кандидатам на должности, штатное расписание, размеры оплаты труда сотрудников подразделения основываются на результатах технологического аудита и далее уточняются утвержденной программой. Порядок мотивации сотрудников подразделения, осуществляющего организационную поддержку деятельности руководителя, ответственного за инновационное развитие, должна учитывать ответственность и поощрение в зависимости от достижения установленных ключевых показателей эффективности инновационного развития компании. В процессе разработки инновационной стратегии деятельности Общества учитываются *изменения внешних факторов, которые оказывают большое влияние на инновационное развитие Общества*, а также направления научно-технологического и социально-экономического развития секторов экономики и регионов текущего и перспективного присутствия Общества на период до 10 лет.

В связи с этим проводится [25]:

а) исследование состояния рынков и технологий в секторах экономики текущего и перспективного присутствия компании, а также изменений, которые включают:

- анализ нынешнего состояния целевых рынков продукции (работ, услуг) Общества и их основных сегментов (объемы, динамика);
- анализ нынешнего рыночного положения Общества, включая дочерние общества, а также произошедшие изменения;
- отображение главных технических и технологических решений, которые характеризуют текущий уровень развития рынков и технологий в России и мире;
- оценку конкуренции на внутреннем и внешних рынках и их основных сегментов;
- анализ возможности развития Общества и ее дочерних организаций в сопоставлении с зарубежными конкурентами.

б) прогноз развития рынков и технологий в секторах экономики текущего и перспективного присутствия Общества, включая:

- развитие "видения будущего" на средне- и долгосрочную перспективу и прогнозов развития рынков и технологий, в том числе спроса на основные виды продукции (работы, услуги);
- обнаружение рынков, которые характеризуются глобальными возможностями продвижения продукции (работ, услуг) компании в средне- и долгосрочной перспективе, поиск устойчивых направлений их развития;
- установление видов продукции (работ, услуг) компании, обладающих наилучшими рыночными перспективами в средне- и долгосрочной перспективе;
- определение других продуктов, работ и услуг, технологий которые не относятся к продукции, работам и услугам компании, технологиям, но в будущем способных составить конкуренцию на рынках;

- проведение STEEP- и SWOT-анализа высокоперспективного положения Общества; определение направлений, рисков, барьеров, и ограничений развития продукции, работ и услуг;
- определение технологических и технических решений, наиболее перспективных с точки зрения обеспечения конкурентоспособности Общества и ее дочерних организаций в средне- и долгосрочном периоде;
- прогноз потребностей Общества и его дочерних организаций в инженерно-технических кадрах и научных на средне- и долгосрочную перспективу.

В ходе работы по разработке стратегии инновационного развития *учитываются промежуточные итоги реализации действующей стратегии инновационного развития, внутренние изменения Общества в период с начала реализации стратегии инновационного развития.*

В связи с этим рекомендуется:

- устанавливать и систематизировать изменения технологического уровня Общества, а именно в сравнении с его основными конкурентами.
- оценивать фактическое достижение целей стратегии инновационного развития и KPI, включая приобретенную динамику относительно ведущих зарубежных компаний-аналогов, достижение положительных эффектов от выполнения стратегии инновационного развития;
- оценивать выполнение главных инновационных проектов и других основных мероприятий программы инновационного развития;
- анализировать систему управления инновациями в Обществе, в том числе сформировавшиеся механизмы и практику взаимодействия со сторонними организациями, а именно научными организациями, субъектами малого и среднего предпринимательства, профильными технологическими платформами и инновационными территориальными кластерами.

Также в рамках разработки стратегии инновационного развития необходимо *обеспечивать упорядоченное развитие уже сформированных механизмов и структур, которые позволяют создавать и внедрять инновации.* К ним относятся:

- определенный порядок функций, ответственности и полномочий между организованными на первом этапе управленческими структурами, включая предоставление необходимых полномочий по обеспечению реализации стратегии инновационного развития обозначенному структурному подразделению Общества, отвечающему за его инновационное развитие, и зам. генерального директора, отвечающему за развитие инновационной деятельности;
- разработка оперативной системы мотивации менеджмента Общества, включая высшее руководство, к исполнению стратегии инновационного развития, распространению научной и производственной кооперации.

Стратегия исходит из того, что Общество после ее принятия меняет свою деятельность с тем, чтобы целенаправленно и последовательно добиваться предусмотренных в стратегии целей инновационного развития. Стратегия не может быть сведена к инновационной деятельности пассивного типа, то есть такой, которая имеет один или более из следующих признаков:

- учитывает исследование инновационных технологий по мере их коммерческой доступности, разработка инновационных продуктов в будущем в виде ответа на аналогичные будущие продукты конкурентов;
- разработка стратегии путем сочетания стратегий дочерних обществ с минимальными дополнениями или без них;
- сдерживание партнерских связей с ведомственными и уже дружественными организациями (малым и средним инновационным бизнесом и учебными, научными и исследовательскими учреждениями);
- значительным отставанием планов от лучших мировых практик.

Стратегии дочерних обществ формируются в соответствии со стратегией инновационного развития Общества.

Инновационная деятельность в акционерном обществе формализуется на применение результатов научных исследований и разработок для обновления, и увеличения номенклатуры и повышение качества производимой продукции, модернизации технологии их изготовления с последующим внедрением, рентабельной реализацией на рынках. Инновационная деятельность предусматривает целый комплекс технологических, научных, организационных, финансовых мероприятий, которые в сочетании приводят к обширному использованию инноваций в Обществе.

Ответственным лицом за разработку стратегии инновационного развития в АО «Концерн «Гранит-Электрон» является первый заместитель генерального директора по науке. В его полномочия входит решение следующих вопросов:

а) инициировать и вносить на рассмотрение генерального директора, а также согласовывать предложения по вопросам инновационного развития, включая:

- ресурсное обеспечение разработки и исполнения стратегии; обеспечение и установление достижения целевых значений ключевых показателей эффективности инновационной деятельности;

- разработку и исполнение ключевых мероприятий стратегии;

б) проводить согласительные совещания с участием генерального директора АО, его заместителей в случае наличия существенных разногласий по вопросам разработки стратегии;

в) гарантировать согласование и дальнейшее представление проекта новой (актуализированной) программы инновационного развития, ежегодных отчетов о ее выполнении.

г) принимать участие в согласовании и предоставлять на рассмотрение генерального директора Общества предложения по корректировке других

стратегических и плановых документов Общества, включая стратегию, ДПР, инвестиционную программу, в целях обеспечения инновационного развития АО;

д) предоставлять на утверждение в установленном порядке внутренние методические и нормативные документы по вопросам разработки стратегии инновационного развития;

е) представлять компанию в ходе осуществления мониторинга разработки и выполнения стратегии инновационного развития органами государственной власти в порядке, утвержденным Правительством Российской Федерации.

Бюджет стратегии предусматривает финансирование разработки стратегии, также проведение технологического аудита, сбор материалов. Бюджет стратегии должен включать расходы на оплату труда персонала вышеуказанного подразделения, сопровождающего инновационное развитие Общества.

Как отмечалось ранее, неотъемлемой частью разработки инновационной стратегии является проведение технологического аудита. Содержание технологического аудита представлено следующими разделами:

- выбор зарубежной компании с целью сравнения;
- содержательная часть (устанавливает текущее состояние инновационного развития Общества)
- аналитическая часть (оценивает ситуацию в инновационном развитии зарубежных компаний и определяет возможные тенденции их развития и задачи на будущее.)
- сводная аналитическая характеристика зарубежных компаний (выводы аудита по относительному положению зарубежных компаний).

Относительно внутренней среды, АО свойственна научно-техническая инновационная стратегия. АО ориентируется на инновациях и обладает возможностями

для их модификаций, вследствие чего предполагается использование оборонительной инновационной стратегии. Она ориентирована на то, чтобы Концерн удержал конкурентные позиции на рынке.

Оборонительная стратегия требует интенсивных НИОКР, что свойственно АО «Концерн «Гранит-Электрон». В ближайшей перспективе инновационного развития Общества сформулированы такие направления, как:

- создание малогабаритных корабельных радиолокационных комплексов для малых и средних ракетных кораблей;
- создание малогабаритных ГСН на базе АФАР;
- создание систем управления автономных надводных и подводных роботов;
- создание автономных необслуживаемых береговых РЛС для Арктической зоны;
- строительство, реконструкция и техническое перевооружение научно-экспериментальной и стендовой базы для сохранения и укрепления потенциала отрасли в целях проведения фундаментальных и прикладных исследований, связанных с разработкой новой морской техники.

Разработка инновационной стратегии является сложным процессом, который состоит из нескольких этапов. Ею должны заниматься только квалифицированные специалисты. Инновационные стратегии являются действенным средством достижения целей Общества в условиях высокого уровня инвестиционных рисков и неопределенности предполагаемых результатов.

3.2 Разработка стратегии инвестиционной деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон»

Разработка инвестиционной стратегии является творческим процессом, содержащим постановку целей инвестиционной деятельности, формирование ее основных направлений и форм, оптимизацию структуры вырабатываемых инвестиционных ресурсов, разработку инвестиционной политики по наиболее основным аспектам инвестиционной деятельности, поддержание взаимоотношений с внешней инвестиционной средой [11]. Процесс разработки инвестиционной стратегии это основная составной частью общей системы стратегического выбора Общества, главные элементы которого это:

- определение стратегических целей инвестиционной деятельности;
- аргументация стратегических форм и направлений инвестиционной деятельности;
- установление стратегических направлений выработки инвестиционных ресурсов;
- разработка инвестиционной политики по главным направлениям инновационной деятельности;
- анализ эффективности разработанной инвестиционной стратегии.

Рассмотрим цели и задачи инвестиционной деятельности Концерна.

Таблица 3.1 – Цели и задачи инвестиционной деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Цели	Задачи
Увеличение эффективности по всем направлениям деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Установление потребностей Концерна в инвестициях для реализации стратегии Общества. • Оперативный процесс принятия решения о выполнении инвестиционного проекта, в том числе: обоснованность, своевременность, скорость принятия

	<p>решения.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гарантирование должной эффективности инвестиций путем контроля в течение жизненного цикла инвестиционного проекта и после проектного мониторинга.
Стабильный рост бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантирование экономического роста Общества благодаря привлечению инвестиций в эффективные и конкурентоспособные инвестиционные проекты, которые направлены на развитие производства, увеличение доходов и развитие Общества. • Гарантирование увеличение объемов инвестиционных доходов вследствие систематического увеличения количества эффективных инвестиционных проектов Концерна и их оптимизации в рамках реализации. • Разработка и постоянная оптимизация портфеля инвестиционных проектов при помощи ранжирования и рейтингования.
Повышение инвестиционной дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> • Качественная разработка инвестиционных проектов, обеспечивающая принятие

	<p>эффективных инвестиционных решений, при помощи механизмов и инструментов экономического и портфельного анализа.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модернизация идентификации и классификации инвестиционных проектов. • Рост информационной прозрачности и открытости управления инвестициями. • Взвешенная оценка деталей, факторов и вариантов реализации инвестиционных проектов. • Использование эффективных механизмов и инструментов объективного анализа факторов внешней и внутренней среды, которые влияют на выбор инвестиционного проекта и его успешную реализацию. • Использование методов и инструментов минимизации инвестиционных рисков.
--	--

К наиболее частым применяемым методам разработки инвестиционной стратегии относят SWOT-анализ. SWOT-анализ основан на изучении внутреннего финансового состояния Общества, в определении сильных и слабых сторон, а также прогнозировании возможностей и угроз со стороны инвестиционной среды.

Проведем SWOT-анализ АО «Концерн «Гранит-Электрон».

Таблица 3.2 - SWOT-анализ деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны (S)</p> <p>1.Высококвалифицированный персонал;</p> <p>2.Сложившийся круг заказчиков;</p> <p>3.Опыт работы на рынке;</p> <p>4.Обладание значительными производственными мощностями и основными средствами.</p>	<p>Слабые стороны (W)</p> <p>1.Недостаточная финансовая устойчивость;</p> <p>2.Отсутствие Федерального закона о поддержке отечественного судостроения, особенно в части приборостроения;</p> <p>3.Ограниченный объем внедрения IT технологий;</p> <p>4.Нехватка финансирования для обновления основных фондов.</p>
Внешняя среда	<p>Возможности (O)</p> <p>1.Выход на новые сегменты рынка;</p> <p>2.Вероятность участия в конкурсах и получения заказов от Минпромторга и Минобрнауки России на выполнение работ в рамках НИОКР;</p> <p>3.Обучение молодых</p>	<p>Угрозы (T)</p> <p>1.Замедление темпа экономического роста;</p> <p>2.Форс-мажорные обстоятельства;</p> <p>3.Выход на отечественный рынок иностранных компаний.</p>

	специалистов; 4. Увеличение спроса на радиотехническое оборудование из-за ежегодного увеличения объема постройки кораблей в России и за рубежом	
--	--	--

Положительные и слабые стороны Общества, обозначенные в ходе анализа, дают право запланировать требуемые изменения. Слабые стороны Концернa требуется минимизировать, главным образом, основываясь на его сильных сторонах. Поддержка сильных сторон, выход на новые сегменты рынка, позволят улучшить имидж Общества в дальнейшем, а также увеличить количество заказов. Руководству Концернa по результатам проведенного анализа необходимо озаострить внимание на развитие сильных сторон Общества и устранить отрицательных факторов, оперативное руководство и стратегическое планирование дадут право миновать возникающие угрозы и применить все возможности, появляющиеся во внешнем окружении. На основании проведенного анализа можно разработать стратегию деятельности, т.е. долгосрочный план по достижению заданных целей в будущем.

При изучении проблем инвестиционной стратегии необходимо применять метод системного подхода. Основными задачами здесь являются: анализ структуры и принципов управления инвестиционной деятельностью; изучение инвестиций, выступающих в качестве потока денежных ресурсов. Оценку экономической эффективности инвестиционных проектов можно учитывать как постановку нового методического подхода. Суть такого подхода состоит в использовании единого метода оценки эффективности инвестиционного проекта, как инвестором, так и корпоративным клиентом. Инвестор использует эти оценки в интересах получения объективных данных

по кредитоспособности заемщика, его способности к возврату кредита. Заемщик на тех же исходных данных решает задачу управления и оценки эффективности реализуемого проекта, оценку эффективности предприятия. Такой подход сближает кредитора и заемщика, обеспечивает необходимую информационную прозрачность финансовых операций, снижает риски, в конечном счете, интегрирует финансово-производственный процесс. Проблема повышения эффективности инвестиций решается при помощи исследования главных факторов, влияющих на конечные показатели инвестиционных проектов. Цель исследования – поиск действенных рычагов управления проектом для достижения благоприятных результатов. Важным аспектом в инвестиционной деятельности является дисконтирование. Под этим словом понимается приведение будущих доходов к их сегодняшней стоимости. В данном качестве дисконтирование применяется для нахождения показателей доходности инвестиций. Прогнозируемая динамика изменений курса валют, маркетинговый прогноз востребованности рынком продукции, услуг, изменение цен на сырье, энергетические компоненты, комплектующие материалы должно учитывать дисконтирование. Для управления рисками не требуется участие банков в подготовке учредительных документов и экспертизе показателей коммерческой эффективности проекта с использованием нормы доходности, структуры денежных потоков и их использования. Для уменьшения рисков необходимо образовывать банковские синдикаты для кредитования инвестиционных проектов. Банку необходимо принимать решения по предоставлению инвестиционного кредита с учетом стратегии его развития.

Главными механизмами инвестирования в АО «Концерн «Гранит-Электрон» являются Фонд научно-технического развития, фонд развития социальной сферы, федеральные целевые программы. ФНТР – фонд поддержки инновационной, научно-технической деятельности, накапливающий соответствующие отчисления для обеспечения гибкости механизма финансирования выполнения удачных инновационных проектов,

которые прошли процедуру экспертизы и отбора. Цель создания фонда – это: активация контроля за целевым использованием выделяемых финансовых средств, гарантирование вероятности планирования и исполнения программ в долгосрочном периоде, финансовое обеспечение непрерывности в выполнении программ научно-технического развития. Фонд развития социальной сферы необходим для выполнения социальных программ. Федеральные целевые программы – для развития проектного и научно-технического потенциала и организацию условий для выпуска конкурентоспособной продукции.

На основании целей деятельности, можно сделать вывод о том, что Обществу свойственна консервативно-интенсивная инвестиционная стратегия. Она предполагает поддержание мощностей и совершенствование производства. Можно предположить, что Общество активно инвестирует в машины/оборудования, здания/сооружения и меньше производит финансовых вложений.

Выводы:

Разработка стратегии начинается с определения цели организации. Главной целью Общества является повышение эффективности его деятельности. В результате проведенного исследования выяснилось, что для АО «Концерн «Гранит-Электрон» свойственна оборонительная инновационная стратегия, так как Обществу свойственно интенсивное выполнение НИОКР. Что же касается, инвестиционной стратегии, то для АО «Концерн «Гранит-Электрон» больше всего подходит консервативно-интенсивная стратегия, так как Общество больше всего средств получает по целевой программе.

Заключение

АО «Концерн «Гранит-Электрон» научно-производственное предприятие России, которое ориентировано на создание комплексов радиоэлектронного вооружения. В данной работе проводился анализ его организационно-экономического положения, сформулированы предложения по разработке инновационной и инвестиционной стратегии компании.

В 1 Главе были рассмотрены теоретические основы инновационной и инвестиционной стратегий, а также их виды, цели и задачи. Определены основные этапы формирования инновационной и инвестиционной стратегии.

Во 2 главе была представлена производственная структура Общества, а также проведен краткий анализ его экономической деятельности, в результате которого наблюдались положительные и отрицательные изменения по сравнению с предыдущими годами.

Оценка финансовой деятельности АО «Концерн «Гранит-Электрон» показала:

- увеличение выручки и чистой прибыли за анализируемый период;

- увеличение таких показателей, как: рентабельность продаж, операционная рентабельность реализованной продукции, чистая рентабельность реализованной продукции, рентабельность общих инвестиций, рентабельность собственного капитала;

- увеличение собственных оборотных средств за анализируемый период;

- рост денежных средств за анализируемый период.

Также наблюдаются и негативные последствия ведения финансовой деятельности.

- увеличение кредиторской задолженности;

- увеличение операционного и финансового цикла Общества;

- уменьшение коэффициента финансовой независимости.

На основании полученных результатов, можно сделать вывод о том, что Общество зависит от внешних источников финансирования.

В 3 главе рассмотрена разработка инновационной и инвестиционной стратегии. На основании проведенного исследования, удалось обозначить, что для АО характерна оборонная инновационная стратегия и консервативно-интенсивная стратегия. Следует также добавить, что Общество способно выйти на новые рынки, используя при этом свой совершенствующийся научно-технический потенциал.

Список литературы

1. Акционерное общество «Концерн «Гранит-Электрон»: [Электронный ресурс]. М., URL: <http://www.granit-electron.ru/> (Дата обращения: 17.12..2021)
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
4. Бабук И.М. Инвестиции: Финансирование и оценка экономической эффективности. – Мн.: ЮНИТИ, 2017 – 256 с.
5. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.

6. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.
7. Ермакова, Е. Роль корпоративного предпринимательства в инновационной активности компании / Е. Ермакова, М. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 194-101.
8. Евдокимова, Л.А. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: МГИУ, 2019. – 216 с.
9. Жулега И.А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография / И.А. Жулега; - СПб: ГУАП., 2009. – 235 с.
- 10.Золотогоров В.П. Инвестиционное проектирование: Учебное пособие. – Мн.: ИП Перспектива, 2018. – 205 с.
- 11.Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: ФИЛИН, 2015. – 188 с.
- 12.Инновационный менеджмент в российском бизнесе / А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 198 с.
- 13.Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.
- 14.Краткий курс по финансам организаций (предприятий). Учебное пособие; Окей Книга - М., 2018. - 900 с.
- 15.Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.
- 16.Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2017. – 227 с.
- 17.Малыхина, М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты

- современных научных исследований и разработок : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 38-41.
18. Маннапов, А. Система управления инновационной деятельностью в организации / А. Маннапов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 6. – С. 98-104.
19. Моляков Д. С., Шохин Е. И. Теория финансов предприятий; Финансы и статистика - М., 2016. - 112 с.
20. Мурашова, А. П. Инновационный подход в управлении предприятием / А. П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567-577.
21. Савчук В. П. Управление финансами предприятия; Бином. Лаборатория знаний - М., 2016. - 480 с.
22. Самсонов Н.Ф. Управление финансами. Финансы предприятий. Учебник; ИНФРА-М - М., 2017. - 120 с.
23. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Организация и финансирование инвестиций.– М.: Финансы и статистика, 2012. – 317 с.
24. Слепов В.А. Финансы организации (предприятий). Учебник; Магистр - М., 2016. - 124 с.
25. Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
26. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
27. Трачук, А. Инновационная стратегия компании / А. Трачук // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 9. – С. 75-83.
28. Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.

