

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации (на примере ООО «Идеал-Пласт»)»

Студент

Е.Д. Емченко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Емченко Елизавета Дмитриевна

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации (на примере ООО «Идеал-Пласт»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Идеал-Пласт»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы управления инновационными проектами на предприятии

1.1 Основные понятия теории управления инновационными проектами

1.2 Жизненный цикл инновационных проектов и специфика управления ими

2. Анализ управления инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Идеал-Пласт»

2.2 Оценка инновационной деятельности предприятия

3 Совершенствование управления инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления инновационными проектами организации

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа деятельности предприятия;
5. Графические данные по результатам анализа основных показателей деятельности предприятия;
6. Предложения по совершенствованию управления инновационными проектами предприятия;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.д. Емченко

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Емченко Елизаветы Дмитриевны
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации (на примере ООО «Идеал-Пласт»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Л.А. Сундеева

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Е.Д. Емченко

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Е.Д. Емченко.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации (на примере ООО «Идеал-Пласт»»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.А. Сундеева.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации.

Объект исследования - ООО «Идеал-Пласт», основным видом деятельности которого является производство пластмассовых автомобильных комплектующих изделий интерьера и экстерьера, изготовленных методом литья и вакуумного формования, предмет исследования - управление инновационными проектами на исследуемом предприятии.

Методы исследования: синтез, анализ, статистическая обработка данных, моделирование процессов.

Границы исследования - 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. Динамичное развитие рыночных отношений в мире определило инновационную деятельность как один из эффективных способов устойчивого развития предприятий независимо от формы собственности и сферы их деятельности, т.е. ни один экономический субъект, нацеленный на успешное долгосрочное развитие, не обходится без реализации инновационных проектов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Идеал-Пласт».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, шести приложений. Общий объем работы - 83 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления инновационными проектами на предприятии.....	9
1.1 Основные понятия теории управления инновационными проектами.....	9
1.2 Жизненный цикл инновационных проектов и специфика управления ими.	23
2 Анализ управления инновационными проектами в ООО «Идеал_Пласт»...	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Идеал-Пласт».....	34
2.2 Оценка инновационной деятельности предприятия	46
3 Совершенствование управления инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт».....	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления инновационными проектами организации	49
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	59
Заключение	63
Библиографический список	66
Приложения	70

Введение

На сегодняшний день развитие рыночных отношений в России определило инновационную деятельность как единственный способ устойчивого функционирования и развития российских предприятий независимо от формы собственности и сферы их деятельности по всем стадиям жизненных циклов организаций, технологий и продуктов труда. Иными словами, ни один экономический субъект, нацеленный на успешное долгосрочное развитие, не обходится без реализации инновационных проектов.

Кроме того, в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию, предполагающих размещение на территории Российской Федерации представительств зарубежных предприятий, отечественным производителям необходимо не только поддерживать существующее положение на рынке, но и наращивать собственные конкурентные преимущества, эффективным способом повышения которых является реализация инновационных проектов.

Инновационный проект представляет собой планируемый, направленный на достижение определенной цели и ограниченный временными рамками комплекс мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов (услуг) с указанием исполнителей, количества используемых ресурсов и их источников.

Процесс управления инновационным проектом заключается в принятии управленческих решений, связанных с определением целей и задач, планированием мероприятий, направленных на реализацию инновационной идеи, мониторингом и контролем за ходом их выполнения называется.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления инновационными проектами организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать понятийный аппарат, отражающий основы

управления инновационными проектами на предприятии;

- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

- проанализировать систему управления инновационными проектами на исследуемом предприятии;

- разработать мероприятия по совершенствованию управления инновационными проектами организации.

Объект исследования - ООО «Идеал-Пласт», основным видом деятельности которого является производство пластмассовых автомобильных комплектующих изделий интерьера и экстерьера, изготовленных методом литья и вакуумного формования.

Предмет исследования – управление инновационными проектами на исследуемом предприятии.

Методами исследования являются синтез, анализ, статистическая обработка данных, моделирование процессов.

Теоретической базой исследования являются труды российских и зарубежных авторов, к которым относятся И.Л. Туккель, Й. Шумпетер, Р.А. Фатхутдинов, Ф.Котлер, П.Ф Друкер и другие.

Бакалаврская работа состоит введения, из трех глав, заключения, библиографического списка, трех приложений.

1 Теоретические основы управления инновационными проектами на предприятии

1. 1 Основные понятия теории управления инновационными проектами

На сегодняшний день внедрение инноваций рассматривается организациями как один из самых эффективных способов повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Необходимо отметить также, что уровень развития страны и благосостояния населения во многом определяется способностью ее экономики адаптироваться к изменениям, происходящим под влиянием стремительных темпов научно-технологического развития. Результативность же научно-технического прогресса в значительной степени определяется эффективностью нововведений, то есть эффективностью инноваций в форме внедрения новых продуктов и технологий. Главными факторами устойчивого развития и экономического роста общества являются научно-технические знания. В развитых странах до 80% прироста валового внутреннего продукта достигается за счет инноваций [40]. Тенденция роста наукоемкости общественного производства стала объективной реальностью современных предприятий.

В настоящее время отмечается отставание многих отечественных предприятий от иностранных компаний в техническом и технологическом развитии, что затрудняет возможность конкурировать с зарубежными производителями. Однако при этом у российских предприятий имеется возможность применить достижения мировой управленческой науки, разработав инновации, которые позволят им сравняться с зарубежными организациями в технологическом и управленческом плане. Также к преимуществам иностранных компаний можно отнести большой опыт в применении современных производственных технологий, превосходство в производительности труда, основанное на применении новейших технологий

производства, значительный опыт в использовании управленческих технологий. Выше перечисленное дает представление об основных направлениях деятельности, которые необходимо совершенствовать российским предприятиям при вступлении в ВТО.

На современном этапе развития рыночных отношений одной из основных целей любого предприятия является устойчивое развитие, что подразумевает улучшение экономических показателей, совершенствование деятельности в области социальной ответственности бизнеса и экологическое обеспечение окружающей среды и выпускаемой продукции. Постоянное совершенствование перечисленных параметров будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия в целом, что становится все более актуальным во всех отраслях промышленности в связи с возрастающей конкуренцией и постоянно изменяющимися требованиями потребителей к качеству продукции.

Положительная динамика большинства показателей инновационной деятельности обусловлена развитием подходов к изучению инноваций, их сущности и видов.

Понятие «инновация» характеризует новую продукцию или услугу, технологию их производства, новшества в организационной, финансовой, научно-технической, производственной, правовой, социальной и других сферах. Этот термин может иметь различные значения в разных контекстах, и выбор их зависит от конкретных целей лиц, принимающих решение по измерению, анализу и синтезу инновации как продукции или услуги. Анализ литературных источников (см. табл. 1.1), посвященных изучению инноваций, показал, что ученые рассматривают это понятие применительно к конкретной формальной ситуации, в зависимости от объекта и предмета своего исследования, преимущественно касающихся нововведений в области техники и технологий..

Активное применение термина "инновация", как самостоятельное, так и для обозначения совокупности родственных понятий ("инновационная

деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т.п.) отмечено в переходной экономике России.

Таблица 1.1 - Анализ определений термина «инновация» различных авторов

Автор	Определение инновации
Зарубежные авторы	
Б. Твисс	Процесс, в котором изобретение или новая идея приобретает экономическое содержание
Ф. Никсон	Совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования
Й. Шумпетер	Новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом
Отечественные авторы	
Д. В. Соколов, А. Б. Титов, М. М. Шабанова	Итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, экологический)
А. И. Пригожин	Сводится к развитию технологии, техники, управления на стадиях их зарождения, освоения, диффузии на других объектах
П. Н. Завлин, А. К. Казанцев, Л. Э. Миндели	Использование в той или иной сфере общества результатов интеллектуальной (научно-технической) деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов
Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь	Конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам
Нормативные документы	
Федеральный закон от 23 августа 1996 г. №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»	Введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод в деловой практике, организация рабочих мест или во внешних связях
Приложение к проекту «Основы политики РФ в области развития национальной инновационной системы на период до 2010 года и дальнейшую перспективу»	Результат инновационного продукта, получивший воплощение в виде нового продукта, услуги и технологии и/или новой организационно-экономической формы, обладающий явными качественными преимуществами при использовании в проектировании, производстве, сбыте, потреблении и утилизации продуктов, обеспечивающий дополнительную по сравнению с предшествующим продуктом или организационно-экономической формой экономическую (экономия затрат или дополнительная прибыль) и/или общественную выгоду

Многие исследователи в данной области (П.Ф. Друкер, Д. Локк, И.Л. Туккель, Й. Шумпетер и др.) дают различные формулировки трактовок данного понятия в зависимости от объекта и предмета своего исследования, но анализ данных вариантов определений инновации приводит к выводу, что

специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения [15, 16, 18, 30, 44].

В 1911 г. австрийский ученый Й. Шумпетер выделил пять направлений осуществления инноваций:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля – продажа);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

В 30-е годы Й. Шумпетер ввел понятие инновации, трактуя его как «изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Иногда инновация рассматривается как процессная система, тем самым признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженную стадийность» [19].

Итак, инновация (от англ. Innovation – нововведение, новаторство) – это материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания, управления и т.п. [14].

Таким образом, инновация – это результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, технологии или процесса организации труда, управления, обслуживания.

В практике управления инновациями используют различные классификаторы инноваций (см. рис. 1.1) [48].

Однако отношение инноваций к определенному виду не исключает их общих свойств, раскрывающих сущность исследуемой категории:

- научно-техническая новизна т.е. все внедряемые продукты, услуги, процессы должны быть абсолютно новыми (или значительно усовершенствованными);
- производственная применимость, что обуславливается наличием определенных условий и возможностей воплощения данного новшества в конкретный продукт;
- способность удовлетворить определенные потребности и запросы потребителей, другими словами, созданный продукт должен соответствовать рыночному спросу, быть коммерчески реализуемым и, в конечном счете - приносить прибыль производителю;
- возможность коммерциализации результатов инновационной деятельности, т.е. наличие грамотного обеспечения протекания процесса выделения средств на инновации и поэтапного контроля за их расходованием, включая оценку и передачу завершенных и освоенных в промышленных условиях результатов инновационной деятельности [26, 27].

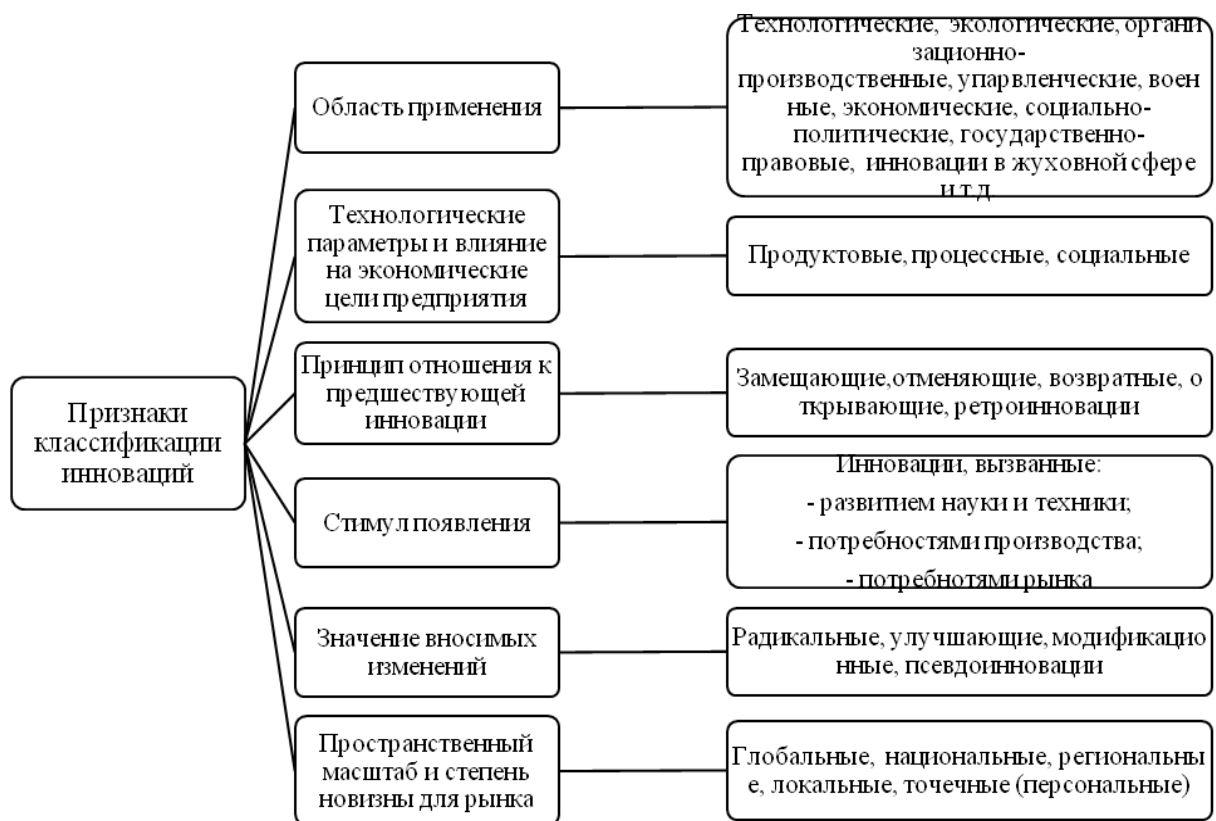


Рисунок 1.1 – Классификация инноваций

На основе изложенного выше, необходимо подчеркнуть, что при всём разнообразии рыночных новшеств, важным условием для их практической реализации в бизнесе является привлечение в достаточном объёме инвестиций [14].

Сущность инновации проявляется также в ее функциях, отражающих её назначение в экономической системе государства и роль в производственном процессе (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Функции инноваций

№ п/п	Тип функции	Функция	Содержание
1	Функции субъекта управления	Функция прогнозирования	Разработка на длительная перспектива изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления и его частей
		Функция планирования	Комплекс мероприятий по выработке плановых заданий в инновационном процессе и их практической реализации
		Функция организации	Объединение работников, совместно реализующих инвестиционную программу на основании установленных правил и процедур
		Функция регулирования	Воздействие на объект управления с целью достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической систем в случае их отклонения от установленных параметров
		Функция координации	Обеспечение согласованности действий всех элементов системы и аппарата управления, а также отдельных специалистов
		Функция стимулирования	Побуждение работников к заинтересованности в результатах труда по созданию и реализации инноваций
		Функция контроля	Проверка организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций и т.п.
2	Функция объекта управления	Инвестиционная функция	Проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций
		Организация инновационного процесса	Рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций
		Организация продвижения инноваций	Разработка и реализация мероприятий по продвижению инноваций и их распространению (диффузии)

Таким образом, выполняя перечисленные функции, инновации играют особую роль в повышении конкурентоспособности предприятий и эффективности их деятельности.

Последовательность действий, включающая инициацию инновации, разработку новых продуктов и операций, их реализацию на рынке и дальнейшее распространение результатов называется инновационным процессом. Иными словами, инновационный процесс - это жизненный цикл инноваций, т. е. последовательность мероприятий, алгоритм работ на протяжении всего цикла инновационных преобразований (инновационного цикла), содержащий этапы создания, освоения и промышленной реализации инноваций.

По мнению многих исследователей в данной области, инновационный процесс включает в себя комплекс элементов, которые, при интеграции в единую последовательность, образуют структуру инновационного процесса [7] (см. рис. 1.2).

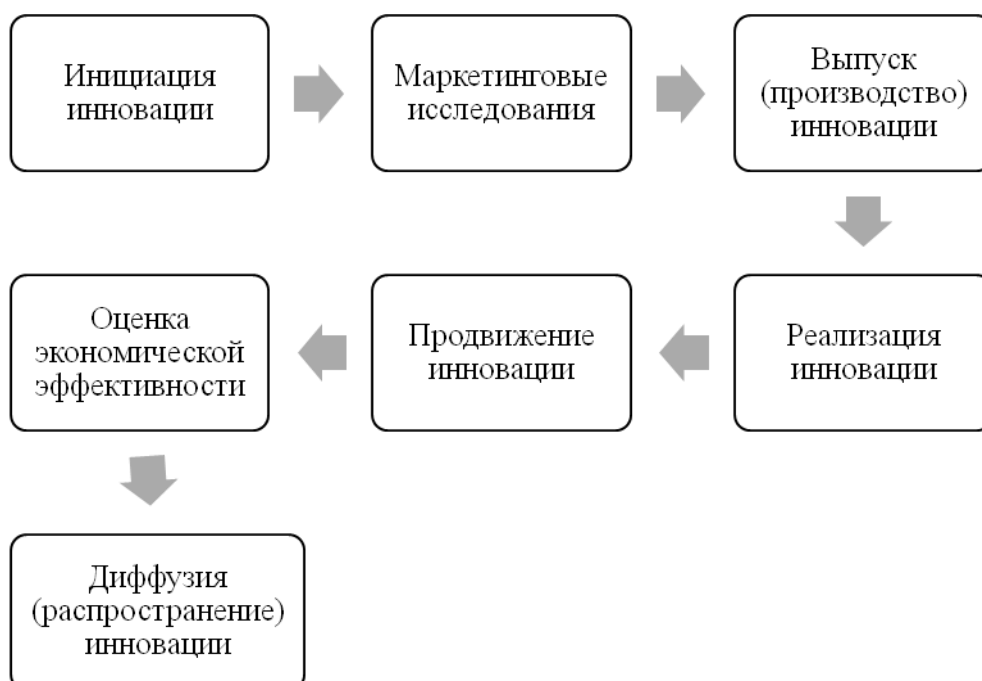


Рисунок 1.2 – Структура инновационного процесса

Так, начальным этапом инновационного процесса является инициация. Инициация – это деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации, её технико-экономическом обосновании и в материализации идеи. Материализация идеи означает превращение идеи в товар (имущество, новый продукт и т.д.).

После обоснования нового продукта проводятся маркетинговые исследования предлагаемой инновации, в ходе которых изучается спрос на новый продукт, определяется объём выпуска продукта, определяются потребительские свойства и товарные характеристики, которые следует придать инновации как товару, выходящему на рынок. Затем производится продажа инновации, т.е. появление на рынке небольшой партии инновации, её продвижение, оценка эффективности и диффузия.

Продвижение инновации представляет собой комплекс мер, направленных на реализацию инноваций (реклама, организация процесса торговли и др.).

Результаты реализации инновации и затраты на её продвижение подвергаются статистической обработке и анализу, на основании чего рассчитывается экономическая эффективность инновации.

Результатом внедряемых инноваций на промышленных предприятиях является достижение определенной эффективности, которая дифференцируется на следующие виды:

- улучшение показателей безопасности, экологичности и экономичности;
- устойчивое развитие продукта и продление жизненного цикла модельного ряда;
- повышение эффективности производства.

Данный подход к классификации результатов реализации инноваций, направленный на обеспечение устойчивого развития продукции за счет повышения показателей экономичности, экологичности и безопасности, будет

способствовать более эффективному достижению стратегии развития автомобильной промышленности-2020, основными приоритетами которой являются:

- стимулирование разработки и производства инновационных автотранспортных средств и автомобильных компонентов, создания новых и модернизации действующих производств на территории Российской Федерации;

- достижение вновь создаваемой автомобильной техники российского производства мирового технического уровня, в том числе, по безопасности, надежности, топливной экономичности, экологическим характеристикам;

- развитие на территории Российской Федерации высокотехнологичных производств автомобильных компонентов, в том числе, для поставок на экспорт;

- развитие региональных кластерных инициатив по созданию производств автомобильной техники и автомобильных компонентов;

- усиление роли НИОКР в развитии и совершенствовании автомобильной техники, ее компонентов и производственных технологий в автомобилестроении;

- увеличение добавленной стоимости по всем переделам цепочки создания автотранспортных средств в России, что позволит расширить налоговые поступления в бюджеты всех уровней;

- развитие конструктивного партнерства отечественных автопроизводителей и разработчиков с глобальными автопромышленными группами.

Указанные положения согласуются с активно применяющимися в настоящее время международными стандартами в области управления качеством, социальной ответственности, менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (МС ИСО серии 9000, SA 8000 (ИСО 26000), OHSAS серии 18000 и др.).

Заключительным этапом инновационного процесса является диффузия инновации (от лат. diffusio – распространение, растекание) - распространение инновации в новых сегментах рынка, регионах и т.д. [38].

Таким образом, инновационный процесс представляет собой параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности и маркетинга.

Производным от понятий инновации и инновационного процесса является термин «инновационная деятельность».

Категория «инновационная деятельность» применяется к предприятиям, развитие и эффективное функционирование которых взаимосвязано с новыми идеями и научными разработками. Целью инновационной деятельности таких предприятий является не только получение новых знаний, ориентированных на решение проблем предприятия, но и идей, служащих основой для разработки для инноваций.

Официальная трактовка инновационной деятельности содержится в концепции федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технического комплекса России на 2007-2012 годы», согласно которому понятие «инновационная деятельность» означает выполнение работ и (или) оказание услуг, направленных на:

- создание и организацию производств принципиально новой или с новыми потребительскими свойствами продукции (товаров, работ, услуг);
- создание и применение новых или модернизацию существующих способов (технологий) ее производства, распространения и использования;
- применение структурных, финансово-экономических, кадровых информационных и иных инноваций (нововведений) при выпуске и сбыте продукции (товаров, работ, услуг), обеспечивающих экономию затрат или создающих условия для такой экономии.

Термин «инновационная деятельность» можно определить как «вид деятельности, направленный на превращение результатов исследований и разработок в принципиально новый или усовершенствованный продукт

(технологии, проект, услугу), подлежащий коммерциализации, а также связанные с этим разработки дополнительных методов управления (затратами, качеством) на каждом этапе (операции, процессе)».

Экономический эффект от приращения новшества, т. е. превращение новшества в инновацию, возможно получить после реализации инновационного проекта. В российской практике при разработке стратегии развития предприятия принято употреблять термин «научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы», зарубежные разработчики применяют понятие «инновационный проект».

Инновационный проект - намечаемый к планомерному осуществлению, объединённый единой целью и приуроченный к определённому времени комплекс работ и мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов с указанием исполнителей, используемых ресурсов и их источников.

Трудоемкость и эффективность работ по проекту характеризуется совокупностью определенных показателей (см. рис. 1.3) [38].

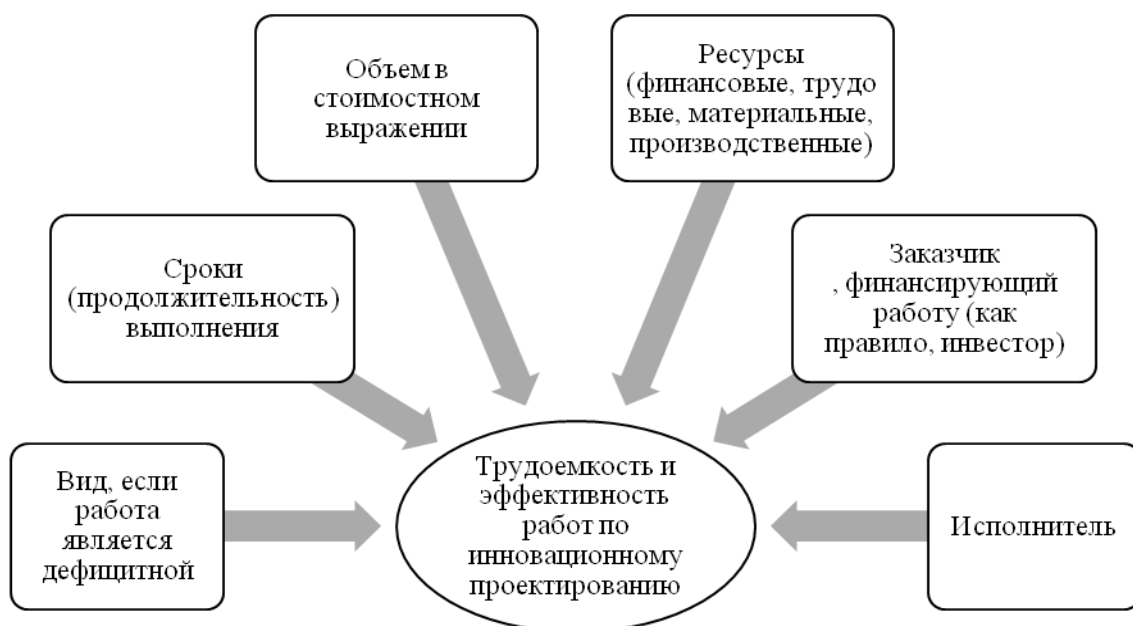


Рисунок 1.3 – Основные показатели, характеризующие трудоемкость и эффективность работ по инновационному проектированию

Основные участники инновационного проекта представлены на рисунке 1.4 [42].



Рисунок 1.4 – Основные участники инновационного проекта

Основными признаками проекта заключаются в высокой степени неопределенности; новизне; изменениях как основном содержании проекта; неповторимости; четкой целенаправленности; установленном временном периоде реализации проекта; ограниченности ресурсной базы проекта; бюджете, относящемся к проекту и т.д. [37].

Таким образом, инновационный проект является сложной системой процессов, взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам и срокам.

Целенаправленность инновационного развития обуславливает большое количество разновидностей инновационных проектов, носящих разный характер и отличающихся по ряду классификационных признаков.

Инновационные проекты различаются по уровню научно-технической значимости:

- модернизационный, когда конструкция прототипа или базовая технология кардинально не изменяются (расширение размерных рядов и гаммы

изделий; установка более мощного двигателя, повышающая производительность станка, автомобиля);

- новаторский (улучшающие инновации), когда конструкция нового изделия по виду своих элементов существенным образом отличается от прежнего (добавление новых качеств, например, введение средств автоматизации или других, ранее не применявшихся в конструкциях данного типа изделий, но применявшихся в других типах изделий);

- опережающий (базисные инновации), когда конструкция основана на опережающих технических решениях (введение герметических кабин в самолетостроении, турбореактивных двигателей, ранее нигде не применявшихся);

- пионерный (базисные инновации), когда появляются ранее не существовавшие материалы, конструкции и технологии, выполняющие прежние или даже новые функции (композитные материалы, первые радиоприемники, электронные часы, персональные компьютеры, ракеты, атомные станции, биотехнологии).

Уровень значимости проекта определяет сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов инновационного процесса, что влияет на содержание проектного управления.

По предметно – содержательной структуре и по характеру инновационной деятельности проекты подразделяются на:

- исследовательские;
- научно-технические;
- связанные с модернизацией и обновлением производственного аппарата;

- проекты системного обновления предприятия.

По уровню решения инновационные проекты подразделяются на:

- международные;
- республиканские;
- региональные;

- отраслевые;
- отдельного предприятия.

По характеру целей проекта подразделяются на:

- конечные - отражают цели, решения проблемы в целом;
- промежуточные.

По периоду реализации подразделяются на:

- долгосрочные (более 5 лет);
- среднесрочные (до 5 лет);
- краткосрочные (1-2 года).

По типу инноваций подразделяются на:

- новый или усовершенствованный продукт;
- новый метод производства;
- новый рынок;
- новый источник сырья или полуфабрикатов;
- реорганизация структуры управления.

По виду удовлетворяемых потребностей, могут быть ориентированы на удовлетворение существующих потребностей или на создание новых потребностей;

С точки зрения масштабности решаемых задач инновационные проекты подразделяются следующим образом:

Монопроекты – проекты, выполняемые, как правило, одной организацией или даже одним подразделением; отличаются постановкой однозначной инновационной цели (создание конкретного изделия, технологии), осуществляются в жестких временных и финансовых рамках, требуется координатор или руководитель проекта;

Мультипроекты – представляются в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, направленных на достижение сложной инновационной цели, такой, как создание научно-технического комплекса, решение крупной технологической проблемы, проведение конверсии одного

или группы предприятий военно-промышленного комплекса; требуются координационные подразделения;

Мегапроекты - многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов и сотни монопроектов, связанных между собой одним деревом целей; требуют централизованного финансирования и руководства из координационного центра. На основе мегапроектов могут достигаться такие инновационные цели, как техническое перевооружение отрасли, решение региональных и федеральных проблем конверсии и экологии, повышение конкурентоспособности отечественных продуктов и технологий [18].

Таким образом, принадлежность инновационного проекта к тому или иному виду определяет его специфическое содержание и использование особых методов формирования и управления проектом.

1.2 Жизненный цикл инновационных проектов и специфика управления ими

Разработка инновационного проекта – длительный, дорогостоящий и очень рискованный процесс. Любой проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через определенные ряд последовательных ступеней своего развития. Полный комплекс работ и мероприятий, выполняемых в строго определённой последовательности всеми исполнителями проекта называется жизненным циклом инновационного проекта. Жизненный цикл состоит из фаз. Каждая фаза характеризуется достижением одного или нескольких результатов. Результат – это измеримый продукт работы. Формально фазы проекта включают стадии. Стадии проекта состоят из этапов. Этапы проекта включают виды работ (работы) [18]. Полная структуризация «фаза – стадия – этап – работа» не обязательна. Все определяется спецификой проекта.

Анализ классификации инновационных проектов позволяет сделать вывод о том, что стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ.

Однако у каждого проекта можно выделить начальную (предпроектную) стадию, стадию разработки (преинвестиционная фаза), стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту (инвестиционная фаза). Каждая фаза инновационного проекта имеет свои цели и задачи (см. таблицу 1.3).

Как было отмечено ранее, инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях инновационного цикла. Более того, успешно прошедшие стадию испытания и внедрения в производство новшества могут быть не приняты рынком, и их производство должно быть прекращено. Многие проекты дают обнадеживающие результаты на первой стадии разработки, но затем при неясной или технико-технологической перспективе должны быть закрыты. Даже наиболее успешные проекты не гарантированы от неудач: в любой момент их жизненного цикла они не застрахованы от появления у конкурента более перспективной новинки. Поэтому, на наш взгляд, необходимо более подробно рассмотреть содержание и цели стадий инновационного проекта.

Таблица 1.3 – Структурная модель жизненного цикла инновационного проекта

Фазы ИП	Преинвестиционная фаза		Инвестиционная фаза	
Стадии ИП	Предпроектная стадия	Стадия разработки	Стадия реализации	Стадия завершения
Этапы ИП	Определения целей и задач проекта	Разработка плана НИОКР	Заключение договоров (на поставку оборудования, подрядные работы и т.д.)	Оценка экономической эффективности от внедрения результатов ИП
	Маркетинговые исследования	Разработка ТЭО	Разработка планов по реализации ИП	Анализ отзывов и пожеланий потребителей
	Разработка инвестиционного плана; предпроектное обоснование инвестиций	Выдача задания на проектирование	Выполнение работ	1. Закрытие проекта, демонтаж оборудования (в случае неудачи); 2. Корректировка планов и начало нового ИП на основе предыдущего (в случае успешной реализации результатов ИП)
	Экологическое обоснование и экспертиза	Принятие окончательного решения об инвестировании	Мониторинг, контроль и оплата выполненных работ, управление рисками ИП	
	Подготовка контрактной документации	Реализация НИОКР, подготовка производства	Серийное производство, коммерциализация результатов ИП	

К основным стадиям жизненного цикла инновационного проекта относят:

1. Предпроектная стадия, в рамках которой происходит установление миссии-предназначения, миссии-ориентации и миссии-политики предприятия, в которых отражается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям, формулируется цель развития организации, проектируется и рассчитывается дерево целей, а именно:

- обозначаются цели и задачи проекта;
- проводятся маркетинговые исследования с целью анализа уже имеющихся на рынке разработок, уточнения источников и условий финансирования, предварительного изучения спроса на продукцию в результате внедрения инновационного проекта;
- осуществляется подготовка предложений по организационно-правовой форме реализации инновационного проекта и составу участников;
- разрабатывается инвестиционный план с дальнейшим обоснованием инвестиций;
- подготавливается контрактная документация на проектные работы.

Участниками предпроектной стадии являются потенциальные функциональные заказчики, Совет главных инженеров предприятия, Научно – технический совет, Департамент технической политики, Центр инновационного развития, Центр научно – технической информации, дочерние общества предприятия, научные организации и т. д.

Основные результаты данной стадии - оценка экономической эффективности инновационного проекта, установление сроков его реализации и подготовка конкретной документации

2. Стадия разработки включает в себя следующие этапы:

- формирование технического задания на выполнение научно-исследовательских, опытно- конструкторских и технологических работ и составление плана научно – исследовательских, опытно – конструкторских и технологических работ;

- составление технико-экономического обоснования инновационного проекта;
- описание совершенствуемых производственных и управленческих процессов;
- разработка программы внедрения – комплекса технических, экономических и организационных мероприятий, реализация которых необходима для создания и использования инновационной продукции;
- определение общего объема финансирования по инновационному проекту в целом и отдельно по каждой его стадии;
- включение заявок, одобренных рабочей группой по инновациям, в реестр инновационных проектов;
- выполнение научно- исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (научные исследования; изготовление опытных образцов; разработка технологической, конструкторской, проектной документации; разработка нормативно - методических документов; осуществление патентных исследований; проведение испытаний);
- осуществление комплексной подготовки производства.

Результатом данной стадии будет комплексная подготовка производства.

3. Стадия реализации состоит из следующих этапов:

- оформление контрактной документации – заключение договоров (на поставку оборудования, сырья, подрядные работы, виды деятельности, переданные на аутсорсинг);
- разработка планов по реализации инновационного проекта (стратегическое, тактическое и оперативное планирование реализации инновационного проекта);
- календарное планирование реализации инновационного проекта;
- выполнение работ;
- диспетчирование, мониторинг (с целью корректировки хода выполнения работ, прекращения их выполнения в ситуации выявления

нецелесообразности дальнейшего продолжения работ, невозможности получения запланированных результатов);

- контроль выполняемых работ, осуществляемый по трем аспектам реализации проекта:

1. время (учет временного ограничения при реализации мероприятий по инновационному проектированию);

2. стоимость (планирование и осуществление этапов инновационного проекта в соответствии с установленным бюджетом);

3. качество (соответствие получаемого продукта и процессов требуемым характеристикам, предъявляемым к их качеству).

Важным аспектом является то, что на процесс реализации проекта оказывает существенное влияние значительное количество как внешних, так и внутренних факторов, что, как показывает практика, зачастую обуславливает изменение расчетных параметров проекта (временных и стоимостных). В данных условиях одним из основных инструментов управления инновационными проектами является эффективная реализация функции контроля. Иными словами, контроль можно определить как постоянный и структурированный процесс, основное направление которого - проверка продвижения работ, а также качество выполнения корректирующих действий. Контроль можно разделить на четыре стадии (см. рис. 1.5).

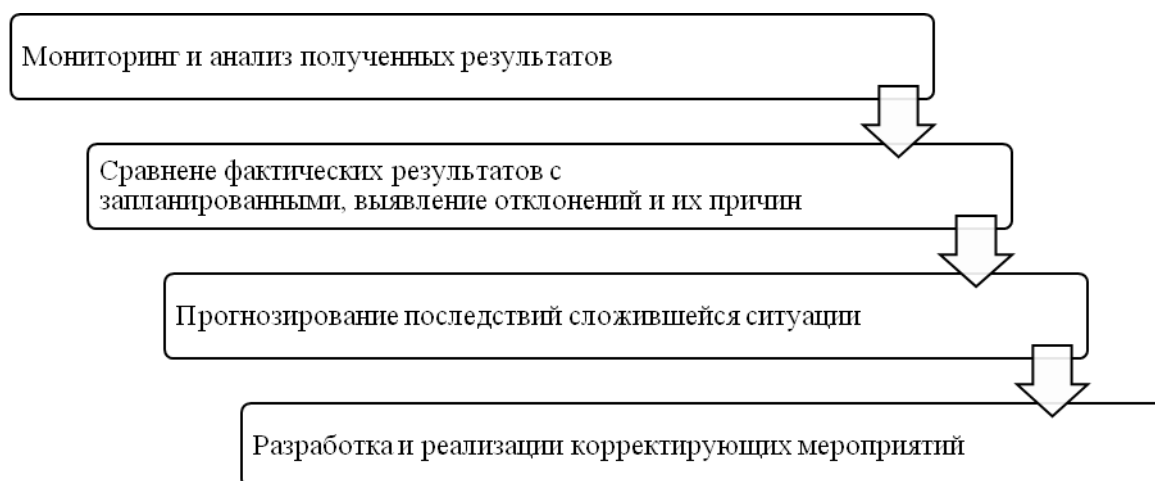


Рисунок 1.5 – Стадии контроля при реализации инновационных проектов

Стадия реализации инновационного проекта включает следующие этапы:

- оплата выполненных работ;
- испытание образцов новой техники;
- серийный выпуск новой техники;
- массовое внедрение и применение новой техники, технологий;
- сертификация новой техники;
- получение охранных документов на объекты интеллектуальной собственности;
- мониторинг эффективности массового внедрения инновационных продуктов с целью подтверждения заявленных исполнителями показателей эффективности, объемов внедрения;
- коммерциализация интеллектуальной собственности;
- управление рисками инновационного проекта.

Итогом стадии реализации инновационного продукта станет выпуск первой партии инновационной продукции.

4. Стадия завершения инновационного проекта заключается в следующих этапах:

- оценка экономической эффективности инновационного проекта (завершение инновационного проекта осуществляется при дальнейшей невозможности решения целевой задачи проекта, заключающейся в получении дохода (прибыли), преимущества на рынке аналогичной продукции вследствие морального устаревания примененных технических решений либо неэффективности дальнейшего использования инновационного продукта);
- анализ отзывов и пожеланий потребителей (мониторинг каналов обратной связи с потребителями);
- завершение инновационного проекта, демонтаж оборудования – списание (ликвидация) новой техники, прекращение использования технологий, подведение итогов инновационного проекта в части достижения поставленной цели, получения ожидаемой эффективности проекта;

- разработка «улучшающих» инновационных проектов, корректировка планов и продолжение жизненного цикла инновационного проекта (при условии успешной реализации и эффективного внедрения результатов инновационного проекта).

Таким образом, жизненный цикл инновационного проекта охватывает все стадии его воплощения – от появления замысла до его реализации и коммерциализации.

В условиях реализации инновационной деятельности термином «коммерциализация» принято определять процесс продвижения инновационной продукции, что, по одному из определений, является получением прибыли от коммерческого использования информации о продукции или технологии и/или самой продукции или технологии.

В ходе коммерциализации источниками доход может быть получен из следующих источников (см. рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Основные источники дохода в процессе коммерциализации инновации

Коммерциализация является процессом выведения результатов инновационного проекта на рынок и состоит из нескольких этапов:

- оценка и отбор инновационных проектов, в результате которых происходит формирование необходимых финансовых средств;
- привлечение инвесторов (при необходимости);
- вывод инновации на рынок, параллельно с чем выполняется определение права на инновации в случае привлечения инвесторов;
- производство инновации.

Однако чтобы довести результаты инновационного проекта до стадии коммерциализации, необходимо выполнить определенную номенклатуру работ и предоставить инновационным предприятиям большой перечень услуг. В частности, для продвижения технологий до стадии коммерциализации предприятию необходимо:

- провести экспертизу результатов инновационного проекта;
- отобрать результаты, являющиеся наиболее привлекательными для финансирования, оценив перспективы коммерциализации и проведя технологический маркетинг;
- разработать бизнес-план и организовать поиск инвесторов;
- распределить и юридически закрепить права на интеллектуальную собственность в перспективе с учетом интересов всех участвующих в процессе сторон;
- осуществлять управление проектом коммерциализации на стадии внедрения технологий в производственный процесс;
- реализовывать оказание услуг по выбору направлений дальнейшей модификации и сопровождения объектов интеллектуальной собственности.

Представленный комплекс мероприятий является достаточно трудоемким и затратным, а также обуславливает высокие требования к уровню квалификации задействованного в данном процессе управленческого персонала.

Процесс принятия и реализации управленческих решений, связанных с определением целей, организационной структуры, планированием мероприятий и контролем за ходом их выполнения, направленных на реализацию

инновационной идеи представляет собой совокупность процедур по управлению инновационным проектом.

Следует учитывать, что в основе управления инновационными проектами лежит совокупность научно обоснованных и имеющих практическое применение принципов (см рис. 1.7) [39].



Рисунок 1.7 – Основные принципы управления инновационными проектами

Таким образом, достижение поставленных целей при инновационном проектировании обеспечивается за счет грамотных действий административно-управленческого аппарата проекта, реализуемых на основе вышеперечисленных принципов на протяжении всего цикла управления инновационным проектом.

Выше перечисленное позволяет сделать вывод о том, что крайне важным при инновационном проектировании является своевременное обновление всех видов информации, поступающих из других подразделений фирмы (служб маркетинга, финансовой и т.д.). Точная своевременная информация, прежде всего, необходима для эффективного управления проектом. В качестве информационной базы управления инновационным проектом используются:

- критерии оценки проектов;
- обоснования, на которых базировалось решение об отборе проекта;
- конкретизация определения проекта;
- план выполнения проекта.

Система управления проектом должна соответствовать его объему, сложности, степени неопределенности внешней среды, месту в портфеле инновационных проектов.

Специфичность и узкая направленность инновационной деятельности обуславливают наличие повышенных профессиональных и личностных качеств у персонала организации, входящего в рабочую группу, создаваемой для реализации проекта, т. к. ее участникам необходимо искать пути решения проблем, отличающихся от задач существующих функциональных подразделений.

При отборе кандидатур в рабочую группу ключевыми критериями, как правило, являются:

- уровень компетентности и наличие опыта в данной профессиональной сфере;
- специальные знания в проблемной области;
- возможность привлечения к работе;

- уровень власти и авторитета на предприятии;
- профессиональные и личностные навыки в разрешении конфликтных ситуации;
- степень ответственности в отношении к обязанностям;
- личный интерес и мотивация [18].

Также целесообразно учесть, что ключевая роль в организации работ по инновационному проектированию принадлежит руководителю, в связи с чем по своим личным качествам, способностям и полномочиям он должен иметь авторитет у руководителей функциональных подразделений, своевременно и качественно исполнять свои обязанности, уметь оперативно решать профессиональные задачи, используя необходимые, отражающие специфику данной деятельности инструменты управления инновационными проектами с целью достижения наибольшей их эффективности.

Специфические инструменты управления инновационными проектами представлены в Приложении А [4].

Таким образом, управление инновационными проектами - это принятие решений в окружающей деловой среде с высокой степенью неопределенности, непрерывное рассмотрение и корректировка жизненного цикла инновационного проекта и переоценка его в целом и составных его частей.

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы:

- обозначена сущность понятий «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный процесс»;
- охарактеризован термин «инновационный проект», отмечены основные его характеристики;
- проанализированы основные принципы управления инновационными проектами и специфика данного процесса.

2 Анализ управления инновационными проектами в ООО «Идеал_Пласт»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Идеал-Пласт»

Общество с ограниченной ответственностью «Идеал-Пласт» – предприятие, которое около 20 лет занимается производством пластмассовых автомобильных комплектующих изделий интерьера и экстерьера, изготовленных методом литья и вакуумного формования (всего около 100 наименований).

С 1997 года организация является системным поставщиком ОАО «АвтоВАЗ».

Более 10 лет поставляет комплектующие изделия на ОАО «АвтоВазАгрегат».

С 2008 года поставляет крупногабаритные корпуса климат-контроля на ОАО «Апекс» (бывший «Завод климатических систем» (ЗКС)).

С 2014 г. является поставщиком 2-го уровня комплектующих изделия в г. Ульяновск для производства автомобиля УАЗ-Патриот.

Производственная площадка организации находится по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Никонова, д. 43.

Общая площадь предприятия составляет 5 га и включает:

1) корпуса 1000 м² и 300 м² – из бетонных блоков, отапливаемый, освещенный, с двумя кран-балками.

2) корпуса 900 м² и 3×200 м² – модульного типа (зимний вариант), отапливаемые, освещенные.

Вся территория предприятия огорожена, асфальтирована, освещена, охраняема.

Организация имеет собственный автопарк, включающий: 4 КАМАЗа, 2 МАЗа, ГАЗ-фургон, ЗИЛ, автокран МАЗ (грузоподъемность – 10 т), 2 погрузчика, 6 единиц легкового транспорта.

Оборудование предприятия включает 9 термопластавтоматов, объем впрыска которых от 1 г до 4,5 кг; усилие смыкания – от 6 до 1200 т;

Система менеджмента ООО «Идеал-Пласт» сертифицирована на соответствие требованиям стандартов ISO/TS 16949 и ISO 9001.

Политика предприятия в области качества направлена на полное удовлетворение требований потребителя, экономическую целесообразность и неукоснительное выполнение следующих требований:

- укрепление и развитие потенциала предприятия для разработки и создания конкурентоспособной продукции;
- рост удовлетворенности потребителей и всех заинтересованных сторон;
- своевременное выявление дефектов в технологическом процессе и их предупреждение;
- использование комплектующих, сырья и материалов отечественного и зарубежного производства с лучшими техническими характеристиками;
- активное привлечение деловых партнеров, развивая отношения с ними на основе взаимовыгодного сотрудничества и доверия;
- безусловное выполнение требований заказчика и снижения рисков при выполнении заказов;
- своевременное обеспечение поставок продукции;
- создание благоприятных условий для труда и профессионального роста сотрудников, признавая вклад каждого в достижения предприятия;
- применение международных инструментов управления качеством.

Высшее руководство предприятия берет на себя обязательства по реализации положений, обозначенных в Политике, путем поддержания, совершенствования и постоянного улучшения системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO/TS 16949, а также доведения и обеспечения понимания Политики всеми сотрудниками предприятия.

Численность персонала – около 70 человек.

На предприятии представлено как вертикальное, так и горизонтальное разделение труда.

К основному производству относятся такие подразделения как цех пластмасс и ремонтная служба, а также их руководители – заместитель главного инженера, начальник цеха и технолог. Именно на этом подразделении лежит ответственность за своевременный выпуск качественной продукции. Основное производство подчиняется главному инженеру.

Вспомогательные службы включают автомобильный и вспомогательный участки, руководителями которых являются главный механик, начальник и автомобильного и вспомогательного участков. На данном участке лежит ответственность за ремонт и планово-предупредительное обслуживание автотранспорта, а также своевременное предоставление автомобилей в исправном состоянии для погрузки продукции.

Начальник отдела контроля качества имеет в подчинении трех человек: инженера по качеству и двух контролеров качества продукции и технологического процесса. Основной задачей данного отдела является предотвращение выпуска и поставки продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий, контрольным образцам, конструкторской и технологической документации, условиям договора, а также укрепление производственной дисциплины и повышение ответственности всех работников подразделений предприятия за качество выпускаемой продукции.

Бухгалтерский отдел возглавляет главный бухгалтер, которому подчиняются заместитель главного бухгалтера, старший бухгалтер, бухгалтер-материалист, бухгалтер и кассир. Бухгалтерия организует учет поступающих финансов, товарно-материальных ценностей, основных средств, выполнение операций, связанных с начислением и выплатой заработной платы, а также организует своевременное отражение всех хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

На основе данных бухгалтерской отчетности в таблице 2.1 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Идеал-Пласт» за 2012-2014 г.г.

Анализ динамики основных экономических показателей деятельности ООО «Идеал-Пласт» позволяет утверждать, что в период 2012-2014 г.г. финансовое состояние предприятия не является устойчивым, о чем свидетельствует нестабильность уровня выручки, прибыли, рентабельности производства и продаж. Так, уровень выручки за 2013 год снизился по сравнению с 2012 годом на 8,49%, а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличился на 14,27%, причем темпы изменения себестоимости отличаются от темпов изменения выручки, в частности, в 2013 г. снижение себестоимости продукции составило лишь 6,82% (см. рис. 2.1).

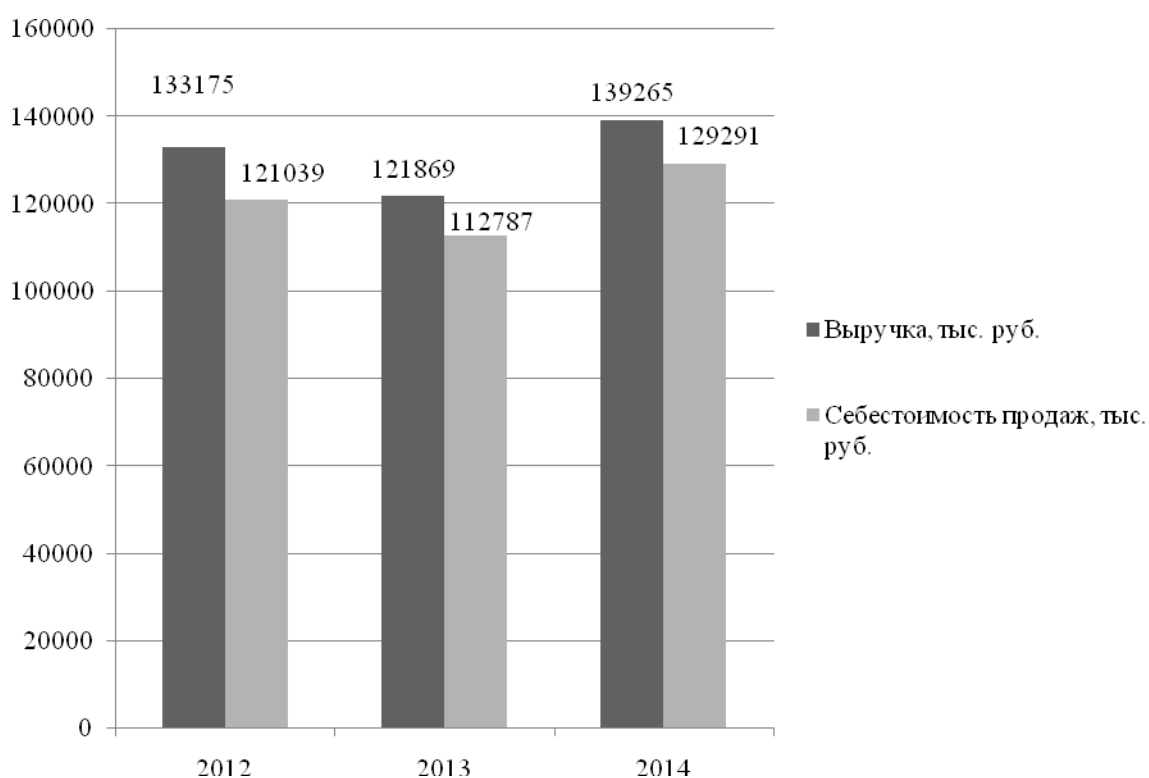


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Идеал-Пласт» за 2012-2014 г.г.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Идеал-Пласт» за 2012-2014 гг.

№ п/п	Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение			
					2012-2013 гг.		2013-2014 гг.	
					Абсолютное (+/-)	Темп прироста, %	Абсолютное (+/-)	Темп прироста, %
1	Выручка, тыс. руб.	133 175,00	121 869,00	139 265,00	-11 306,00	-8,49	17 396,00	14,27
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	121 039,00	112 787,00	129 291,00	-8 252,00	-6,82	16 504,00	14,63
3	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	8 967,00	9 082,00	9 974,00	115,00	1,28	892,00	9,82
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	5 624,00	5 979,00	5 343,00	355,00	6,31	-636,00	-10,64
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	412,00	592,00	428,00	180,00	43,69	-164,00	-27,70
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 109,00	2 511,00	4 203,00	-598,00	-19,23	1 692,00	67,38
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	567,00	259,00	1 234,00	-308,00	-54,32	975,00	376,45
8	Основные средства, тыс. руб.	2 895,00	8 477,00	5 126,00	5 582,00	192,82	-3 351,00	-39,53
9	Оборотные активы, тыс. руб.	28 444,00	31 878,00	34 650,00	3 434,00	12,07	2 772,00	8,70
10	Численность ППП, чел.	75,00	70,00	68,00	-5,00	-6,67	-2,00	-2,86
11	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	10 730,00	10 822,00	9 615,00	92,00	0,86	-1 207,00	-11,15
12	Производительность труда, тыс. руб. (стр. 1/стр. 10)	1776,0	1741,0	2048,0	-35	-1,98	307	17,63
13	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 10/стр. 9)	143,07	154,60	141,40	11,53	8,06	-13,20	-8,54
14	Фондоотдача (стр. 1/стр. 8)	46,00	14,38	27,17	-31,63	-68,75	12,79	88,98
15	Оборачиваемость активов, раз (стр. 1/стр. 9)	4,68	3,82	4,02	-0,86	-18,35	0,20	5,13
16	Рентабельность продаж, % (стр. 7/стр. 1) ×100%	0,43	0,21	0,89	-0,21	-50,08	0,67	316,93
17	Рентабельность производства, % (стр. 7/стр. 2) ×100%	0,47	0,23	0,95	-0,24	-50,98	0,72	315,63
18	Затраты на рубль выручки, коп. (стр. 2+стр. 4+стр. 5)/стр.1*100)	95,42	97,94	96,98	2,52	2,64	-0,96	-0,98

Также целесообразно отметить изменение прибыли предприятия:

- валовая прибыль в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 1,28%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – на 9,82%;
- прибыль от продаж в 2013 г. по сравнению с 2012 г. снизилась на 19,23%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – увеличилась более чем в 1,5 раза;
- чистая прибыль в 2013 г. по сравнению с 2012 г. снизилась на 54,32%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – увеличилась более, чем в 3 раза (см. рис. 2.2).

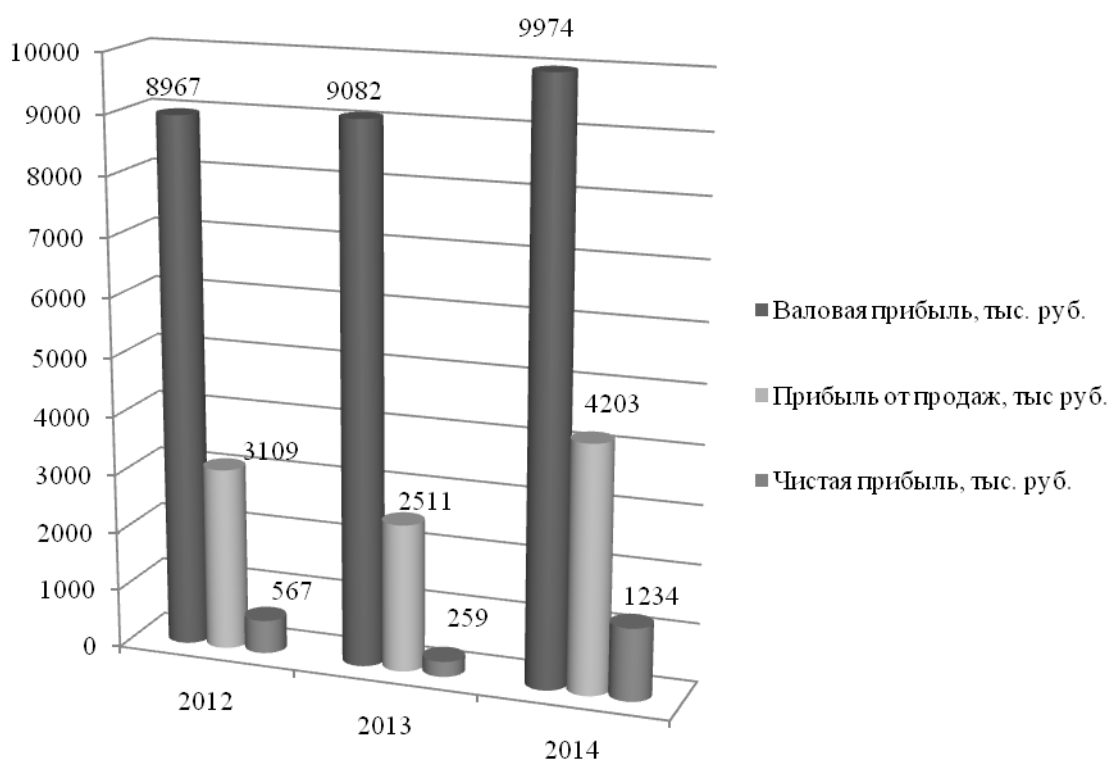


Рисунок 2.2 – Динамика валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Идеал-Пласт» за 2012-2014 г.г.

В прямой зависимости от изменения чистой прибыли находятся показатели рентабельности производства и продаж: в 2013 г. произошло уменьшение данных показателей в 1,5 раза, в 2014 г. - увеличение более чем в 3 раза (см. рис. 2.3).

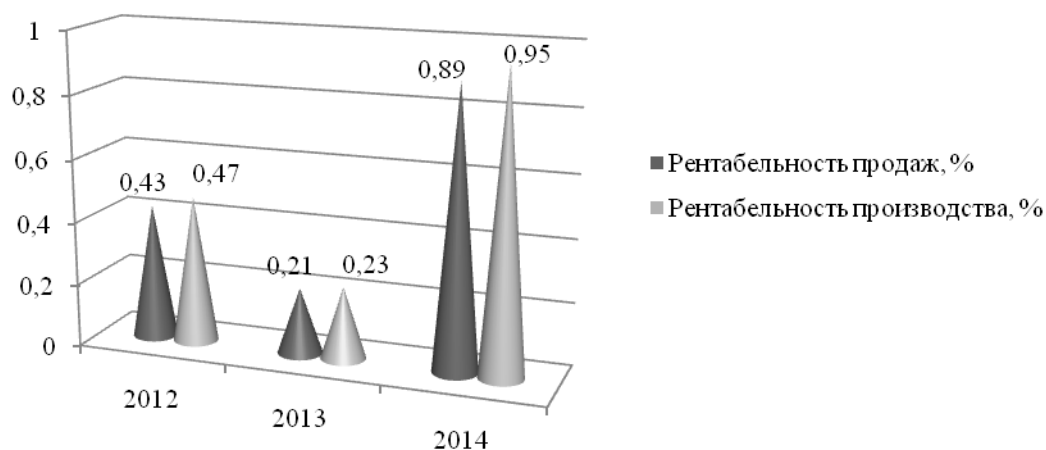


Рисунок 2.3 – Динамика рентабельности производства и продаж ООО «Идеал-Пласт» за 2012-2014 г.г

Также необходимо отметить, что в течение рассматриваемого периода наблюдалась нестабильность показателей производительности труда работающих: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. произошло ее снижение на 1,98%, в 2014 г. по отношению к 2013 г. – значительное повышение на 17,63%, при этом среднегодовая заработная плата работающего изменялась следующим образом: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – увеличилась на 8,06%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – уменьшилась на 8,54% (см. рис. 2.4).

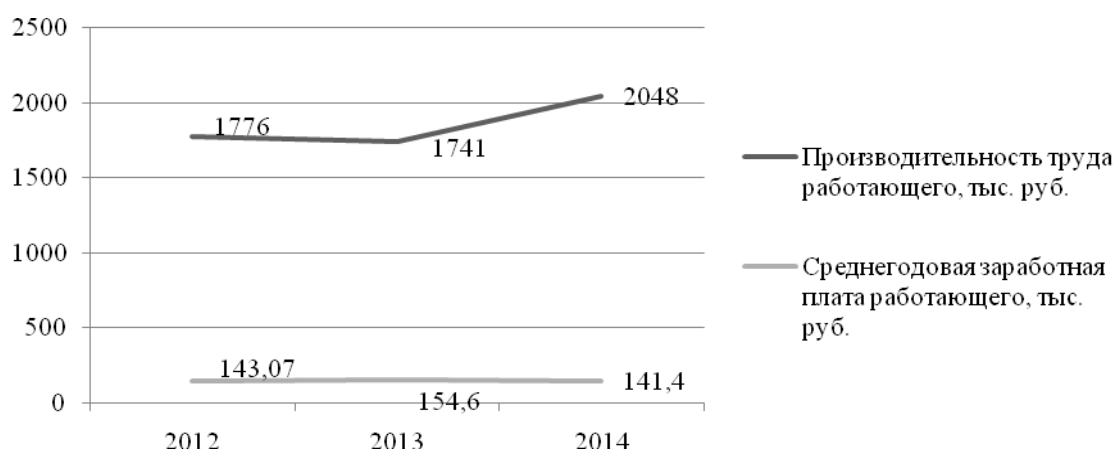


Рисунок 2.4 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего ООО «Идеал-Пласт» за период 2012-2014 г.г.

Таким образом, учитывая неустойчивость значений экономических показателей деятельности ООО «Идеал-Пласт», можем заключить, что деятельность исследуемого предприятия нуждается в улучшении.

Повышению эффективности функционирования любого предприятия способствует наличие достаточного количества информации о состоянии внешней деловой среды и положения организации на рынке. Одним из методов получения данных сведений является SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического менеджмента, используемый для проведения оперативного диагностического анализа внутренней и внешней среды организации. Проводится данное исследование с целью выявления в потенциале организации сильных и слабых сторон, угроз со стороны внешней среды, а также определения возможностей, предоставляемых фирме её внешней средой и имеющимися ресурсами [35].

На основе анализа динамики основных технико-экономических показателей и изучения внешней деловой среды ООО «Идеал-Пласт» были проанализированы сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны:

- Опыт работы предприятия – около 20 лет на рынке.
- Разработанная система обучения новых сотрудников.
- Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими сырье, материалы и необходимые готовые комплектующие на разумных кредитных условиях.
- Постоянное повышение степени автоматизации производства.
- Осуществление оптовой и розничной торговли без посредников.

Слабые стороны:

- Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена.
- Слабая обратная связь, препятствующая информированию сотрудников о результатах их труда.

- Отсутствие инвестиций в маркетинговую деятельность за исключением ограниченных средств на размещение рекламы и мониторинг сайта предприятия.

- Отсутствие в организационной структуре специализированного отдела, отвечающего за развитие предприятия и НИОКР.

- Низкая степень коммуникации предприятия с организациями, осуществляемыми инновационное проектирование в данной отрасли.

Анализ внешней среды позволил выявить следующие возможности и угрозы для развития предприятия.

Возможности:

- Стабилизация экономической ситуации после кризиса 2009 г. повлекла за собой повышение уровня жизни населения.

- Постоянное увеличение степени автоматизации производства позволяет сократить затраты на заработную плату основных производственных рабочих.

- Реализация различных инструментов продвижения продукта с целью увеличения количественных показателей сбыта.

- Применение инновационного проектирования как способа модернизации техники и технологии производства, изменения качественных характеристик производимой продукции.

Угрозы:

- Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер.

- Высокая степень конкуренции со стороны крупных предприятий.

- Оппортунистическое поведение поставщиков.

- Опасность морального износа техники и технологии производства вследствие низкой степени осуществления инновационной деятельности на предприятии.

Таким образом, основные результаты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для деятельности ООО «Идеал-Пласт» можно представить в виде матрицы базового SWOT-анализа (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 - Базовый SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Налаженные партнерские отношения с поставщиками сырья и материалов, обуславливающие высокую степень отсутствия простоев оборудования и отклонения от производственной программы; 2. Опыт работы около 20 лет на рынке; 3. Постоянное повышение степени автоматизации производства, дающее возможность сокращения производственного цикла 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие системы мотивации сотрудников и, как следствие, большая текучесть кадров; 2. Ограниченное финансирование маркетинговой деятельности, что препятствует продвижению продукции и увеличению рыночного сегмента; 3. Недостаточное внимание уделяется инновационному проектированию
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли на рынке за счет возможности расширения потребительской корзины, обусловленной повышением уровня жизни населения; 2. Увеличение свободных финансовых ресурсов за счет сокращения затрат на заработную плату основных производственных рабочих после автоматизации производства, которые могут быть направлены на развитие предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая степень конкуренции со стороны крупных предприятий; 2. Изменение законодательства; 3. Опасность морального износа техники и технологии производства вследствие низкой степени осуществления инновационной деятельности

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только спрогнозировать угрозы и возможности, но и попытаться оценить их степень важности для организации, возможность учета в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для анализа и оценки возможностей применяется метод позиционирования на матрице возможностей (см. таблицу 2.3).

Возможности, попадающие на поля «BC», «BU» и «CC», имеют большое значение для предприятия и предполагают обязательное их использование. Возможности, попадающие на поля «CM», «HU» и «HM» имеют малую долю вероятности исполнения и не нуждаются в рассмотрении. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство

должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточное количество ресурсов [28].

Таблица 2.3 - Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Финансирование развития предприятия	СУ Рост рынка	ВМ
Средняя (С)	СС	СУ Стабилизация экономики	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Анализ угроз со стороны внешней среды

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Моральный износ техники и технологии производства	ВТ Действия конкурентов	ВЛ Поведение поставщиков
Средняя (С)	СР	СТ Изменение законодательства	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Таким образом, SWOT-анализ показал (см. табл. 2.5), что в поле «СЛУ» (слабость и угрозы) основным аспектом выступает моральный износ техники и технологии производства, обусловленный недостаточной степенью внимания, оказываемого инновационному развитию предприятия – разработке и реализации инновационных проектов.

Таблица 2.5 - Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

	Описание	Сильные стороны			Слабые стороны		
		Партнерские отношения с поставщиками	Опыт работы около 20 лет	Повышение степени автоматизации	Отсутствие системы мотивации	Ограниченное финансирование маркетинга	Недостаточное внимание инновационному проектированию
Возможности	Увеличение доли на рынке	Своевременное выполнение условий договоров по поставке сырья обеспечивает отсутствие срывов планов производства и, как следствие, возможность оперативно реализовывать готовую продукцию	Устойчивое функционирование и повышение сбыта за счет положительного имиджа		Отсутствие интереса персонала в увеличении продаж препятствует использованию увеличения доли на рынке	Отсутствие финансового обеспечения маркетинга препятствует продвижению продукции	Отсутствие инновационной деятельности препятствует сохранению конкурентных преимуществ
	Появление свободных финансовых ресурсов					Направление указанных финансовых ресурсов на маркетинг	Возможность направлена на инновационное развитие
Угрозы	Увеличение степени конкуренции	Своевременное выполнение контрактных обязательств способствует сохранению конкурентных преимуществ	Имидж надежного производителя и поставщика в течение почти 20 лет функционирования дает возможность удержания доли рынка				Угроза морального износа техники и технологии производства влечет снижение качества, требуемого количества, конкурентных преимуществ
	Изменение законодательства						Предприятия обязаны подчиняться введенным и вновь вводимым стандартам в области качества производимой продукции и процесса ее производства
	Моральный износ техники и технологии производства						Угроза снижения потребительских свойств продукции, вследствие снижения спроса и потеря имиджа

2.2 Оценка инновационной деятельности предприятия

Рассмотрим инновационную деятельность, осуществляемую в ООО «Идеал-Пласт», при этом следует поэтапно исследовать стадии жизненного цикла инновационных проектов, реализуемых на данном предприятии (см. Приложение Б).

Видовой состав работ, выполняемых в процессе внедрения инновационных проектов в ООО «Идеал-Пласт», трудоемкость производственных процессов и высокие требования к квалификации сотрудников, осуществляющих инновационную деятельность и управление ею, позволяют сделать вывод о том, что имеет место необходимость в определении центров ответственности за протекающие на предприятии процессы путем составления матрицы ответственности (см. табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Матрица ответственности при внедрении инновационных проектов в ООО «Идеал-Пласт»

Процесс \ Ответственный	Высшее руководство	Менеджер проекта	Проектная группа
Определение целей и задач проекта	+		
Анализ портфеля инноваций		+	
Анализ требований потребителей		+	+
Оценка объема необходимых ресурсов	+	+	
Эскиз проекта		+	+
ТЭО			+
Предварительная оценка ТЭО		+	+
Рабочие документы		+	+
Подготовка производства		+	
Формирование бюджета закупок		+	+
Разработка методов контроля	+		
Ввод в эксплуатацию			+
Контроль и мониторинг реализации ИП	+		+
Оценка результатов реализации ИП	+	+	+
Принятие решения о продлении или завершении проекта	+	+	

В проектную группу, как правило, входят специалисты подразделений предприятия, чья профессиональная деятельность тесно связана со спецификой реализуемого инновационного проекта. Оплата труда персоналу, задействованному в реализации инновационных проектов, производится в соответствии с индивидуальными условиями дополнительного трудового договора, заключаемого с работником.

Анализ матрицы ответственности приводит к выводу, что одной из проблем, возникающих в ООО «Идеал-Пласт» при реализации инновационных проектов, является дублирование функций - выполнение одной и той же управленческой деятельности на различных иерархических уровнях управляющей подсистемы проекта, что дает возможность предполагать наличие высоких затрат на процесс управления проектом.

При разработке и реализации инновационных проектов также необходимо учитывать их целенаправленность. Чаще всего в ООО «Идеал-Пласт» разрабатываются и внедряются инновационные проекты, направленные на запуск в производство новой продукции (см. табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Ключевые инновационные проекты, реализованные в ООО «Идеал-Пласт» за 2013-2015 г.г.

№ п/п	Проект	Стоимость проекта, тыс. руб.	Срок окупаемости, лет
1	Запуск в производство нового продукта для Лада Гранта, май, 2013 г.	2 000	1,5
2	Запуск в производство нового продукта для Лада Калина, апрель, 2014 г.	2 500	2
3	Введение системы защиты подлинности продукции, август, 2015 г.	1 100	2

Представленные проекты реализовывались в соответствии со следующими нормативными документами в данной области:

- ГОСТ Р ИСО 9001:2008, основой которого является ряд принципов менеджмента качества, в том числе большое внимание уделено потребителю, мотивации и вовлеченности высшего руководства, процессному подходу и постоянному совершенствованию; использование данного стандарта

гарантирует, что потребители получают продукцию и услуги стабильно хорошего качества, что в свою очередь, принесет много преимуществ бизнесу [2];

- стандарт ИСО/ТУ 16949, определяющий требования к системе менеджмента качества, применительно к проектированию и разработке, производству и установке и обслуживанию изделий автомобильной промышленности; данные требования применимы к производственным площадкам организации, на которых непосредственно производятся узлы и элементы оговорённые в технических требованиях заказчика [1];

- Стратегия развития автомобильной промышленности РФ-2020, основанная на стимулировании разработки и производства инновационных автотранспортных средств и автомобильных компонентов; достижение производимой в РФ автомобильной техники мирового технического уровня, (в том числе, по безопасности, надежности, топливной экономичности, экологическим характеристикам); усилении роли НИОКР в развитии автомобилестроения; развитие конструктивного партнерства отечественных автопроизводителей и разработчиков с мировыми автопромышленными группами [5].

Производственный процесс ООО «Идеал-Пласт» ориентирован на соответствие требованиям указанных выше нормативных актов, однако анализ стадий жизненного цикла инновационных проектов данного предприятия позволяет отметить то, что в нем отсутствуют этапы по осуществлению управления рисками различных видов (см. Приложение В).

Таким образом, основными проблемами при внедрении инновационных проектов в ООО «Идеал-Пласт» являются:

1. проблема дублирования функций в управляющей подсистеме инновационных проектов;
2. отсутствие в жизненном цикле инновационных проектов этапов по идентификации, анализу и предупреждению рисков.

3 Совершенствование управления инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления инновационными проектами организации

В п. 2.2 работы были выявлены основные проблемы, возникающие в процессе управления инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт»:

- проблема дублирования функций в управляющей подсистеме инновационных проектов;
- отсутствие на стадиях жизненного цикла инновационных проектов ООО «Идеал-Пласт» этапов, связанных с деятельностью по управлению рисками инновационных проектов.

Первую проблему, связанную с высокими затратами на управление инновационным проектом, обусловленными наличием дублирования некоторых функций, можно решить реализацией следующих мероприятий:

1. Разработка, утверждение и внедрение Положения о реализации инновационной деятельности ООО «Идеал-Пласт» (см. Приложение Г) с целью формализации деятельности по реализации инновационных проектов предприятия.

2. Составление обновленной матрицы ответственности за выполнение работ по разработке и реализации инновационного проекта на основании утвержденного Положения о реализации инновационной деятельности ООО «Идеал-Пласт» с целью исключения возможности дублирования функций и образования излишних затрат на управленческую деятельность (см. табл. 3.1).

Рассмотрим возможные решения второй обозначенной проблемы, возникающей при управлении инновационными проектами в ООО «Идеал-Пласт», - отсутствие в структуре жизненного цикла инновационных проектов этапов по управлению рисками.

Таблица 3.1 – Матрица ответственности при внедрении инновационных проектов в ООО «Идеал-Пласт» после разработки Положения о реализации инновационной деятельности и формализации управленческой деятельности по проекту

Процесс \ Ответственный	Высшее руководство	Менеджер проекта	Проектная группа
Определение целей и задач проекта	+		
Анализ портфеля инноваций		+	
Анализ требований потребителей			+
Оценка объема необходимых ресурсов		+	
Эскиз проекта			+
ТЭО			+
Предварительная оценка ТЭО		+	
Рабочие документы			+
Подготовка производства		+	
Формирование бюджета закупок		+	
Разработка методов контроля	+		
Ввод в эксплуатацию			+
Контроль и мониторинг реализации ИП	+		
Оценка результатов реализации ИП	+		
Принятие решения о продлении или завершении проекта	+		

Под управлением рисками понимаются процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий в процессе запуска новой продукции в производство [23 - 25].

Основная цель управления рисками — это повышение эффективности деятельности и устойчивости развития предприятия, снижение вероятности потерь и максимизация дохода, как следствие - повышение конкурентоспособности.

Эффективным решением проблемы отсутствия в жизненном цикле инновационного проекта этапов по управлению рисками является разработка модели управления рисками (см. Приложение Д) [23].

Для анализа и управления рисками инновационных проектов необходимо сформировать рабочую группу по проекту. Назначается ответственное лицо (отвечать за процесс должен один человек, который собирает сведения о возможных рисках, организует их анализ и формирует регулярные отчеты). Планирование и выполнение действий, направленных на снижение рисков, остается в ведении человека, руководящего реализацией инновационного проекта. Дата начала проведения совещаний по анализу рисков и состав межфункциональной команды определяется приказом генерального директора.

Первый этап процесса управления рисками - сбор необходимой информации, при этом следует четко обозначить цели проекта, ограничения и потенциальные проблемы, имеющие отношение к проекту, целесообразно собрать информацию обо всех заинтересованных сторонах, о предыдущем опыте, экономических условиях, организационных проблемах, реорганизации, целях компании, данных планирования, списках рисков предыдущих проектов, категориях рисков, вероятности и последствиях рисков, методах, использованных для измерения эффективности управления рисками.

С позиций управления рисками нужно оценить масштаб работ, требования и спецификации проекта, уникальность проекта, величину части работ, никогда не выполнявшихся ранее.

Рабочая группа проекта (ранее утвержденная приказом межфункциональная команда) должна осуществить разработку плана по управлению рисками инновационных проектов, в котором будут обозначены:

- категории рисков;
- порядок и последовательность выполнения мероприятий по управлению рисками;
- сроки выполнения мероприятий по управлению рисками;
- процедуры, используемые для управления рисками до- и на протяжении запуска новой продукции в производство;

- затраты на управление рисками (распределение бюджета);
- распределение ответственности за различные области риска;
- процедуры документирования полученных результатов;
- формы отчетов.

В соответствии с предлагаемой моделью управления рисками, анализ рисков включает в себя процессы идентификации и оценки рисков. С учетом требований ГОСТ Р 51901.12-2007 для анализа рисков инновационных проектов используется методика FMEA-анализа [3].

Следующим шагом является составление перечня всех возможных негативных событий, влияющих на способность предприятия вовремя запустить новый вид продукции в производство, с учетом собранной информации. Определяются:

- источник каждого идентифицированного риска;
- характеристики риска;
- причины возникновения возможных рисков;
- последствия (зона поражения).

Для получения указанной информации необходимо проанализировать возможные виды риска для данной ситуации и их характерные особенности.

Важным аспектом выступает то, что идентификация каждого риска должна быть систематической. В большинстве случаев идентификация риска основана на прогнозировании и интерпретации ожидаемых проблемных ситуаций.

Имеется ряд инструментов и методов идентификации риска:

- 1) анализ документации (бухгалтерской отчетности, организационной структуры, штатного расписания, договоров и контрактов и т.п.);
- 2) методы сбора информации:
 - мозговой штурм;
 - экспертные оценки (функциональных руководителей и менеджеров);
 - анкетные опросы;

- метод Делфи (подтверждение рисков);
- идентификация основной причины;
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ);

3) анализ контрольных списков и категорий рисков:

- исторические данные;
- предыдущий опыт;
- оценки из других проектов;
- данные испытаний и моделирования;
- общие категории рисков для предприятия;

4) анализ допущений;

5) метод отображения с помощью диаграмм:

- диаграммы причинно-следственных связей;
- системная диаграмма или диаграмма зависимостей процесса;
- диаграмма влияния.

Далее осуществляется оценка риска, цель которой состоит в том, чтобы проанализировать и оценить идентифицированные виды риска, расставить приоритеты и определить, требуется ли их обработка.

Разделение рисков по вероятности возникновения всегда является субъективным. Для нужд оценки рисков шкала вероятности делится на 5 интервалов: от полной неопределенности с вероятностью близкой к 0 до полной определенности с вероятностью близкой к 1. Таким образом, все риски запуска новой продукции в производство по вероятности возникновения делятся на 5 групп:

1. слабовероятные (событие может произойти в исключительных случаях, при этом $P_q = 1, 0 < P \leq 0,1$);
2. маловероятные (редкое событие, но уже имело место, при этом $P_q = 2, 0,1 < P \leq 0,4$);

3. вероятные (имеют место свидетельства, достаточные для предположения возможности события, при этом $Pq = 3, 0,4 < P \leq 0,6$);

4. весьма вероятные (событие может произойти, при этом $Pq = 4, 0,6 < P \leq 0,9$);

5. почти возможные (ожидается реализация события, при этом $Pq = 5, 0,9 < P \leq 1,0$).

Далее оценивается величина возможных потерь от каждого идентифицированного риска (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Оценка величины потерь от риска

Виды рисков	Величина потерь	
	Iq (баллы)	I (в % от плановой прибыли по объекту)
Минимальные	1	$0\% < I \leq 10\%$
Низкие	2	$10\% < I \leq 40\%$
Средние	3	$40\% < I \leq 60\%$
Высокие	4	$60\% < I \leq 80\%$
Максимальные	5	$80\% < I \leq 100\%$

Затем определяется индекс риска R (показатель величины вероятных потерь в баллах, позволяет судить о степени воздействия и уровне риска) по формуле:

$$R = Pq \times Iq, \quad (3.1)$$

где, Pq - вероятность возникновения рисков, в соответствии с принятой классификацией (баллы);

Iq - величина потерь, в соответствии с принятой классификацией (баллы).

Следующим действием является определение степени воздействия риска на запуск продукции в производство (величина вероятных потерь, характеризующая негативный эффект на ход запуска новой продукции в производство от наступления ситуации, связанной с риском) (см. табл. 3.2):

$$M = P \times I, \quad (3.2)$$

где P - вероятность возникновения рисков, в соответствии с классификацией (в долях единицы);

I - величина потерь, в соответствии с классификацией (в % от плановой прибыли по проекту).

Таблица 3.2 – Оценка степени воздействия риска

Вид риска	Индекс риска (R)	Степень воздействия
Критические	$20 \leq R \leq 25$	Крайняя степень возможности приостановки запуска новой продукции в производство
Существенные	$11 \leq R \leq 19$	Увеличение продолжительности выполнения запуска, несоблюдение проектных решений, объёмы дополнительных работ, недопустимые для заказчика
Умеренные	$9 \leq R \leq 10$	Увеличение продолжительности выполнения запуска, несоблюдение проектных решений, объёмы дополнительных работ требуют согласований с заказчиком
Незначительные	$5 \leq R \leq 8$	Увеличение продолжительности выполнения запуска и объёмы дополнительных работ в рамках бюджета и плановых сроков запуска; несоблюдение проектных решений, допустимые для заказчика
Игнорируемые	$1 \leq R \leq 4$	Отсутствие какого-либо воздействия на ход реализации запуска

Затем по форме, представленной в виде таблицы 3.3, определяется уровень риска, характеризующий степень допустимости риска при реализации инновационного проекта и отражающий приоритетность рисков при их обработке.

Таблица 3.3 – Оценка уровня риска

Вид риска	Индекс риска (R)	Уровень риска
Недопустимые	$11 \leq R \leq 25$	Определяются как риски, первичные для обработки. Каждый риск с недопустимым уровнем должен иметь стратегию обработки, а также настойчиво и непрерывно обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. При этом риск должен находиться под постоянным жёстким контролем и его уровень должен периодически переоцениваться
Оправданные	$5 \leq R \leq 10$	Определяются как риски, вторичные для обработки. Каждый риск с оправданным уровнем должен иметь стратегию обработки, а также обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. При этом риск должен находиться под постоянным контролем и его уровень должен периодически переоцениваться
Приемлемые	$1 \leq R \leq 4$	Рассматриваются к принятию. Периодически переоценивается уровень каждого риска

Качественный анализ позволяет составить список основных, наиболее опасных рисков. После выделения наиболее опасных рисков производится их количественная оценка.

В процессе измерения оценки рисков можно использовать следующие методы (в зависимости от объема имеющейся исходной информации):

- статистический метод;
- метод аналогий;
- метод экспертных оценок;
- расчетно-аналитический метод.

После того, как риски идентифицированы и оценены, необходимо определить подходы к их управлению, т.е. следующий шаг - разработка мероприятий, направленных на предупреждение и устранение возникновения рисков событий.

Все множество методов управления рисками (снижения степени влияния их последствий) можно разделить на 4 основных группы (стратегии): снижение, принятие, уклонение, передача.

После определения метода управления риском осуществляется анализ приемлемости антирисковых мероприятий, критериями которого выступают:

- стоимость ожидаемого от реализации мероприятий эффекта должна превышать стоимость самих мероприятий (работ);
- исключение возможности появления новых рисков;
- соблюдение установленных сроков проекта.

Оценка с точки зрения приемлемости проводится по 5-бальной шкале, при этом чем выше оценка, тем более предпочтительно то или иное мероприятие по сравнению с остальными.

По итогам оценки выбираются наиболее приемлемые мероприятия.

В зависимости от выбранной стратегии разрабатываются и описываются мероприятия по ее внедрению. Целесообразно определить основную и резервную стратегии. На случай, если выбранная стратегия не

сработает или окажется малоэффективной, а также, если возникнет принятый риск, можно разработать и задействовать резервный план.

За реагирование на каждый согласованный и подкрепленный бюджетом риск назначается ответственный.

Работать с рисками следует последовательно, в порядке убывания вероятности их реализации вплоть до достижения приемлемого уровня надежности.

В соответствии с выбранными мероприятиями проводят соответствующую корректировку инновационного проекта и уведомляют об этом заказчика для повторения процедуры согласования.

В процессе выполнения антирисковых мероприятий должен проводиться постоянный мониторинг на предмет обнаружения новых и измененных рисков и контроль результатов управления рисками, правильность результатов измерений и оценки.

В процессе контроля следят за:

- идентификацией рисков, определяют остаточные риски;
- процессом оценки рисков;
- обеспечением выполнения плана рисков;
- оценкой эффективности плана и внедренных мероприятий с учетом

понижения риска.

Показатели рисков, связанные с осуществлением условий выполнения плана фиксируются. Мониторинг и контроль сопровождает весь процесс внедрения запуска продукции в производство.

В завершению реализации антирисковых мероприятий целесообразно провести качественный анализ выполненных действий.

Для предоставления полной информации о выполнении проекта необходимо постоянное взаимодействие между всеми менеджерами проекта, фиксирование все изменения и явления. Отчеты по выполнению проекта должны формироваться регулярно.

Например, для реализации каждого инновационного проекта характерен инвестиционный риск, заключающийся в вероятности полной или частичной потери вложений или недополучении ожидаемого дохода.

На основе результатов идентификации риска посредством применения одного из вышеуказанных способов (анализ документации; анализ контрольных списков и категорий рисков и т.д.) осуществляется оценка риска, в рамках которой определяется:

- вероятность возникновения риска (в данном случае, она примет значение 0,2);
- оценка величины потерь от риска (например, 50% = 3 балла);
- индекс риска R : $R = Pq \times Iq = 2 \times 3 = 6$ (группа «незначительный»);
- степень воздействия риска на запуск продукции в производство: $M = P \times I = 0,2 \times 70 = 14$ (группы «оправданные»).

На следующем этапе определяется метод управления риском: например:

1. снижение (корректировка программы реализации инновационного проекта с целью снижения степени влияния последствий риска);
2. принятие (учет фактора риска без внесения изменений в программу реализации инновационного проекта);
3. уклонение (отказ от реализации проекта);
4. передача (например, страхование).

В каждом конкретном случае после выбора оптимального метода управления риском определяется стоимость антирисковых мероприятий и их приемлемость.

Таким образом, разработанная модель управления рисками при запуске новой продукции в производство позволяет идентифицировать риски и оценить их с целью определения специфики корректирующих действий. Данная модель позволяет предупреждать риски, минимизировать их

последствия, а следовательно, и сокращать затраты, связанные с возможностью их реализации.

После внедрения модели управления рисками при запуске новой продукции в производство жизненный цикл инновационного проекта примет следующий вид (см. Приложение Е).

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение разработанной модели управления рисками инновационных проектов предполагает организацию повышения квалификации персонала (заработная плата сотрудника, проводящего курсы по повышению квалификации; техническое сопровождение), задействованного в мероприятии, а также затраты на приобретение оргтехники и обеспечение условий труда рабочих мест участников рабочей группы (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Затраты на реализацию предложенного мероприятия

№ п/п	Затраты от предложенного мероприятия	Величина затрат, руб
1	Затраты на повышение квалификации персонала	50000
2	Затраты на приобретение оргтехники и обеспечение условий труда рабочих мест участников рабочей группы	100000
	Итого	150000

Общая сумма необходимых затрат по внедрению мероприятия составит 150 тыс.руб.

При осуществлении расчетов экономической эффективности реализации предложенных мероприятий необходимо учитывать, что, согласно экспертной оценке, внедрение моделей, подобных представленной модели управления рисками инновационных проектов, снижает трудоемкость процесса управления данными проектами в среднем на 4%.

Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий по сокращению затрат на управление инновационными проектами при реализации предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет показателей экономической эффективности предлагаемых к внедрению мероприятий

Показатели	Метод расчета	Результат
Прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников	$\Delta\Pi_T = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}$ <p>где $\Delta\Pi_T$ – прирост производительности труда; $\downarrow TE$ – снижение трудоемкости</p>	4,2 %
Условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда	<p>где $\mathcal{E}_ч$ – экономия численности работников; $Ч_{исх}$ – численность работников, задействованных в мероприятии</p>	0,2 чел.
Прирост производительности труда в целом по предприятию	<p>где $\Delta\Pi_{T_{общ}}$ – прирост производительности труда в целом по ООО «Идеал-Пласт»; $Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия</p>	0,3 %
Экономия по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников	<p>где $\mathcal{E}_{оснзп}$ – экономия по основной заработной плате; $З_r$ - среднегодовая заработная плата</p>	42,4 тыс. руб.
Экономия по обязательным социальным взносам	<p>где $\mathcal{E}_{соц}$ – экономия по обязат. соц. отчислениям; ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%)</p>	12,7 тыс. руб.
Экономия по условно-постоянным расходам	<p>где $\mathcal{E}_{упр}$ – экономия по условно-постоянным расходам; $У_1$ и $У_2$ – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно; $О_{p1}$ и $О_{p2}$ – объем реализации (факт и план), где $О_{p2} = О_{p1} * \Delta\Pi_{T_{общ}}$</p>	1629,4 тыс. руб.

Общая экономия	,	1684,5 тыс. руб.
	где $\mathcal{E}_{\text{общ}}$ - общая экономия	
Условно-годовая экономия с учетом текущих затрат	,	1534,5 тыс. руб.
	где $Z_{\text{тек}}$ – текущие затраты на мероприятие	
Годовой эффект		1534,5 тыс. руб.

Таким образом, реализация предлагаемых мероприятий обусловит рост общей производительности труда на предприятии на 0,3%, условное высвобождение персонала в количестве 0,2 чел., экономию по основной заработной плате в сумме 42,4 тыс. руб., по обязательным страховым взносам – 12,7 тыс. руб., условно-постоянным расходам – 1629,4 тыс. руб., условно-годовую экономию с учетом затрат на организацию повышения квалификации персонала, задействованного в инновационном проектировании, - 1534,5 тыс. руб., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных рекомендаций.

Заключение

Динамичное развитие рыночных отношений в мире определило инновационную деятельность как один из эффективных способов устойчивого развития предприятий независимо от формы собственности и сферы их деятельности, т.е. ни один экономический субъект, нацеленный на успешное долгосрочное развитие, не обходится без реализации инновационных проектов.

Внедрение инновационных проектов на предприятии в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию, предполагающих размещение на территории Российской Федерации представительств зарубежных предприятий, приобретает особенное значение, т.к. отечественным производителям необходимо не только поддерживать существующее положение на рынке, но и наращивать собственные конкурентные преимущества, эффективным способом повышения которых является реализация инновационных проектов. Данный факт обосновал актуальность темы исследования.

В первой главе бакалаврской работы обозначена сущность понятий «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный процесс»; охарактеризован термин «инновационный проект», отмечены основные его характеристики; проанализированы основные принципы управления инновационными проектами и специфика данного процесса.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Идеал-Пласт» - одного из предприятий-производителей автокомпонентов г. Тольятти, также проведен анализ основных экономических деятельности, который показал, что в период 2012-2014 г.г. финансовое состояние предприятия не является устойчивым, о чем свидетельствует нестабильность уровня выручки, прибыли, рентабельности производства и продаж. Так, уровень выручки за 2013 год снизился по сравнению с 2012 годом на 8,49%, а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом

увеличился на 14,27%, причем темпы изменения себестоимости отличаются от темпов изменения выручки, в частности, в 21013 г. снижение себестоимости продукции составило лишь 6,82%. Неустойчивость тенденции изменения отмечена также среди показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли. В прямой зависимости от изменения чистой прибыли находятся показатели рентабельности производства и продаж: в 2013 г. произошло уменьшение данных показателей в 1,5 раза, в 2014 г. - увеличение более чем в 3 раза.

Также в течение рассматриваемого периода наблюдалась нестабильность показателей производительности труда работающих и среднегодовой заработной платы работающего изменялась следующим образом: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. – увеличилась на 8,06%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – уменьшилась на 8,54%.

Таким образом, с учетом неустойчивости значений экономических показателей деятельности ООО «Идеал-Пласт», определена целесообразность более детального анализа деятельности предприятия, в связи с чем проведен SWOT-анализ, позволивший выявить основные проблемы на исследуемом предприятии - моральный износ техники и технологии производства, обусловленный недостаточной степенью внимания, оказываемого инновационному развитию предприятия – разработке и реализации инновационных проектов.

При подробном исследовании управления инновационными проектами на предприятии были определены ключевые недостатки данного процесса:

- высокие затраты на процесс управления инновационными проектами, обуславливающие необходимость оптимизации величины и структуры;
- отсутствие в жизненном цикле инновационных проектов этапов по идентификации, анализу и предупреждению рисков.

Для решения выявленных проблем в третьей главе данной работы предложены следующие мероприятия:

- официальный приказ о назначении группы экспертов (рабочей группы по проекту) с целью формализации управленческой деятельности по проекту, в которую войдут представители всех функциональных подразделений предприятия (5 человек);

- составление обновленной матрицы ответственности за выполнение работ по разработке и реализации инновационного проекта на основании утвержденных должностных инструкций с целью снижения в перспективе затрат на деятельность по управлению инновационными проектами;

- разработка модели управления рисками инновационных проектов.

Произведенные расчеты экономической эффективности подтверждают целесообразность реализации предложенных мероприятий, следовательно, поставленные задачи успешно решены, цель бакалаврской работы достигнута.

Библиографический список

1. ГОСТ ИСО/ТУ 16949:2009.
2. ГОСТ Р ИСО 9001:2008.
3. ГОСТ Р 51901.12-2007.
4. Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия), версия 1.2/090803, Москва, 2009.
5. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. № 1662-р от 17 ноября 2008 г.
7. Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов / Аверченков В. И. – Москва : Флинта, 2011. -251 с.
8. Алексеев А. Н. Инновационный менеджмент. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: МИЭМП, 2012. – 198 с.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 3-е изд./ Под общ. Ред. Г.Л.Багиева .- СПб.: Питер, 2012.- 736 с.
10. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебное пособие / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – Москва: Юрайт, 2011. – 711 с.
11. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Вершина, 2011. — 369 с.
12. Гершман, М.А. Инновационный менеджмент [Текст] / М.А. Гершман. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2013. - 482 с.
13. Гохберг, Л. М. Инновационный менеджмент [Текст] / Л. М. Гохберг ; под ред. С. Д. Ильенковой. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 343 с.
14. Дерягин, А.В. Наука и инновационная экономика в России / А.В. Дерягин // Инновации. – 2012. – № 12. – С. 10 – 16.

15. Друкер, П.Ф. Бизнес и инновации Текст. / П.Ф.Друкер: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д Вильямс», 2012. - 432 с.
16. Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту [Текст] : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 220 с.
- 17.Завлина П.Н., Казанцева А.К. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Наука, 2013 г. – 258 с.
18. Инновационная экономика: стратегия, политика, решения / Гамидов Г.С., Исмаилов Т.А., Туккель И.Л.. – СПб.: Политехника, 2012. – 356 с.
19. Инновационный менеджмент / Под ред. Ильенковой С.Д. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. — 335 с.
20. Инновационный менеджмент: учебное пособие: для высших учебных заведений / В. С. Балабанов, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – Москва: Наука и образование, 2012. – 245 с.
21. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. – Москва: КноРус, 2012. – 415 с.
22. Инновационный менеджмент : учебник для вузов по специальности 061100 « Менеджмент организации» / [Л. Я. Аврашков и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Б. Н. Чернышева. – М., 2012. – 462 с.
23. Искосков М. О. Разработка функциональной модели учета рисков инновационного проекта [Текст] / М. О. Искосков // "ESSJ"/ - 2012. - № 2 (18). - С. 438 - 443.
24. Искосков М. О. Управление рисками на этапах инновационного проекта. Монография. [Текст] / М.О.Искосков. - Самара: "СНЦ РАН", 2013. - 113 с.
25. Искосков М. О. Учет рисков при запуске новой продукции в производство [Текст] / М. О. Искосков // "ESSJ"/ - 2012. - №3 (19). - С. 465 - 470.
26. Искосков М. О., Чернова Д. В. Способы коммерциализации результатов инновационного проекта [Текст] / М. О. Искосков, Д. В. Чернова // 2013.

27. Кандрашина Е.А. Институциональные условия коммерциализации инноваций. Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара 5(55), 2013. – С. 50-54.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер. – 2-е изд. – М. : Вильямс, 2013. – 656 с.
29. Куликова, Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект [Текст] / Е.Е. Куликова. - М.: Бератор-Паблишинг, 2013 - 112 с.
30. Локк Д. Основы управления проектами. – Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2008. – 253 с.
31. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: Учеб.пособие. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2012. – 264 с.
32. Макаров В.Л. Инновационный менеджмент в России: Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности / В.Л.Макаров, А.Е.Варшавский – М.: Наука, 2012. – С. 35 – 39.
33. Максютлов, А.А. Экономический анализ / А.А. Максютлов. – М. : ЮНИТИ: Единство, 2013. – 543 с.
34. Орлов А.И. Менеджмент: учебник / А.И. Орлов - М.: Издательство "Изумруд", 2012. - 298 с.
35. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник, 3-е изд., М.: ИНФРА-М, 2009 г. – 361 с.
36. Твисс, Б. Управление нововведениями [Текст] / Б. Твисс. - М.: Экономика, 2012. - 272 с.
37. Управление инновационными проектами / Под ред. проф. Попова В.Л.. Издательство: ИНФРА-М. – М., 2012. – 337 с.
38. Управление инновационными проектами и программами : учебное пособие / В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
39. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2013. - 432 с.

40. Управление инновациями: курс лекций /А.П. Сорокин – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2013. – 154 с.
41. Управление рисками в инновационной деятельности: учебное пособие / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 350 с.
42. Фахтутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 448 с.
43. Харитонов А.С. Новая парадигма устойчивого развития. – ИЦ "ЭНЕРГИЯ", 2011. – 56 с.
44. Шумпетер Й. Основы предпринимательства. [Текст] / Й. Шумпетер. М., 2013. – 216 с.
45. Экономика и управление инновациями: учебно–методический комплекс / В. И. Кудашов, Е. В. Иванова, Т. Г. Машковская. – Минск: Издательство МИУ, 2012. – 239 с.
46. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.
47. Арзамасцев, Н. Механизмы государственного содействия при коммерциализации технологий [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm>, свободный. Загл. с экрана.
48. Гареев, Т. Ф. Трансфер технологий и диффузия инноваций как элементы инновационного процесса [Электронный ресурс] / Т. Ф. Гареев // Инновации и предпринимательство: портал «Альянс Медиа» / НДП «Альянс Медиа». – Режим доступа : <http://www.innovbusiness.ru/content/>, свободный. – Загл. с экрана.
49. Официальный сайт компании «Идеал-Пласт». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ideal-plast.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.
50. Тарутин А. Инновационный процесс [Электронный ресурс] // Экономика: электронный журнал. - Режим доступа: <http://institutiones.com/innovations/995-innovacionnij-process.html/>, свободный. – Загл. с экрана.

Приложения

Приложение А

Инструменты управления инновационными проектами ЕСУП

Инструмент	Краткая характеристика инструмента
Управление предпроектной стадией проекта	
Регламент предпроектной стадии проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты
План предпроектной стадии	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий
Корпоративная система генерации идей	Функционирует на корпоративном уровне для создания новых идей и состоит из пяти фаз: инициации, формирования первичного пула идей, развитие и обогащения идей, оценки идей, отбора идей для практической реализации, присвоения статуса проекта, реализации проекта и обратной связи с инициаторами идей
Мозговой штурм	Организация специальных совещаний для поисков возможных решений проблем
Матрица «объемного мышления»	Взгляд на бизнес проблему с различных точек зрения, т. е. многомерный, обеспечивающий расширение диапазона предлагаемых решений по заданной проблеме
Конкурентная разведка	Заимствование из чужих доступных источников
Провокация	Подстрекательство, побуждение к действиям, которые повлекут за собой генерацию нужных идей
Стимулирование творческих идей	Заимствование из собственных доступных источников
Метод «ролевого мышления»	Изменение угла зрения, принятие на себя роли другого участника
Метод «Мечтатель, Реалист, Критик»	Последовательное управляемое приближение к решению задачи с помощью взаимодействия различных стратегий мышления, характерных для трех позиций восприятия окружающего мира: Мечтателя, Реалиста и Критика
Ассоциации	Специально организованная или случайная связь между двумя или более психологическими явлениями, при которой возникновение одного из них обуславливает появление (актуализации) другого (других)
ТРИЗ	Технология Решения Изобретательских Задач

Продолжение приложения А

Применение идеи наоборот	Рассмотрение возможности обратного применения уже известных идей
Изменение логики	Рассмотрение возможности изменения логики (правил, условий, ограничений и т.п.) применения уже известных идей
Метод «Шесть шляп мышления»	Метод на основе концепции параллельного мышления, при котором различные точки зрения не сталкиваются, а дополняют друг друга
Структурированный перечень проектов мира (СПММ)	Стратегическое позиционирование проектов во внешней среде
Структурированный перечень проектов предприятия (СППП)	Стратегическое позиционирование проектов во внутренней среде
Компас проекта	Графическое изображение системного анализа связей проекта с прошлым (предпосылки для операций), будущим (стратегия), внешней и внутренней среды
Набор инструментов стратегического менеджмента	Набор инструментов для стратегического анализа областей выполнения и прогнозирования результатов проектов
Отбор по входным критериям	Отбор проектов по предварительно установленным требованиям, несоответствие одному или несколькими из них означает автоматическое отклонение проекта
Ранжирование проектов	Ранжирование проектов по величине суммы произведений выбранных критериев на присвоенные им весовые коэффициенты
Аналитический иерархический процесс	Аналогичен ранжированию проектов, но включает анализ подкритериев в явном виде. Каждый критерий подразделяется на подкритерии, соответствующие различным пониманиям ситуации
Период окупаемости	Оценка и отбор по сроку возврата средств, инвестированных в проект
Чистая приведенная стоимость (NPV)	Оценка и отбор с учетом изменения стоимости денег (дисконтирования) со временем
Внутренняя норма прибыли (IRR)	Оценка и отбор по ставке дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость для заданного денежного потока равна нулю
Чистый денежный поток (NCF)	Оценка и отбор на основе реального движения денежных средств за определенный период. Рассчитывается как разница между притоками и оттоками денежных средств
Выбор портфеля (отбор проектов в портфель)	Отбор на основе многокритериальной оценки проектов
Метод реальных вариантов выбора (опционов)	Оценка и отбор с учетом возможностей переноса рисков инвестирования на третью сторону

Продолжение приложения А

Совокупный денежный поток (CCF)	Оценка и отбор на основе будущего совокупного денежного потока при осуществлении проекта, программы, портфеля
Ленточные диаграммы	Оценка и отбор с помощью графического анализа ленточных диаграмм
Пузырьковые диаграммы	Оценка и отбор с помощью графического анализа пузырьковых диаграмм
Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по инициации проекта
Регламент планирования проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты
План стадии разработки	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий
План работы с заказчиком, сетевой график заказчика	Системное отображение требований заказчика в виде графика на котором показаны последовательность и сроки этапов, процесс получения документов и использование данных заказчика
Целевой план	План проведения переговоров, руководство к действию на встрече с заказчиком
Управление стадией разработки проекта	
Выборка контактов	Список, схема, таблица представителей фирмы-заказчика, способных предоставить полезную для проекта информации
Рекомендации для переговоров	Документированный сценарий или логическая последовательность тем для обсуждения
Функция качества	Комплексное применение классификаторов, таблиц, матриц и графиков для учета требований заказчика в проекте
Устав проекта	Документ для формальной авторизации проекта
SWOT-анализ проекта	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на уровне проекта
Описание содержания проекта	Письменное изложение целей, этапов и продуктов проекта
Иерархическая структура работ, структурная декомпозиция работ	Ориентированный на результат способ группировки элементов проекта
Диаграмма Гантта	Графическое изображение операций проекта в виде полос на горизонтальной шкале времени
Диаграмма контрольных событий	Графическое изображение контрольных событий на временной шкале

Продолжение приложения А

Сетевая диаграмма (график), (варианты: операции в узлах, операции на дугах)	Графическое изображение операций проекта в виде узлов или стрелок для анализа, планирования, составления расписания, анализа критического пути
Диаграмма (график) «операции на дугах» во временном масштабе	Графическое изображение операций проекта в виде дуг или стрелок в сочетании со шкалой времени
Расписание по методу критического пути	Сетевой график, нацеленный на получение предельно коротких расписаний
Иерархическое расписание	Многоуровневое расписание с переменной степенью детализации на каждом уровне
Линия баланса	Линия, отображающая кумулятивное количество или долю компонентов, которые должны быть выполнены к заданному моменту времени для соблюдения расписания
Карта планирования стоимости	Систематизированное отображение шагов, которые должна выполнить команда для планирования стоимости
Оценка по аналогии	Получение оценки стоимости текущего проекта на основании фактической стоимости одного или нескольких предыдущих проектов близкого размера, сложности и содержания
Параметрическая оценка	Применение математической модели для соотнесения стоимости проекта с одним или несколькими параметрами проекта, подлежащими оцениванию
Оценка снизу вверх	Оценивание стоимости отдельных элементов работ с последующим их суммированием и получением общей стоимости
Базовый план по стоимости	Распределенный по времени бюджет, используемый для измерения и мониторинга исполнения проекта по стоимости
Программа обеспечения качества проекта	План действий, обеспечивающий соответствие фактического качества проекта запланированному
Схема процесса	Графическое изображение процесса с помощью прямоугольников или других символов показывающих работу процесса и взаимосвязь шагов
Аффинная диаграмма	Способ эффективной организации идей или фактов посредством их классификации
	Управление стадией реализации проекта
План реагирования на риски	Определяет порядок оценки рисков и действий в зависимости от их угрозы

Продолжение приложения А

Анализ Монте-Карло	Математическое моделирование проекта путем многократного расчета на основе случайной выборки из распределений вероятности для каждой операции
Дерево решений	Графическое иерархическое отображение взаимосвязей проектных ситуаций связанных с воздействием риска
Четырехстадийная модель	Стадии трансформации группы в сплоченную высокопроизводительную команду: формирование, притирка, нормализация, функционирование
Матрица ответственности	Табличное отображение взаимосвязи участников проекта, членов команды, рабочей группы с их ответственностью и влиянием на параметры проекта
Реестр навыков	Системное отображение совокупности навыков, необходимых членам команды проекта
Матрица мотивации (карта балльной оценки приверженности)	Табличное отображение вовлеченности команды в проект и приверженности его цели
Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа: сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по планированию проекта
Регламент организации и контроля выполнения проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты
План организации и контроля выполнения проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий
Матрица координации изменений	Таблично- графическое отображение бизнес-процесса внесения изменений в проект
Запрос на внесение изменений в проект	Формализованное представление обоснования, содержания и последствий изменения в проекте
Журнал изменений проекта	Журнал учета изменений в проекте
Метод линии исполнения	Линия на базовом расписании в виде диаграммы Ганта или диаграммы «операции на стрелках», показывающая выполненную и оставшуюся долю каждой операции
BCF-анализ	Анализ по схеме «базовый план – текущее состояние – прогноз на будущее» в котором базовое расписание сравнивается с прогнозами по текущему исполнению и по пессимистическому сценарию
Диаграмма прогнозирования контрольных событий	Отображение трендов прогноза в виде линий графика показывающего на вертикальной оси предсказываемые даты контрольных событий, а на горизонтальной оси фактические даты

Продолжение приложения А

Диаграмма скольжения	Отображение линии выполнения на графике, горизонтальная ось которого показывает текущее время, а вертикальная – отставание или опережение проекта
Диаграмма буферов	Отображение линии использования буфера на графике, горизонтальная ось которого показывает долю работ выполненных на критической цепочке, а вертикальная – долю использования буферов
Сжатие расписания (оптимизация времени)	Сокращение общей длительности проекта без изменения логики за счет использования ресурсов и повышения стоимости
Анализ выполненной стоимости (управление по освоенному объему).	Периодическая регистрация и анализ выполнения работ и стоимости проекта для прогнозирования будущего
Анализ контрольных событий	Сравнение планового и фактического исполнения стоимости для контрольных событий
План повышения качества	Структурированный подход к повышению качества в проектах на основе анализа данных, проблем и возможных решений
Диаграмма Парето	Гистограмма, отображающая частоту возникновения проблем или причин упорядоченных по убыванию
Диаграмма причин и следствий	Систематизированное графическое иерархическое отображение связей причин и их следствий
Контрольные диаграммы	Графическое отображение отклонений контрольных параметров процесса по кале времени
Журнал рисков	Формализованное отображение реализовавшихся рисков
Сходный отчет о ходе исполнения	Компактное формализованное отображение состояния исполнения и прогноза будущего проекта
Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по выполнению проекта
Регламент анализа и регулирования проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты
План анализа и регулирования проекта	Документ, определяющий исполнителей, порядок и продолжительность действий
Система отчетов по проекту	Установленная для проекта система регулярных и внеочередных отчетов

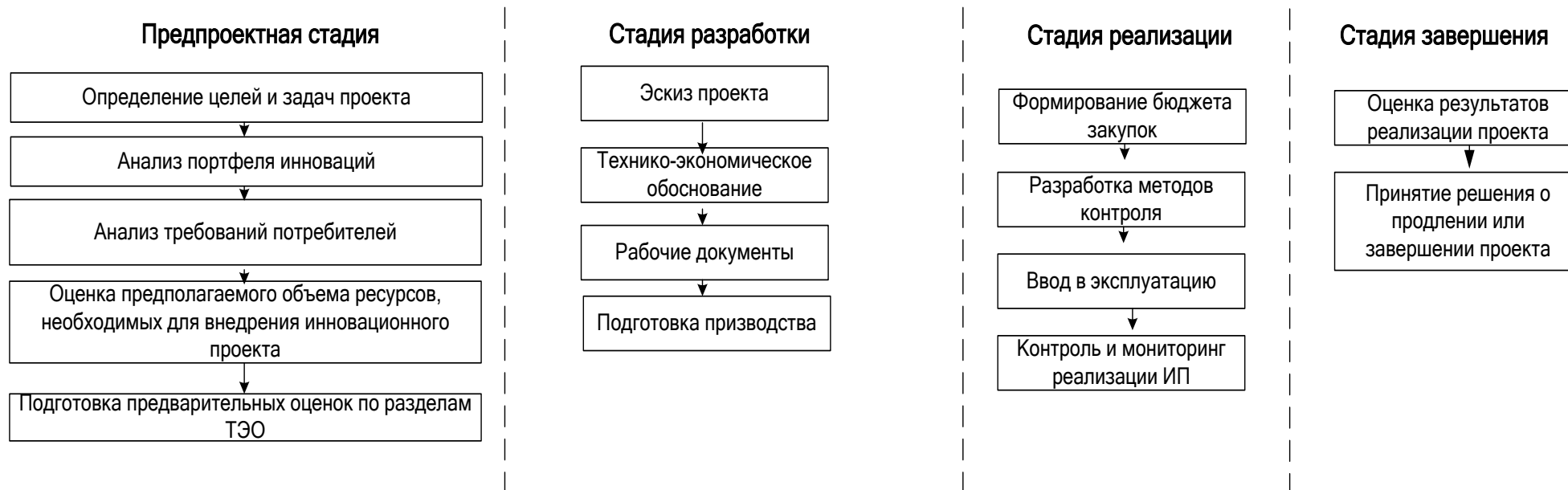
Продолжение приложения А

Система регламентированных отчетов для регулирующих органов	Система регламентированных отчетов, установленных требованиями регулирующих органов
Фотографирование и видеозапись выполнение работы проекта	Документирование результатов визуального контроля
Аудиозапись совещаний, переговоров, сообщений.	Документирование результатов аудио контроля
Контроль активности в информационных системах	Регламентированный (полу)автоматический контроль действий пользователей
Деловой экран	Анализ и регулирование по другим функциональным областям управления
Приборная доска	Деловой экран стилизованный по приборную панель самолета или автомобиля
Аналитические ИТ программы	Средства ИСУП или специальных программ для анализа состояния дел
Совещания по проекту	Организованное общение с целью анализа и регулирования работ
Указания, распоряжения, приказы	Регламентированные управленческие воздействия с целью регулирования работ
Запросы на изменения	Формализованные запросы на изменения
Решения на изменения	Формализованные решения на изменения
Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по регулированию проекта
Управление завершающей стадией проекта	
Регламент завершения проекта	Документ, определяющий участников, функции, ответственность, бизнес-процессы, документы, ресурсы и результаты
Испытания, пробная эксплуатация, тестирование	Проверка соответствия проектным требованиям
Тренинг команды заказчика	Обучение начальным навыкам использования результатов проекта
Ведомости сверки выполнения и расчетов	Документы учета двух- или многостороннего управленческого учета выполнения работ проекта
Приемо-сдаточные акты	Формальное документирование результатов выполнения работ

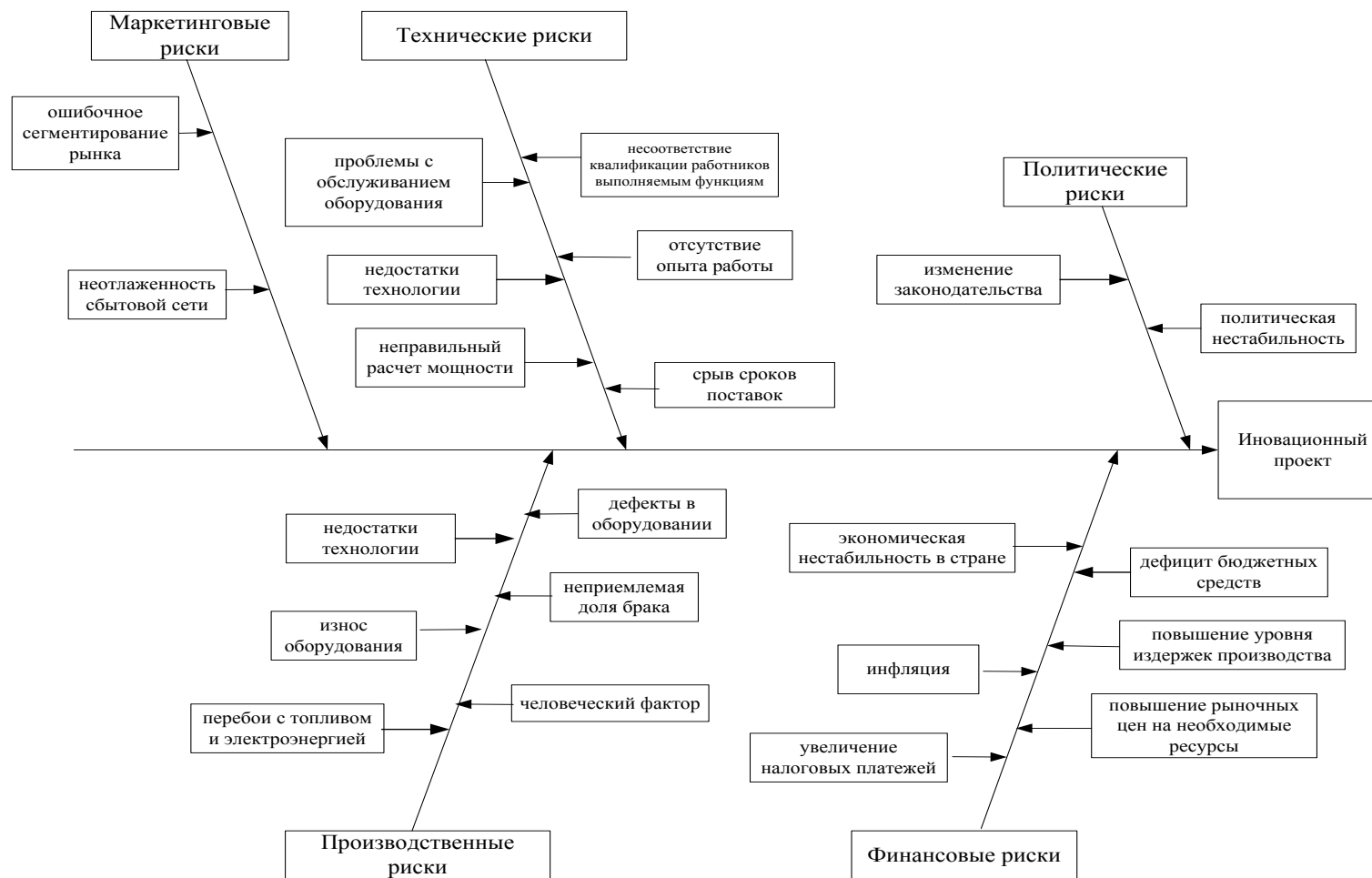
Продолжение приложения А

Ведомость проведения и подтверждения платежей	Документы учета двух- или многостороннего управленческого учета выполнения платежей проекта
Итоговый аудит контрактов	Процедура итоговой проверки обоснованности и выполнения контрактов
Итоговые отчеты	Документирование итогов функциональным областям, подразделения, проекту в целом
Итоговая презентация для заказчика	Процедура представления итогов проекта
Послепроектный анализ	Процесс и документ отображающие критически важную информацию о том, что было сделано хорошо и что плохо в ходе выполнения проекта
Итоговое совещание комнаты проекта	Процедура внутреннего подведения итогов проекта
Итоговая аттестация	Оценка личной эффективности и результатов участия в проекте, инструмент моральной мотивации по итогам проекта
Итоговые расчеты	Инструмент моральной мотивации по итогам проекта
Перенацеливание на новый проект	Инструмент моральной и материальной мотивации по итогам проекта
Приказ об организации хранения материалов проекта	Инструмент организации управления знаниями по закрытому проекту
Каталог и аннотации архивных материалов	Инструменты управления знаниями по закрытому проекту
Приказ о закрытии проекта	Инструмент формального закрытия проекта
Итоговое сообщение для прессы	
Информационная система управления проектом (ИСУП)	Средства контроля доступа; сбора, обработки и отображения данных; управления информацией и бизнес-процессами; аналитики по завершению проекта

Жизненный цикл инновационного проекта в ООО «Идеал-Пласт»



Основные риски инновационных проектов предприятия



Утверждаю
Генеральный директор
ООО «Идеал-Пласт»:

И.И. Иванов
« ____ » _____ 20__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ О РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «Идеал-Пласт»

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение определяет развитие инновационной деятельности в ООО «Идеал-Пласт» и ее соответствие Конституции Российской Федерации, ТК РФ

1.2 Инновационная деятельность на предприятии является средством интенсификации развития производства, в результате организованного в ней и управляемого инновационного процесса.

1.3 Нововведение (инновация) определяется как целенаправленное изменение, вносящее в развивающуюся производственную среду новые, устойчиво эффективные и стабильные элементы. Под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств.

1.4 Под управлением инновационным процессом понимается целеустремленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития предприятия.

2. Цели инновационной деятельности в ООО «Идеал-Пласт»

2.1. Обеспечить апробацию, подготовку и внедрение вариативных форм производства и управления, обеспечивающих реализацию целевой линии проекта, становление субъектности всех участников процесса на основе соблюдения их прав и обязанностей.

3. Задачи инновационной деятельности

3.1. Отработать в практике деятельности специалистов-инноваторов навыки инновационной, поисково-исследовательской деятельности.

3.2. Апробировать вариативные формы управления и производства, способствующие развитию предприятия в избранном направлении.

3.3. Систематизировать и обобщить опыт инновационной деятельности, внедрить в производственную практику предприятия.

4. Содержание инновационной деятельности

4.1. Апробация вариативных форм управления процессами и ресурсами предприятия.

4.2. Разработка методических и контрольно-диагностических материалов в рамках проекта.

4.3. Диагностика результативности проекта, отслеживание результатов.

4.4. Проблемно-ориентированный анализ результатов инновации.

5. Организация деятельности

5.1. В ООО «Идеал-Пласт» создается программа инновации, имеющая следующую структуру:

1. Обоснование актуальности инновации в части обеспечения целевой линии развития.

2. Формулирование темы инновации.

3. Определение объекта и предмета исследования.

4. Формулирование цели, задач, гипотезы исследования.

5. Выбор конкретных методов исследования.

6. Сроки и этапы инновации.

7. Критерии оценки ожидаемых результатов.

8. Прогнозирование:

а) ожидаемых положительных итоговых и промежуточных результатов;

б) возможных потерь, негативных последствий;

в) компенсаций потерь и негативных последствий.

5.2. Программа инновации и план работы на текущий год обсуждаются на общем заседании специалистов-инноваторов, утверждается генеральным директором предприятия.

5.3. Результаты инновационной деятельности фиксируются и предоставляются в конце периода реализации проекта при завершении инновационной деятельности заместителю генерального директора.

5.4. Результаты инновационной деятельности предоставляются в форме письменного анализа эффективности осуществляемой работы.

6. Документация и отчетность

Инновационная деятельность предусматривает оформление документации:

- программа реализации инновации;

- план работы на текущий год;

- продукты инновационной деятельности (календарные планы, контрольно-диагностические разработки, методические рекомендации и иное);

- анализ эффективности осуществляемой работы, подтвержденный результатами эффективной реализации этапов проекта.

Анализ эффективности инновационной деятельности представляется заместителю генерального директора в конце периода реализации проекта в виде отчета и приложений к нему.

7. Распространение инновационного опыта осуществляется в следующих формах:

7.1.1. Выступления на обучающих семинарах, методических совещаниях в целях транслирования инновационного опыта по вопросам апробации инновации, обеспечивающей реализацию целевой линии развития предприятия.

7.1.2. Оказание консультативной помощи специалистам в процессе подготовки и внедрения инновации.

8. Связи и ответственность

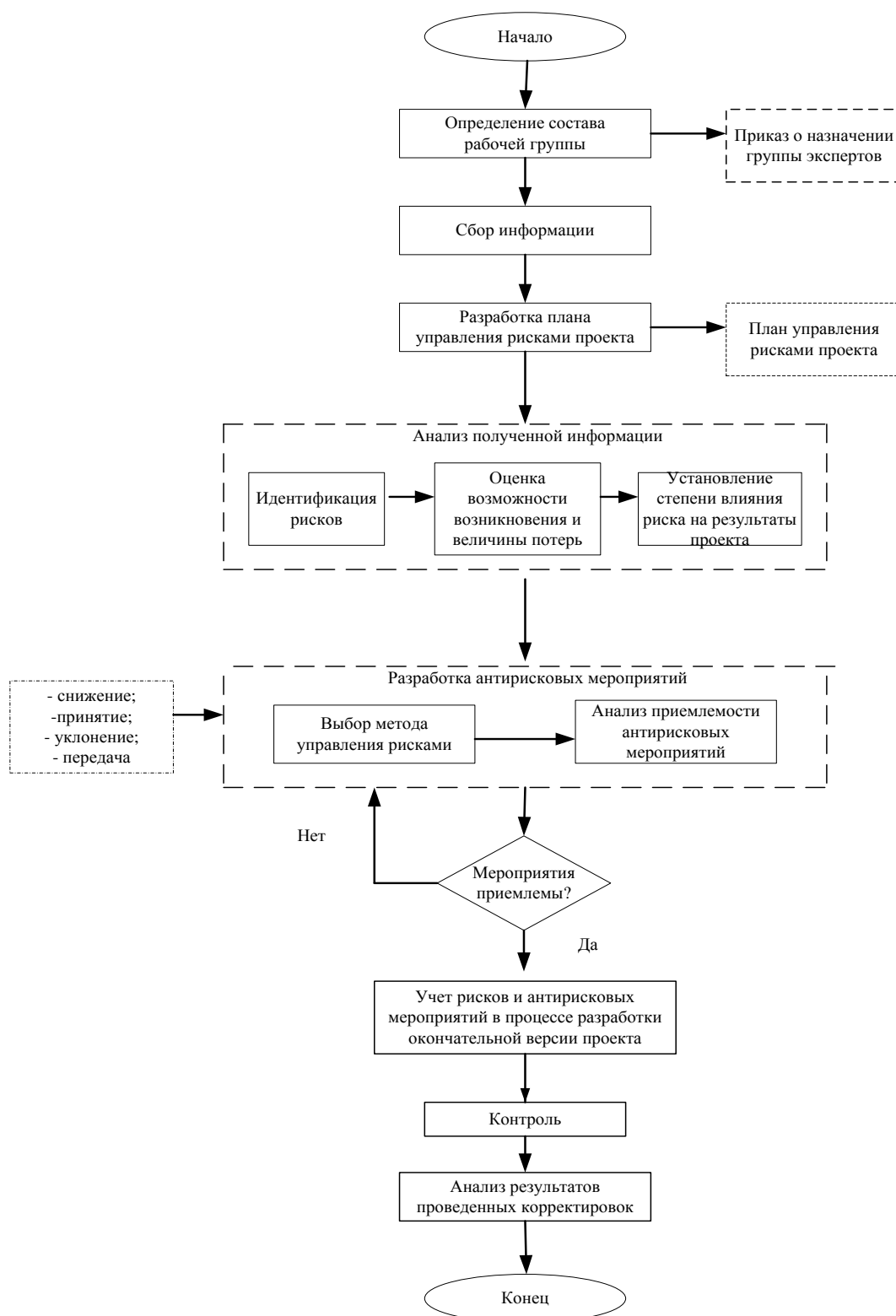
8.1. Члены проектной группы подчиняются руководителю проекта, который является координатором инновационной деятельности и осуществляет связь с руководством в лице заместителя генерального директора.

Рабочая группа специалистов формируется в зависимости от специфики инновационного проекта, руководитель группы (менеджер проекта) выбирается простым большинством голосов ее участников.

Ответственность за реализацию отдельных этапов инновационного проекта распределяется следующим образом:

1. Определение целесообразности, целей и задач проекта – высшее руководство предприятия;
2. Анализ портфеля инноваций – менеджер проекта;
3. Анализ требований потребителей – проектная группа;
4. Оценка объема необходимых ресурсов – менеджер проекта;
5. Эскиз проекта – проектная группа;
6. ТЭО – проектная группа;
7. Предварительная оценка технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта – менеджер проекта;
8. Разработка и подготовка рабочих документов по проекту – проектная группа;
9. Анализ и организации подготовки производства – менеджер проекта;
10. Формирование бюджета закупок – менеджер проекта;
11. Организация подготовки производства – менеджер проекта;
12. Формирование бюджета закупок – менеджер проекта;
13. Разработка методов контроля – высшее руководство предприятия;
14. Ввод в эксплуатацию – проектная группа;
15. Контроль и мониторинг реализации инновационного проекта – высшее руководство предприятия;
16. Оценка результатов реализации инновационного проекта – высшее руководство предприятия;
17. Принятие решения о продлении или завершении проекта – высшее руководство предприятия.

Модель управления рисками инновационных проектов ООО «Идеал-Пласт»



Жизненный цикл инновационного проекта

в ООО «Идеал-Пласт» после внедрения модели управления рисками инновационных проектов

