

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процедур формирования и управления портфелем  
нововведений в компании (на примере ООО ПСК «БРИГ»)

Обучающийся

Д.И. Абиджанова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Д.И. Абиджанова.

Тема работы: Совершенствование процедур формирования и управления портфелем нововведений в компании (на примере ООО ПСК «БРИГ»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова.

Цель бакалаврской работы – совершенствование процедур формирования управления портфелем нововведений в компании ООО ПСК «БРИГ».

Основные задачи: раскрыты теоретические аспекты процедуры формирования управления портфелем нововведение на предприятии, определена сущность и понятие процедуры, охарактеризовать особенности управления портфелем нововведений, исследован зарубежный опыт в части совершенствования процедуры формирования управления портфелем нововведений на предприятии, охарактеризованы объекты исследования предприятия ООО ПСК «Бриг», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проведен SWOT- анализ деятельности предприятия; проанализированы способы совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии (организации); исследованы пути повышения объема портфеля нововведений на предприятии на основе модернизации производства ООО ПСК «БРИГ».

Объектом исследования является ООО ПСК «БРИГ».

Предметом исследования является организации и управление портфелем нововведений в компании ООО ПСК «БРИГ».

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков -12.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты процедуры формирования управления портфелем нововведений на предприятии.....	6
1.1 Сущность и понятие процедуры формирования портфеля нововведений на предприятии.....	6
1.2 Особенности управления портфелем нововведений на предприятии.....	16
2 Анализ процедуры формирования управления портфелем нововведений предприятия ООО ПСК «БРИГ» .....	24
2.1 Характеристика объекта исследования ООО ПСК «БРИГ».....	24
2.2 Анализ процедур формирования и управления портфелем нововведений в компании ООО ПСК «БРИГ» .....	33
3 Основные пути совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии ООО ПСК «БРИГ» .....	43
3.1 Способы совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии ООО ПСК «БРИГ» .....	43
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	50
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	62
Приложение А Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем .....	66
Приложении Б Организационная структура ООО ПСК «Бриз» .....	67
Приложение В Отчетность ООО ПСК «Бриз» за 2020 -2022 гг.....	68
Приложение Г Динамика выручки и чистой прибыли ООО ПСК «Бриз» за 2015-2022 гг .....	75
Приложение Д Методическое обоснование процесса формирования портфеля заказов .....	76

## Введение

Экономические условия, которые сложились в настоящее время в России обусловлены нехваткой оборотных средств, сокращением спроса, отсутствием результата реализации проекта и это заставляет различные инновационные активные компании формировать инновационную стратегию, также управлять рисками и распределять финансовые возможности.

В связи с этим, в управлении портфелем проектов в настоящее время растёт потребность в поиске новых инструментов для формирования стратегии и роста конкурентоспособности компаний.

Ужесточаются различные методы конкуренции в области использования инноваций и это заставляет ориентированные компании искать новые способы ведения бизнеса, которые бы способствовали формированию гибкой и адаптивной стратегии, быстро перестроить бизнес и стабилизировать развитие компании.

Важнейшие проекты позволяют грамотно распределять ресурсы для реализации стратегических задач и целей компании, при этом позволяют грамотно оценить ситуацию на корпоративном уровне. В связи с этим, задача разработки, использования методологии управления портфелем проектов с учётом риска и возрастающей конкуренции, является наиболее актуальной темой.

Объектом исследования – Общество с ограниченной ответственностью производственная строительная компания «БРИГ».

Предметом исследования является процедуры формирования и управления портфелем нововведений в компании (на примере ООО ПСК «БРИГ»).

Целью исследования бакалаврской работы является исследование и разработка предложений по совершенствованию процедур формирования и управления портфелем нововведения в компании на примере ООО ПСК «Бриг».

Для достижения поставленных целей, в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты процедуры формирования управления портфелем нововведений на предприятии;
- определить сущность и понятия процедуры;
- охарактеризовать особенности управления портфелем нововведений;
- исследовать зарубежный опыт в части совершенствования процедуры формирования управления портфелем нововведений на предприятии;
- охарактеризовать объекты исследования, предприятия ООО ПСК «Бриг», провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- провести SWOT- анализ деятельности предприятия;
- проанализировать способы совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии (организации);
- исследовать повышение объема портфеля нововведений на предприятии на основе модернизации производства ООО ПСК «БРИГ».

При написании работы использовалась научно-исследовательская литература, а также нормативно-правовые акты по исследуемой теме.

В бакалаврской работе применяются такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, описание, сравнение и некоторые другие, а также такие методы прикладной науки менеджмент на эмпирическом этапе исследования.

Эмпирическая база исследования сформирована на основании научно-исследовательских работ, нормативно-правовой базы и официальных источников.

Структура работы: работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# **1 Теоретические аспекты процедуры формирования управления портфелем нововведений на предприятии**

## **1.1 Сущность и понятие процедуры формирования портфеля нововведений на предприятии**

Инновации являются частью современного экономического процесса, который происходит в современный период. От инновационной деятельности многое зависит, так как этот процесс влияет напрямую на развитие компании.

Требуется детализация и корректировка с учётом максимальной эффективности и отдачи от процесса инноваций. Современная экономическая наука понятие инновации трактует как определённый результат инновационной деятельности, и этот процесс получает в создании новых продуктов или услуг, а также направлена на совершенствование уже имеющихся продуктов или услуг, усовершенствование технологического процесса, который может использоваться в практической деятельности любой компании.

Современные исследователи отмечают, что существует множество толкований понятия новации и инновации. Наиболее часто инновации определяются как результат творческого процесса, который направлен на создание новых потребительских свойств. И применение инноваций используется для целей изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. Важнейшим признаком инноваций выступает новизна потребительских свойств, также так называемая техническая новизна.

Понятие инновации распространяется на продукты и производимые услуги, влияют на способ производства, также на наличие новшеств в организационной, научно-исследовательской, финансовой и иных сферах. То есть, фактически инновации являются процессом совершенствования, обеспечивающие экономию затрат, повышение качества создаваемой продукции либо услуги и так далее.

В таблице 1 представлены толкования инновации и процедуры формирования портфеля нововведений различных авторов.

Таблица 1 - Толкования понятия «инновации» и процедуры формирования портфеля нововведений различными авторами

Автор	Толкование	Источник из списка литературы
Никитин Н.А.	«Инновация — комплекс мероприятий, направленных на внедрение новых технологий, техники и т.п. в какую-либо сферу деятельности» Инновация — 1. Вложение средств в экономику, обеспечивающее смену поколений техники и технологии» [6, с.154].	Большой академический словарь русского языка / Под ред. Н.А. Никитина. Т. 7. — СПб.: Наука; СПб.: ИФ «Наука» РАН, 2007. [6, с.154]
Азрилиян А.Н.	Новая техника, технология, являющиеся результатом достижений научно-технического прогресса. Развитие изобретательства, появление пионерских и крупных изобретений является существенным фактором инноваций» [31, с. 54].	Новый экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. 2-е изд, доп. — М.: Институт новой экономики, 2007. [31, с. 54]
Гохберг Л.М.	«Слово «инновация» может иметь различные значения в разных контекстах, и выбор их будет зависеть от конкретных целей измерения или анализа... Технологические инновации охватывают новые продукты и процессы и значительные технологические изменения продуктов и процессов. Инновация считается осуществлённой в том случае, если она внедрена на рынке (продуктовая инновация) или использована в производственном процессе (процессная инновация). Следовательно, инновации предполагают комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих видов деятельности» [18, с. 117].	Измерение научно-технической деятельности. Предлагаемая стандартная практика для обследований исследований и экспериментальных разработок. Руководство Фраскати / Пер. Л.М. Гохберга. Париж и ЦИСН. — М., 1995.
Волынкина М.В.	«Инновации, нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих нововведений в самых разных областях деятельности» [8, с. 14]	Волынкина М.В. Правовое регулирование инновационной деятельности. Проблемы теории. — М., 2007.

Сразу можно обратить внимание, что приверженность инновациям посвящено больше практических, чем научных работ, является. Однако во всех этих работах российские и зарубежные авторы прямо или косвенно рассматривают новые товары или услуги как инновации, возникающие в результате внедрения (освоения) новых технологий, исследований и изобретений.

Как видно из таблицы 1 различные определения, которые характеризуют процесс нововведений и инноваций схожи в практической части, являющей внедрение нововведений, а отличия в технологиях и сферах деятельности

Общую схему процедуры формирования портфеля нововведений можно представить в виде рисунка 1:

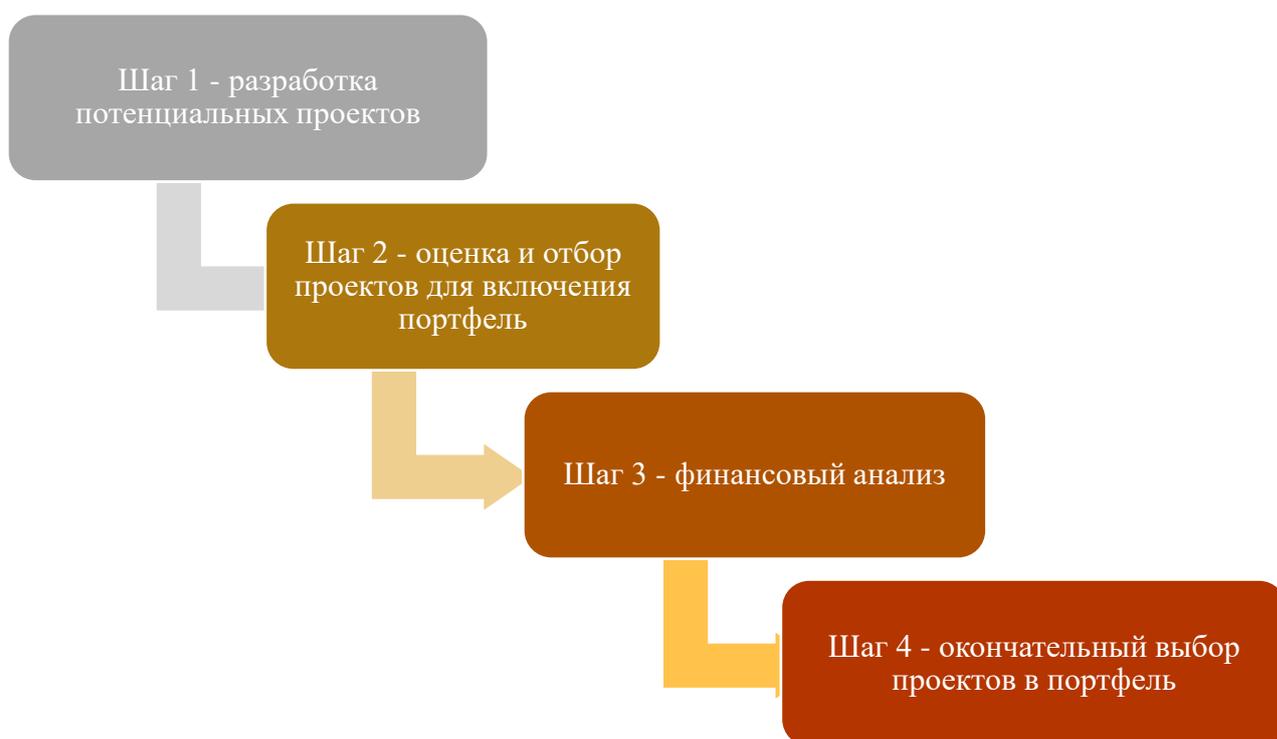


Рисунок 1 – Общая схема процедура формирования портфеля нововведений

В таблице 2 представлены толкования «процедуры» формирования портфеля. Процедура подразумевает под собой определение и оценку факторов сложности формирования инновационного проекта.

Таблица 2 - Толкования понятия «процедура» формирования портфеля

Автор	Толкование	Источник из списка литературы
Гаибназарова З.Т., Разумова Т.О.	«Формирование портфеля и управление им включает принятие следующие процедуры: 1. Определение общей цели портфеля, основанной на потребностях владельца портфеля. 2. Определение приемлемой степени риска при формировании портфеля (будут ли инвестиции агрессивными или консервативными). 3. Определение приемлемой нормы доходности, которую предполагается получить на инвестирование в технологии. 4. Выбор направлений инвестирования» [12, с.199]	Гаибназарова З.Т., Разумова Т.О. Модернизация: корпоративное управление инновациями и управленческие инновации // Корпоративное управление: теория и современная практика: республиканский научный семинар. - 2019. - С. 24-25. [12, с.199]
Набиева С.А.	«Процедура формирования портфеля проектов заключается в выборе такого сочетания удельных весов вложений в проекты, при котором доходность портфеля максимальна, а риск минимален» [29, с.67].	Набиева С.А. Эффективное использование резервов инновационного потенциала предприятий в условиях модернизации экономики // XXXII Международные Плехановские чтения. - М., 2019. [29, с.67]

Продолжение таблицы 2

Автор	Толкование	Источник из списка литературы
Демченко А. О.	Процедура формирования портфеля включает этапы: «- сбор исходной информации о технологиях, которые могут быть включены в портфель предприятия, - формирование портфеля и увязка его с целями, активами и ресурсами предприятия, - оценка проектов и их ранжирование в соответствии с утвержденными критериями и с использованием имеющейся информации, - оценка сбалансированности портфеля и его оптимизация, - разработка рекомендаций по повышению эффективности инвестиций в проекты, включенные в портфель, - организация мониторинга и контроля реализации проектов, - принятие решений о добавлении новых проектов» [15, с. 227]	Демченко, А. О. Формирование портфеля инновационных проектов предприятия в условиях финансовых ограничений / А. О. Демченко // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 1(23). – С. 37-45. [15, с. 227]

Современные предприятия, которые работают в условиях неопределённости и риска должны направлять свою деятельность на непрерывное развитие, так как длительное динамичное развитие может возникнуть в процессе инновации.

Под инновационным проектом понимается комплекс мероприятий, которые направлены на создание новой продукции, любого новшества в производстве.

Процесс управления портфелем нововведений обеспечивает достижение поставленных целей, и в связи с этим управление портфелем является неотъемлемым условием для того, чтобы и развить систему менеджмента на предприятии. Проектное управление отличается от управления портфелем тем, что в качестве основной задачи проектного управления выступает стремление сделать работу верно, а управление портфелем предполагает делать правильные работы. Функции и процессы проектного управления

инновационным портфелем представлены в приложении А, на рисунке А.1. Важным условием для формирования портфеля является определение ценностей компании оценка конкурентоспособности на рынке в конкурентной экономической среде. Основным компонентом для быстрого развития компании является инвестиции, которые позволяют реализовывать проекты и получать новые финансовые возможности. Данный процесс имеет различные значения в разных контекстах и выбор зависит от целей или проводимого анализа.

Процесс формирования портфеля инновационных стратегий предприятия представлен на рисунке 2.

Следует отметить, что длительное динамическое развитие предприятия определяется ценностями компании, и возможности её роста. Быстрый рост является важным фактором конкурентоспособности предприятия в современной экономической среде. Долгосрочная перспектива позволяет оценить продуктивность инвестиций и сектор новых технологий, сделать прогнозные показатели, установить цели и приоритеты деятельности. Объекты инвестиции производят так называемую кумулятивную отдачу, однако в связи с повышением риска, наиболее предпочтительные оказываются инвестиции, которые позволяют применять наиболее перспективные технологии.

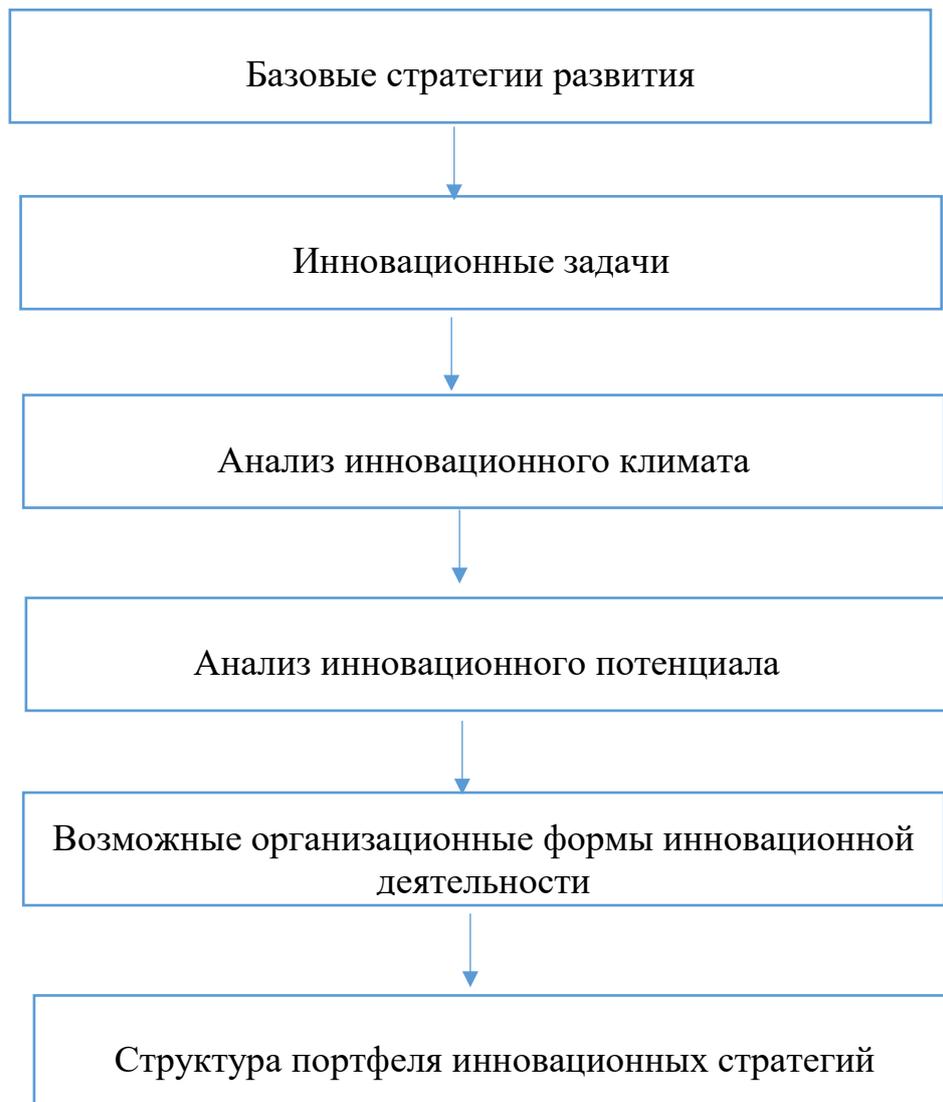


Рисунок 2 – Процесс формирования портфеля инновационных стратегий предприятия

Предприятие применяет несколько взаимосвязанных и дополняющих друг друга инновационных стратегий, и каждая стратегия разрабатывается с учётом наличия финансовых и иных возможностей, перспектив развития предприятия и отдельных видов деятельности.

Можно отметить, что создание нового продукта позволяет обновить прайс на ассортимент, выйти на новый рынок, получить новое сотрудничество, совершенствовать процессы производимой продукции, повысить качество и технологии производства данной продукции и так далее. Таким образом, инновации являются универсальным средством, направленная на эффективность производства.

Портфель инновационной стратегии, должен быть ориентирован на конкретные цели и учитывать различные социальные, экономические цели предприятия, исходя из инновационных задач, которые представлены предприятием. Необходимо учитывать также иные факторы, которые оказывают влияние на инновационное развитие компании.

В ходе разработки инновационных проектов инновационного портфеля является выработка инновационных проектов, которые направлены на реализацию поставленных решений. Получение прибыли, также максимальная отдача является основной целью предприятия в условиях рыночных отношений и для этого предприятие разрабатывает цели, направленные на расширение производства товаров и услуг, повышение уровня конкурентоспособности, стабилизация положения на рынке в условиях конкуренции, освоение новых рынков, производство новых товаров и услуг.

Таким образом, предприятие в последующем получает результаты в более короткие сроки и с наименьшими затратами. Необходимо определить уровень производства продукции от целевого роста будет зависеть инновационные задачи предприятия и в случае стремительного роста, значение принимается обычно более 20% в год в случае, если речь идёт о серьёзной реконструкции, либо расширении или новом строительстве.

Инновационные задачи, связанные непосредственно с приобретением оборудования, которое должно отвечать требованиям инновационного развития, проектирования и разработки новой продукции, разработки новых технологических процессов и принятие эффективных решений.

Под эффективными решениями понимаются те решения, которые направлены на создание инновационного портфеля, состоящего из определённого набора продуктов, так называемых лидеров и продуктов последователей [5, с. 85].

При принятии эффективных решений, важным формированием эффективности портфеля является критерии эффективности.

Очень высокий (20%) и высокий рост (10%) характерен для периодов, когда на рынок были введены и созданы основные мощности новых продуктов.

На ниже представленном рисунке 3 показана схема наиболее обобщенной модели инновационного процесса с учетом подходов, которые рассмотрены в различных научных трудах. Это создаёт представление о понимании сущности и структуре инновационного процесса как неотъемлемой составляющей научно-технического прогресса.

Отсюда можно сделать вывод, что интенсивность протекания совокупности инновационных процессов определяет динамику НТП.

Нужно учитывать, что важной инновационной задачей является совершенствование действующих технологических процессов для того, чтобы снизить себестоимость, улучшить качество продукта и подготовить выход нового продукта на современный рынок. Методы, которые используются в практике планирования, свидетельствуют о том, что состав и структура оптимального портфеля определяется стратегией предприятия.

Как показывает анализ литературы, инновационный процесс всегда был в центре исследования. И приобретаются новые знания об этапах, связанных с рыночной направленностью нововведений.

Этапы рассматриваются с точки зрения ориентации и удовлетворения конечных потребностей через продажу новой продукции либо выходом новых услуг на рынок в условиях конкретности. Исследование этапов инновационного процесса, структуризация инновационного процесса имеет определённую схему: сначала проводится исследования, затем разработки, производство, маркетинг и продажи [11, с. 204]. Вся эта схема должна реализовываться последовательно и учитывать многие факторы.

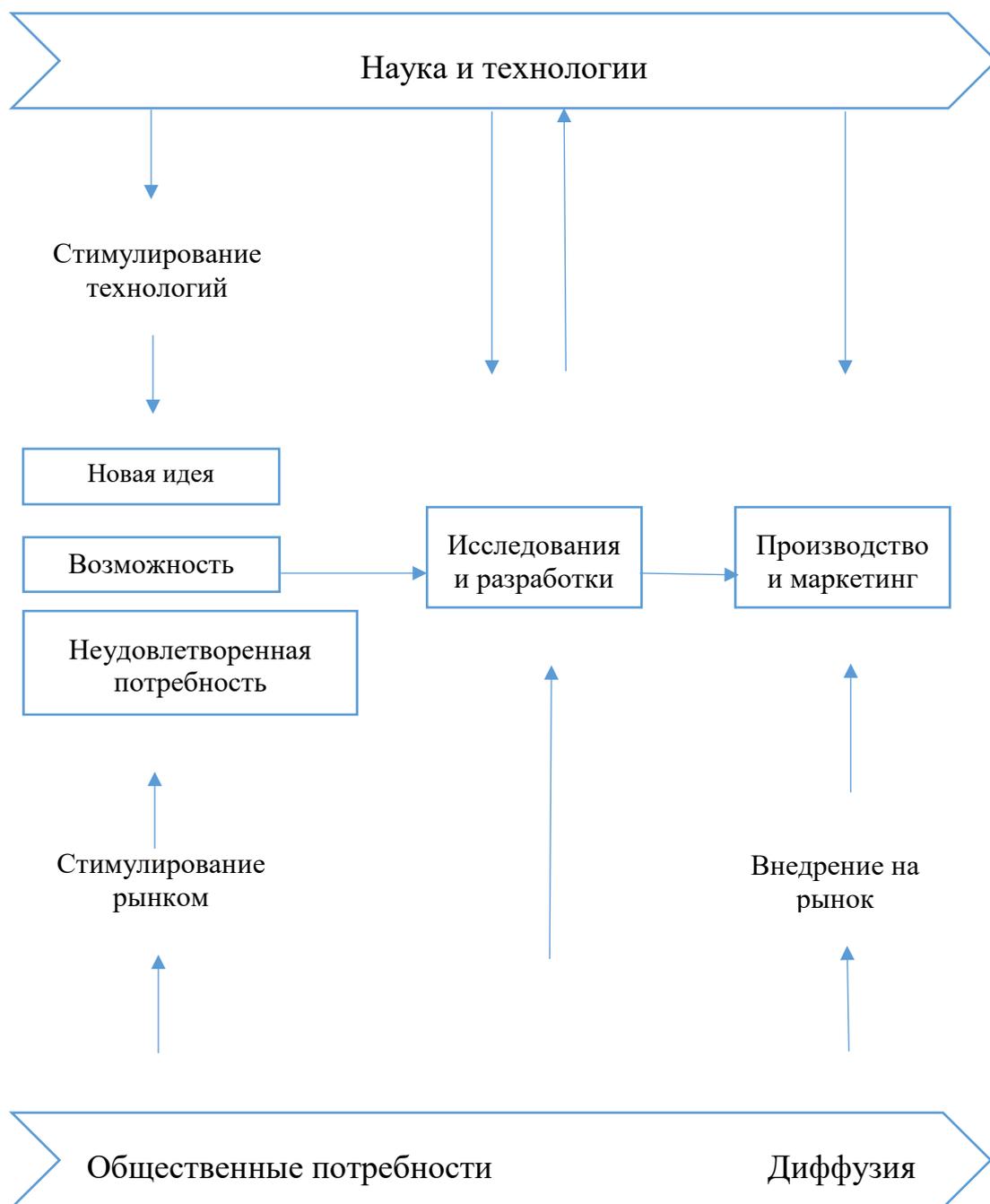


Рисунок 3 – Обобщенная модель инновационного процесса

В заключение можно сделать вывод, что инновационный процесс является процессом, который непосредственно направлен на совершенствование производимой продукции либо продуктов и достаточно широко распространён между субъектами рынка.

Инновационный процесс включает в себя комплекс мероприятий, которые обусловлены стратегическими целями предприятия, особенностями,

видами деятельности и иными факторами. Инновационный процесс затрагивает непосредственно внедрение нового продукта и услуги, также на совершенствование новых технологий, которые используются в производстве или для иной деятельности.

Процесс является непрерывным и постоянно совершенствуется, становится более эффективным и приобретает потребительские свойства, направленные на удовлетворение потребностей современного рынка.

В целях эффективного стратегического осуществления деятельности любой организации, необходима чёткая регламентация деятельности подразделений, которая обеспечивает инновационное развитие предприятия. Основной целью инновационного развития является проработка научно-технических идей, производится также разработка и принятие соответствующих технических решений, которые направлены на достижение целей. Для создания инновационных проектов могут использоваться как технические задания, где формулируются определённые задачи, сроки, суть приводимых инновационных проектов, ответственные лица за реализацию и так далее.

## **1.2 Особенности управления портфелем нововведений на предприятии**

Инновационное развитие охватывает все виды резервов, для того чтобы эффективно освоить инновационную деятельность и обновлять различные стороны и направления деятельности компании. Инновационный процесс неразрывно связан с техническими разработками, а также научно-исследовательской деятельностью, направленной на улучшение и эффективность процессов, а также технологий на предприятии. Многие компании используют новации в целях повышения эффективности и приобретения определённого опыта в производстве продукции товаров и услуг, чтобы занять конкурентные преимущества на рынках сбыта.

В целях развития проектов требуется стабилизация экономических отношений на предприятии, а также управление конкурентным

взаимодействием, диверсификация бизнеса, что в целом ведёт к сбалансированному инновационному развитию компании.

Многие компании осваивают и разрабатывают новые стратегии с учётом определённых рисков и зависимости от финансовых возможностей, то есть осуществляют так называемый портфель инновационных проектов, что предполагает освоение инновационных разработок, которые реализуются в рамках ресурсных ограничений.

Процесс формирования инновационных портфелей целенаправленно обеспечивает выполнение стратегических задач и целей на предприятии и представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 - Процесс формирования инновационных портфелей

Следует отметить, что управление портфелем нововведений является важным фактором формирования эффективной политики и что ведёт к повышению стратегической конкурентоспособности. Однако следует отметить, что современные менеджеры достаточно избирательно подходят к выбору инновационных портфелей, так как зачастую это связано с инвестиционными объемами капитальных вложений, дефицитом финансовых ресурсов.

В связи с этим, необходимо тщательно отбирать проекты. Тщательно проводить прогнозы и оценивать возможности получения экономической прибыли от реализации инновационных портфелей.

Для осуществления инноваций необходимых для формирования портфеля инновационных проектов необходимо составить план принятия необходимых решений. Для этого могут приниматься следующие решения:

- определяться цели портфеля, которые основаны на потребностях;
- определяться оптимальная степень риска при реализации портфеля;
- определяться нормы доходности, которые в результате могут быть получены в реализации той или иной новой технологии;
- производится тщательный отбор направлений для инвестиционных проектов;

Основными проблемами формирования портфеля являются:

- слишком большое множество проектов, которые зачастую могут повторяться;
- неправильный выбор проектов, которые не представляют значимости и эффективности для организации;
- разработанные проекты не соответствуют стратегическим разработанным целям предприятия;
- наблюдается несоответствие или несбалансированность разработанных проектов;
- отмечается несоответствие стратегических ресурсов;

– недостаточный учёт возможностей компании и иные проблемы.

Это всецело обеспечивает переход к управлению процессами по созданию портфеля нововведений рисунок 5 (Приложение А, рисунок А.1).

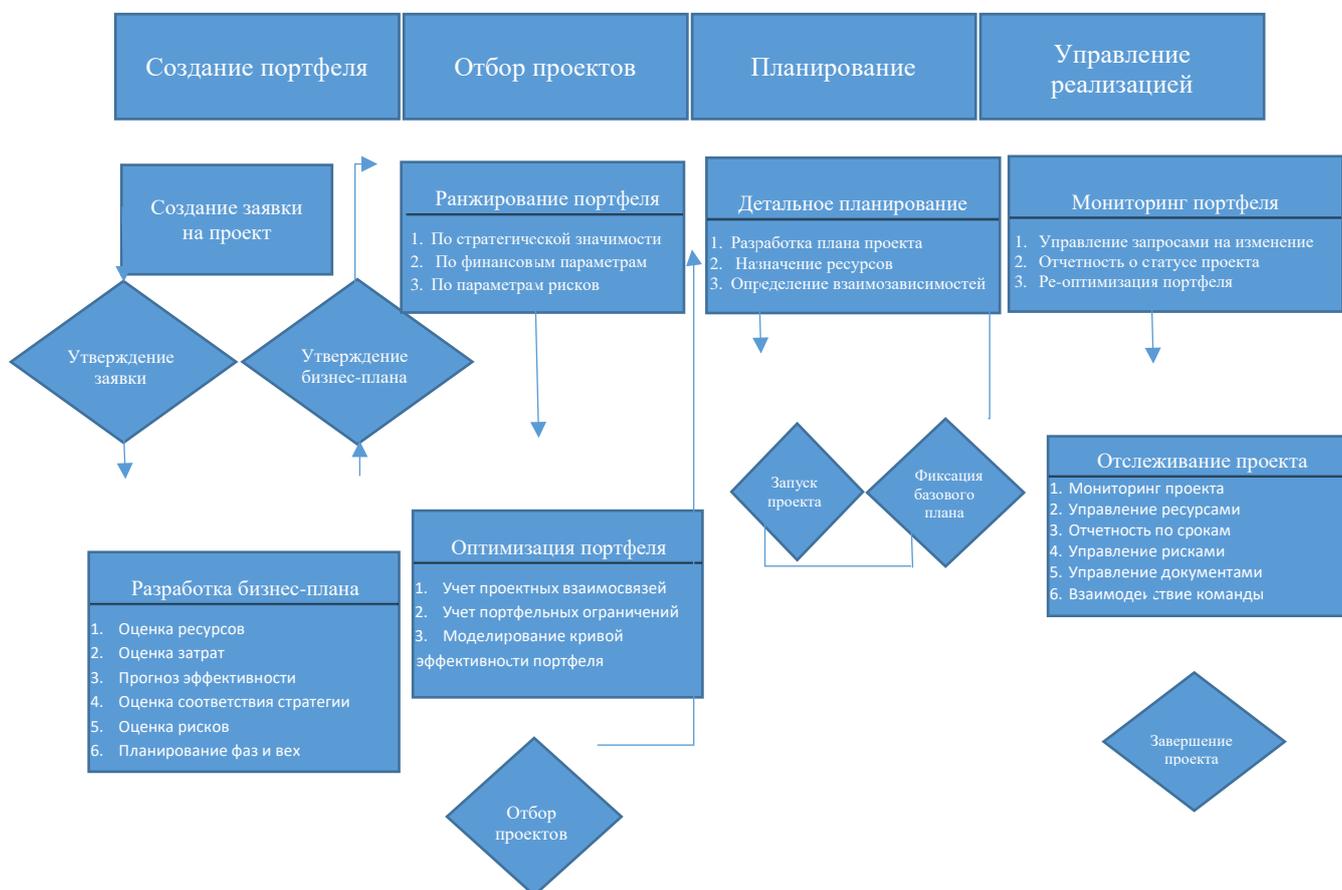


Рисунок 5 - Процесс по созданию портфеля нововведений

Управление портфелем также предполагает принятие эффективных решений, в частности, решаются вопросы по недостатку квалифицированных кадров.

Квалифицированные кадры позволяют эффективно выполнять задачи, и всецело обеспечить выполнение стратегических целей предприятия. В качестве эффективных технологий, который обеспечивают реализацию проектов, является распределение или выравнивание ресурсов как две технологии, которые позволяют использовать программы и портфели, а также оперативное и выполнение планирование.

В качестве одной технологии, современной технологии является устранение конфликта между возникающими ресурсами, так как нехватка ресурсов приостанавливает либо прекращает выполнения проекта. Данные задачи возникают в случае, если в проекте совместно используются общие ресурсы. В процессе используются различные общие ресурсы, которые позволяют переходить от одной модель управления к другой модели, мобильно изменять требуемые параметры.

На уровне матричной системы решаются задачи управления проектами, и компания переходит на новую степень управления. Для этого, необходимо устанавливать приоритеты инновационных проектов, где будут распределяться ресурсы между портфелями инновационных продуктов и инновационных услуг.

Необходимо использовать ту технологию, которая будет эффективна и приносить прибыль компании в ближайшем будущем, в противном случае, данная технология может быть не эффективной. При недостаточности ресурсов технология может быть приостановлена и мероприятия прекращаются, что ведёт к успеху реализации поставленных задач. В случае успешного установления приоритета, и при дефиците ресурсов, необходимо отбирать те проекты, которые могут быть эффективными в экономическом плане. Для эффективности и успешной реализации мероприятий, необходимо определить приоритеты проектов, правильно поставить задачи, сделать прогнозы и провести другую важную работу [15, с. 57].

С процессом необходимо точное распределение и заполнения портфеля заказов. Уполномоченное лицо, которое использует средства для реализации этих проектов, должно учитывать множество факторов и портфель заказов может изменяться с учётом проектов, которые может выполняться зависимости от ситуации, который сложился на текущий момент. Процесс отбора и оценки проектов является ключевым моментом для реализации общей стратегии деятельности предприятия. Необходимо рассматривать различные проекты и проводить оценку последовательно и при оценке

понимается не только текущие товарно-рыночные позиции, но также и проекты, которые находятся в процессе, то есть незавершенные проекты, также резервные проекты, которые могут быть использованы в случае альтернативы. Необходимо отметить, что при недостаточных ресурсных средствах, многие проекты могут быть отложены и также могут возникать потенциальные объекты, которые могут появиться в ходе бюджетного периода. Как показывает практика, существуют множественный характер целей. Многие предприятия испытывают дефицит средств. В связи с этим, необходимо измерять и правильно оценивать чистый поток денежных средств.

В связи с этим, необходимо использовать различные методы прогнозирования для того, чтобы оценивать возможность и в полной мере удовлетворять требованиям компании. А главное, они должны отвечать направлениям стратегии развития предприятия. Цель прогнозирования позволяет оценить достаточную степень точности финансовых возможностей любой компании на реализацию инновационных проектов.

Можно сделать вывод, что в качестве несомненного условия для внедрения портфеля является прогнозирование, также определение ближайших миссий и целей. Для этого требуется создание команды для проведения данной работы. В случае перехода к более зрелым этапам управления проектами, основным показателем является время, качество и стоимость в основе проекта имеются проблемы экономической оценки эффективности, которые проводятся уполномоченными специалистами, имеющими достаточный опыт в этой сфере.

В связи с тем, что в практике существуют различные показатели эффективности и показатели экономической деятельности, то необходимо учитывать эти показатели, а также устанавливать приоритеты проектов и сочетать их с поставленными стратегическими целями и задачами. Инновационные проекты должны учитывать возможные качества управления и последствия по распределению затрат, для этого должны быть проведен финансовый анализ.

В случае, если недостаточно реализован механизм формирования инновационного портфеля, то может возникнуть такая ситуация, при которой доходы, которые полученные от реализации инновационного проекта, являются единственным источником для погашения долговых обязательств и выполнения кредитных обязательств. В связи с этим, можно привлечь независимых и профессиональных консультантов, которые помогут профессионально оценивать риски и прогнозировать дальнейшее развитие компании. Кроме того, в практике могут возникать определённые сложности подбора проектной команды в целях выполнения поставленных задач.

«Для формирования инновационного портфеля необходимо компании учитывать особенности инновационных проектов, так как методы финансирования и методы финансового анализа зачастую не обеспечивают оценку степени риска и отбора необходимых проектов, и это может привести к неэффективности проектной деятельности» [18, с. 204] (Приложение Д, рисунок Д.1).

Метод проектов финансирования и процедура финансового анализа имеет существенные отличия. Финансовая информация, которая может быть получена по капитальным вложениям на строительство, созданием промышленных объектов является важнейшей, и она должна отвечать требованиям надёжности и правильного расчёта.

Многие инновационные проекты могут быть прекращены и в результате предприятие может внести как небольшие финансовые потери, так и крупные потери. Однако, если предприятие видит неэффективность внедрения инновационного проекта, то необходимо его прекращать на ранних сроках с небольшими финансами потерями. Следует учитывать, что финансовая информация об отборе инновационных проектов является очень специфичной и ограниченной. Сложно представить использование данной информации в практической деятельности без учёта мнения независимых экспертов, так как мнения независимых экспертов позволяет объективно оценить ситуацию, скорректировать стратегию цели и

политику компании, внести изменения в проекты. Следует отметить, что любой инновационный проект имеет определённую степень риска, а также неопределённость, в связи с этим, необходимо проводить качественную оценку перспектив реализации данного проекта.

Требуется наличие узких специалистов, которые могут провести данную работу. Следует отметить, что инновационный портфель может содержать различные проекты, которые направлены на долгосрочную и краткосрочные перспективы. Любой портфель должен проверяться и постоянно контролировать со стороны компетентных органов, своевременно должны быть внесены изменения и постоянно финансироваться. Большой портфель предполагает включение различных проектных продуктов, которые должны быть распределены в зависимости от высокой степени риска, можно отметить, что крупные портфели имеют высокую долю рисков эффективности внедрения, которые необходимо просчитывать с наиболее точной вероятностью получения эффективности.

С целью совершенствования управления инновационными проектами, необходимо диверсифицировать, распределять риски, формировать и повышать эффективность ресурсных, технологических, кадровых составляющих, ужесточать производственные требования к качеству продукции и услуг, повышать технологические возможности, расширять производство и ускорять темпы деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что в случае, если недостаточно реализован механизм формирования инновационного портфеля, то может возникнуть такая ситуация, при которой доходы, которые будут получены при реализации инновационного проекта, станут единственным источником для погашения долговых обязательств и выполнения кредитных обязательств. Для формирования инновационного портфеля можно привлечь независимых консультантов, которые помогут профессионально оценивать риски и прогнозировать дальнейшее развитие компании. Для этого необходимо тщательно проводить работу по подбору проектной команды в целях выполнения поставленных задач.

## **2 Анализ процедуры формирования управления портфелем нововведений предприятия ООО ПСК «БРИГ»**

### **2.1 Характеристика объекта исследования ООО ПСК «БРИГ»**

Группа компаний «Бриг» основана в 2012 году и осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самоокупаемости.

Компания «Бриг» выполняет широкий спектр работ, по капитальному строительству зданий и сооружений, монтажу инженерных сетей, зданий и сооружений промышленного и гражданского назначения. Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности - частная.

Уставный капитал общества на 01.01.2023г. составляет 10 000 000 рублей.

Основными направлениями деятельности компании «Бриг» являются:

- исполнение функций генподрядчика и производство полного комплекса работ по капитальному строительству, реконструкции и ремонту;
- обеспечение организаций строительными механизмами;
- дорожное строительство, а также монтаж внутренних и наружных систем электроснабжения;
- строительство инженерных сетей (газ, вода, канализация, электрификация), строительство распределительных и трансформаторных подстанций до 220кВ включительно;
- иные строительные и монтажные работы.

Силами компании «Бриг» в составе различных строительных организаций выполнялись работы по реализации проектов на следующих объектах:

- комплекс работ по монтажу и пуско-наладке систем электроснабжения и автоматизации на объекте: «UZBEKISTAN GAS TO

LIQUID PROJECT» (UzGTL) в Республике Узбекистан при участии АО «Узбекнефтегаз», Hyundai Engineering Co.Ltd, Enter Engineering Pte Ltd;

- комплекс работ по монтажу и пуско-наладке систем электроснабжения, автоматизации и связи при строительстве ледовой арены «HUMO ARENA» в г. Ташкент Республика Узбекистан при участии ООО «Wind Rose», Enter Engineering Pte Ltd;
- работы по монтажу и пуско-наладке систем электроснабжения и автоматизации на объектах Кандымского газового месторождения в Республике Узбекистан при участии Lukoil Uzbekistan Operating Company, Hyundai Engineering Co.Ltd, Enter Engineering Pte Ltd;
- работы по монтажу и пуско-наладке систем электроснабжения и автоматизации на объектах «Обустройство газоконденсатных месторождений Адамташ, Гумбулак, Джаркудук – Янги Кизилча в Республике Узбекистан при участии Lukoil Uzbekistan Operating Company, Enter Engineering Pte Ltd и иные крупные проекты. Таким образом, компания является крупной, зарекомендовала себя как опытная компания, состоящая высокопрофессиональных специалистов, и выполняет специфические виды деятельности.

Основной состав компании «Бриг» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Численный состав компании «Бриг» на 1 января 2022 г.

Специальность	Количество работников, чел.
Административный персонал	14
ИТР (руководители проектов, начальники участков, мастера)	45
Инженер ПТО	32
Инженер ПНР	34
Монтажник ЭО и СКС	620
Слесарь КИПиА	215
Слесарь по сборке щитового электрооборудования	14

Продолжение таблицы 3

Специальность	Количество работников, чел.
Газо-электросварщик	10
Машинист водитель	19
Каменщик монтажник	23
Монтажник металлоконструкций	15
Всего	1041

В состав компании «Бриг» входят следующие структурные подразделения: финансово экономический отдел; юридический отдел; HR-департамент; отдел охраны труда и промышленной безопасности; сметно-договорной отдел; отдел материально-технического снабжения; производственно-технический отдел; тендерный отдел; департамент общестроительных работ; департамент по монтажу электрооборудования; департамент по монтажу КИПиА и АСУ ТП; департамент по монтажу ОПС и слаботочных сетей; департамент ПНР и электролаборатория; механомонтажный участок; автотранспортный участок.

Организационная структура управления компанией «Бриг» укрупненно приведена на рисунке 6, расширенный формат в Приложении Б, на рисунке Б.1.



Рисунок 6 – Организационная структура управления ООО ПСК«Бриг»

Далее проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности компании «Бриг». Основные экономические показатели работы предприятия представлены в таблице 4 (Приложение В, рисунки В.1-В.7, Г, рисунок Г.1)[37].

Выручка от реализации продукции в исследуемом периоде снижалась с 837,5 млн.рублей в 2020 году до 519 млн.рублей в 2022 году., при этом темп изменения себестоимости продаж выше, чем темп изменения выручки от реализации, что является отрицательным моментом и свидетельствует о росте затрат на новые технологии и оборудование в структуре затрат предприятия.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ПСК «Бриг» за 2020–2022 гг., млн. руб.

Показатели	2020г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	837,5	789,5	519	-48	94,3	-270,5	65,7
Себестоимость продаж	553,5	569,0	514,9	15,5	102,8	-54,1	90,3
Валовая прибыль (убыток)	284	220,5	4,1	-63,5	77,6	-216,4	1,9
Управленческие расходы	54,2	54,1	57,5	0,1	99,8	3,4	106,3
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	229,8	166,4	- 53,4	-63,4	72,4	-219,8	-32,1
Чистая прибыль	102,7	117,9	8,9	15,2	114,8	-109	7,5
Основные средства	75,8	74,7	82,4	-1,1	98,5	7,7	110,3
Оборотные активы	464	500,2	668,1	36,2	107,8	167,9	133,6
Численность ППП, чел.	305	304	305	-1	99,7	1	100,3
Фонд оплаты труда ППП	221,4	227,6	206,4	6,2	102,8	-21,2	90,7

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Производительность труда работающего, (стр1/стр.10)	2,7	2,6	1,7	-0,1	96,3	-0,9	65,4
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	60,0	62,0	65,	2	103,3	3	104,8
Фондоотдача, руб. (стр1/стр8)	11,2	10,6	6,3	-0,6	94,6	-4,3	59,4
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,8	1,6	0,8	-0,2	88,8	-0,8	0,5
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	27,4	21,1	-	-6,3	77,0	-	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	25,8	19,7	-	-6,1	76,4	-	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	73	79	110	6	108,2	31	139,2

В 2022 году на предприятии образовался убыток по статье «прибыль (убыток) от продаж», то есть расходы превысили доходы и поэтому в 2022 году у хозяйствующего субъекта не появилась возможность для наращивания портфеля нововведений.

Выручка от реализации продукции и себестоимость продаж в 2022 году по сравнению с 2021 годом имела тенденцию к уменьшению, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

На рисунке 7 показана динамика показателей выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО ПСК «Бриз».

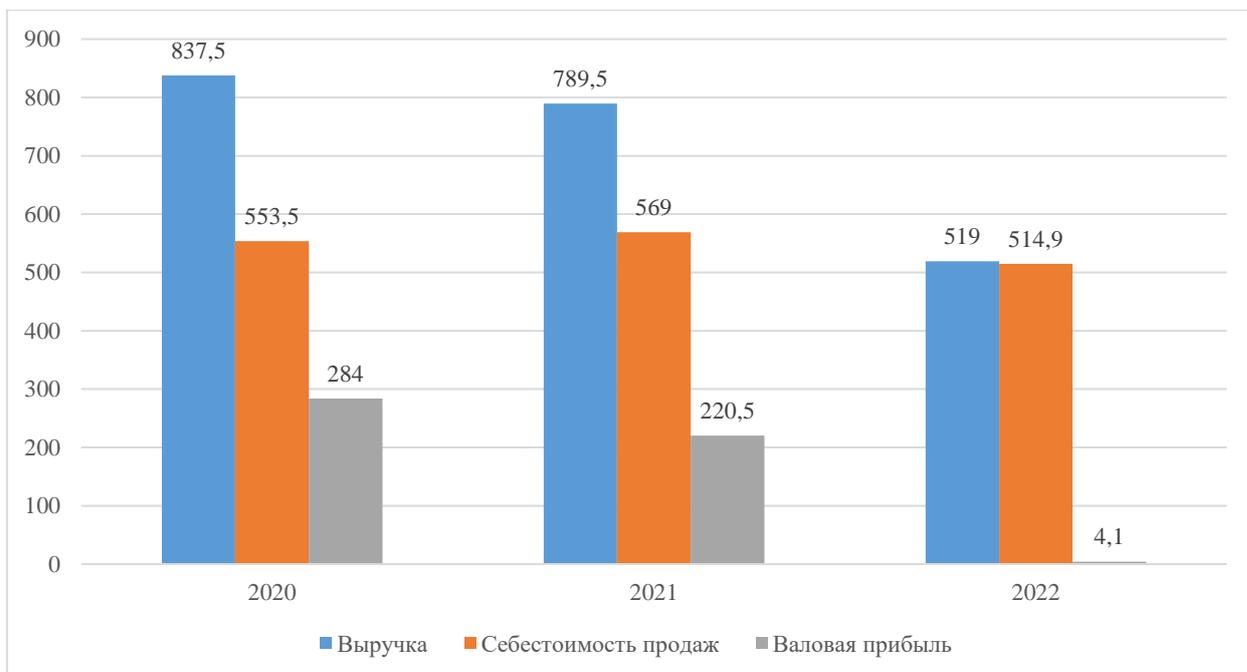


Рисунок 7 - Динамика показателей выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО ПСК «Бриз», млн.руб.

Деятельность анализируемого предприятия достаточно активна. За период работы сформирована определенная база клиентов и контрагентов, с которыми компания сотрудничает. Для наращивания объемов выполняемых работ и оказания услуг необходимо повышать внутренний потенциал как трудовых ресурсов, так и портфеля нововведений. В настоящее время инновации прочно вошли в хозяйственную деятельность предприятий. Но каждое нововведение требует и определенных затрат, в частности наличие капитала и его оптимальное структурирование. [18, с. 73].

На рисунке 8 показана динамика показателя «производительность труда».

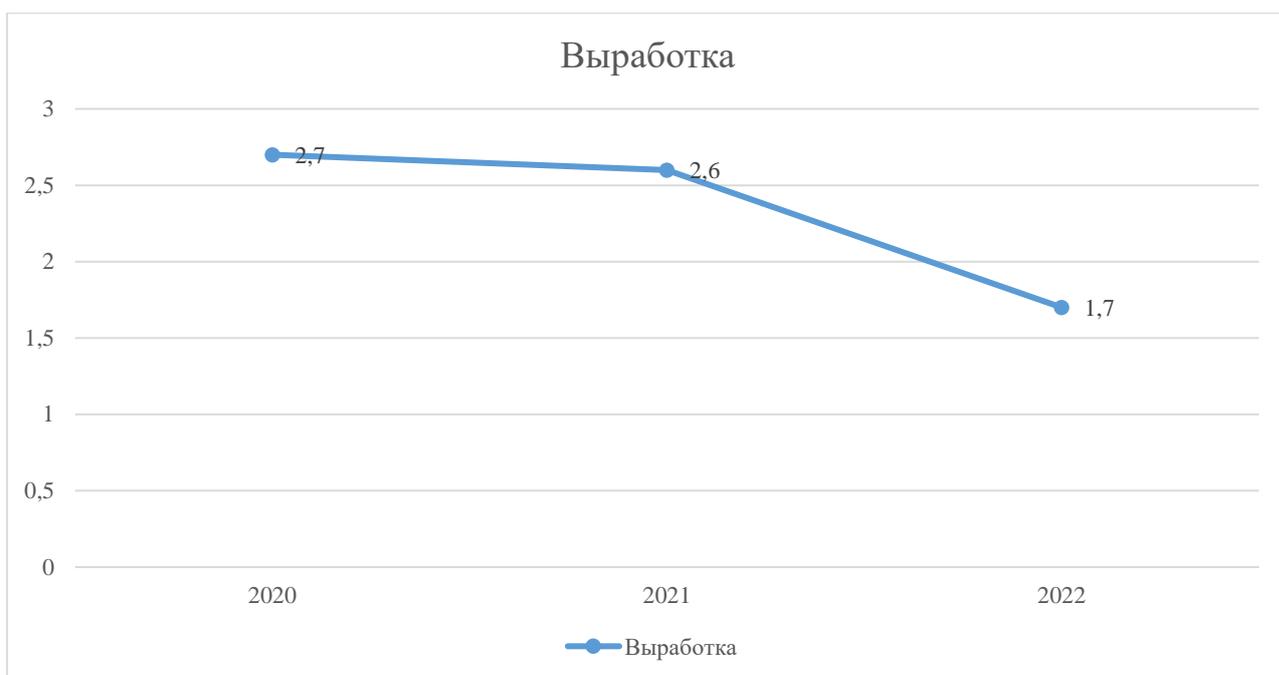


Рисунок 8 - Динамика показателя «производительность труда» ООО ПСК «Бриз», млн.руб. на чел.

Для тщательного отбора проектов необходимо любой компании проводить периодическую работу по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия, производить расчёт основные показатели использования собственных и заемных средств, кроме того, определить оптимальную структуру соотношения собственного капитала и заемного капитала. Это позволит оптимизировать ресурсы компании и осуществить эффективный выбор проекта.

Руководство компании принимает достаточно взвешенные решения в отношении распределения средств и вложения их в развитие компании, а также принимает взвешенную политику, направленную на сокращение затрат предприятия увеличения, прибыли, что является весьма положительным фактором в развитии компании. Тем не менее необходимо совершенствовать деятельность компании в части инновационного развития и грамотной финансовой политики. Можно осуществить анализ структуры источников капитала предприятия и произвести оценку степени финансовой

устойчивости. С этой целью можно произвести расчет показателей, результаты которых отражены в таблице 5.:

Таблица 5 – Аналитический расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО ПСК “Бриг” за период 2021 и 2022 гг.

Показатели	За 2021 год	За 2022 год	Отклонение	
			Абсолютное	Темп изменения, %
1	2	3	4	5
1.Краткосрочные заемные средства, тыс. руб.	351336	424223	72887	120,75
2.Долгосрочные заемные средства, тыс. руб.	50001	92498	42497	184,99
3. Оборотные активы, тыс. руб.	464036	614113	150077	132,34
4.Собственный капитал, тыс. руб.	142641	185287	42646	129,90
5.Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	79943	87895	7952	109,95
6.Суммарная стоимость основных средств, сырья, НЗП, тыс. руб.	686620	887295	200675	129,23
7. Итого баланс, тыс. руб.	543977	702008	158031	129,05
<i>Коэффициенты финансовой устойчивости</i>				
1.Коэффициент финансовой зависимости ((стр. 1 + стр. 2) / стр. 7)	0,738	0,736	-0,0017	99,77
2.Коэффициент финансовой автономии (стр. 4 / стр. 7)	0,2622	0,2639	0,0017	100,66
3. Коэффициент текущей задолженности	1,321	1,448	0,127	109,60
4. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,262	0,264	0,002	100,66
5. Коэффициент платежеспособности	0,355	0,359	0,003	100,89
6. Коэффициент финансового риска	2,814	2,789	-0,025	99,12

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств). При рассмотрении результатов расчета можно сделать следующие предварительные выводы (рис. 9).

Чем выше уровень первого, четвертого и пятого показателей и чем ниже уровень второго, третьего и шестого показателей, тем устойчивее финансовое состояние предприятия.

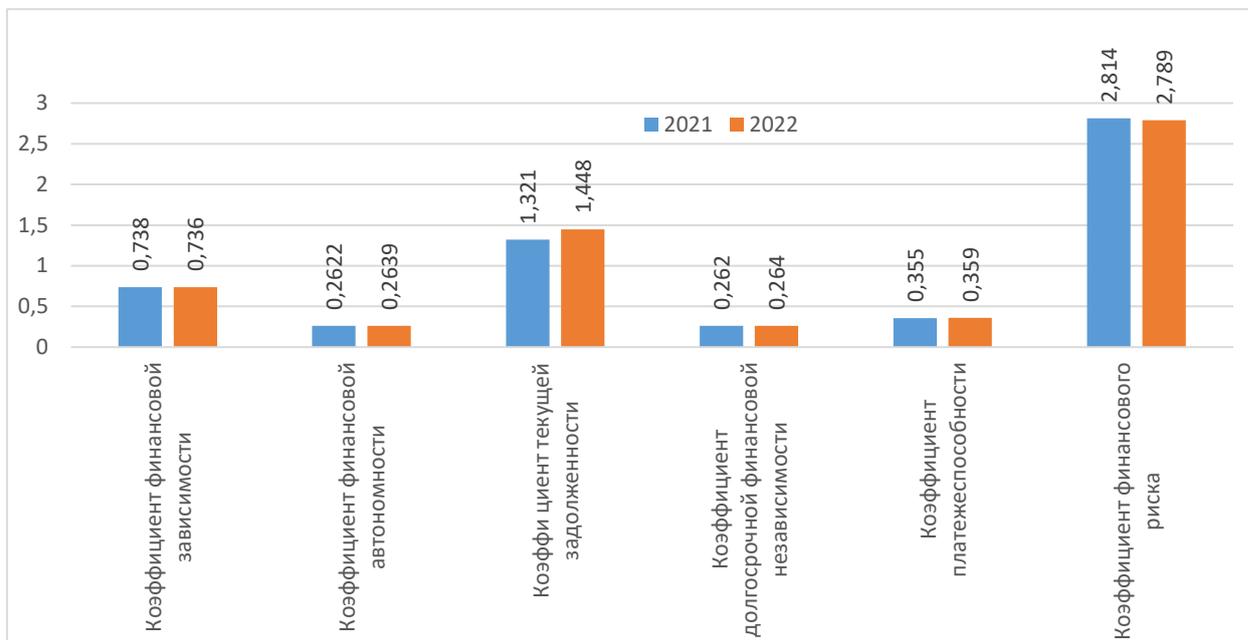


Рисунок 9 - Динамика показателей финансовой устойчивости ООО ПСК “Бриг” за период 2021–2022 гг.

В результате проведенного анализа понятно, что для улучшения финансового состояния организации необходимо улучшить ряд финансовых показателей, для чего следует наметить необходимые изменения в величине запасов и затрат, источниках собственных или заемных средств организации.

Далее проведем SWOT-анализ, основная задача которого для анализируемого предприятия заключается в разработке мероприятий для наращивания портфеля нововведений и инновационной активности. Для этого необходимо учесть все главные факторы – движущие силы для успешного роста. А также рассмотрим возможности внутри компании ООО ПСК “Бриг” и внешние факторы, которые директивно воздействуют на все управленческие решения, принимаемые для внедрения новых технологий и оборудования на предприятии для дальнейшего наращивания объема производства.

## 2.2 Анализ процедур формирования и управления портфелем нововведений в компании ООО ПСК «БРИГ»

SWOT-анализ представляет собой эффективный инструмент для оценки внутренних и внешних факторов, преимущества компании и угрозы. Этот анализ позволяет совершенствовать стратегию предприятия, выбрать необходимые направления для деятельности.

SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне.

SWOT-анализ позволяет учесть не только положительные, но и отрицательные факторы как внутри компании и это является универсальным методом, главное – правильно задать вопрос. Рассмотрим механизм составления матрицы анализа (рис.10).

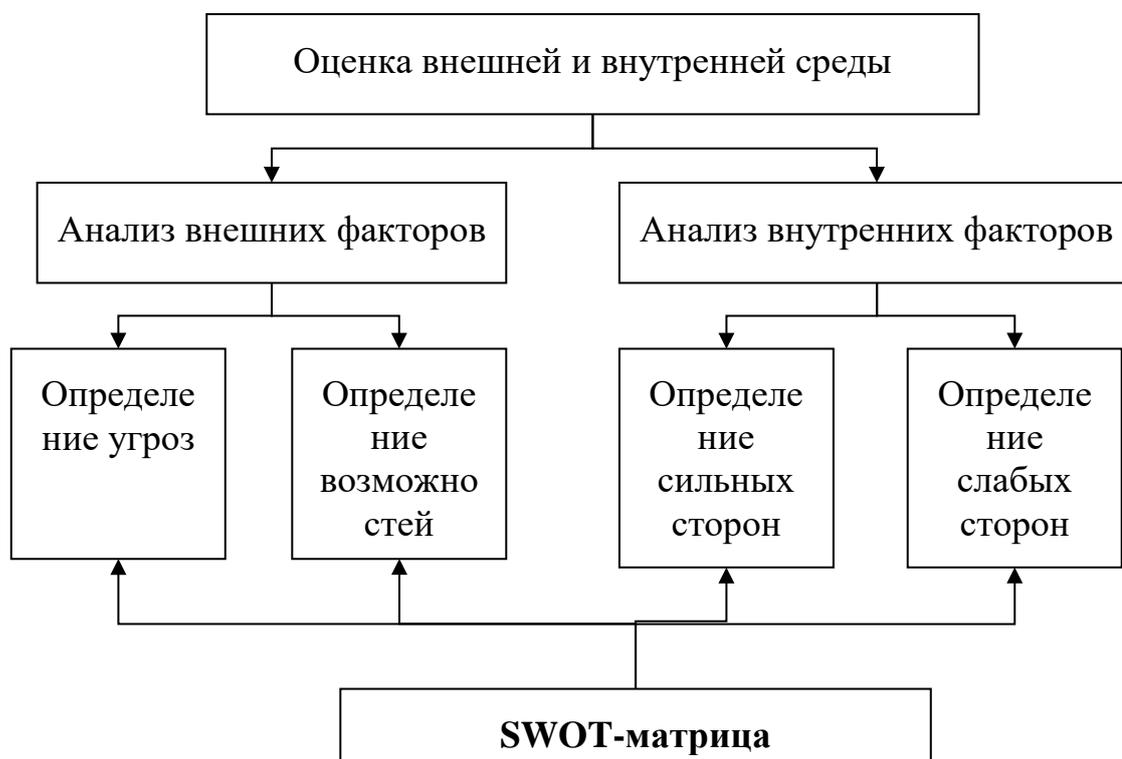


Рисунок 10 – Процесс составления матрицы SWOT-анализа

В целях использования возможностей необходимо активизировать процесс покупки земли для строительства. При этом компании необходимо искать заемные средства и привлекать внешних инвесторов. Благодаря кредитным отношениям компания может погасить обязательства даже в случае, если появятся серьезные конкуренты или будет увеличена стоимость строительства недвижимых объектов. В последующем строительство позволит получить выгоду и выйти на более качественный уровень финансовой обеспеченности.

Рассмотрев механизм составления матрицы SWOT-анализа для производственно-строительной компании, составим индивидуальную матрицу и проанализируем возможности и угрозы увеличения объема нововведений на предприятии (таб. 6.).

Следует учитывать, что использование некачественных стройматериалов в работе может привести к потере репутации и возникновению других проблем, в связи с этим конкуренты могут занять более высокие позиции.

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа для ООО «Бриг»

Сильные и слабые стороны компании	Возможности и угрозы
<p>Сильные стороны компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– положительная репутация компании;</li> <li>– опыт работы в деятельности;</li> <li>– определённые связи в различных государственных структурах, что обеспечивает принятие оперативных решений в возникающих проблемах;</li> <li>– установление упрощенной системы получения строительной документации;</li> <li>– наличие опытных и высококвалифицированных специалистов и работников компании;</li> <li>– высокий уровень уставного капитала.</li> </ul>	<p>Основными возможностями компании является покупка новых земельных участков для того, чтобы застраивать новые жилые объекты, это повлечёт увеличение числа клиентов и повысит оборот финансовых средств.</p>

Продолжение таблицы 6

Сильные и слабые стороны компании	Возможности и угрозы
<p>Слабые стороны реализации инновационных проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно высокое качество объектов. Повышение качества можно обеспечивать за счёт снижения расходов на материалы;</li> <li>– задержка выплаты заработной платы;</li> <li>– появление новых конкурентов на рынке строительных услуг;</li> <li>– рост цен на используемые строительные материалы;</li> <li>– экономическая, финансовая нестабильность на валютном рынке;</li> <li>– увеличение сроков строительства на объекты и иные негативные факторы.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появление конкурентов;</li> <li>– рост цен на стройматериалы;</li> <li>– нестабильность на валютном рынке увеличивает себестоимость работ и снижает спрос.</li> </ul>

Компания ООО «Бриг» имеет серьезный потенциал для того, чтобы укрепить свое положение на внешнем рынке и слабые стороны компании позволяет избежать серьезных потрясений и угроз в последующем и руководству необходимо учитывать их при разработке стратегических направлений компании.

Анализ формирования и управления портфелем показывает, что ООО «Бриг» в структуре имеет различные стратегические направления подразделений и фактически могут осуществляться различные группы проектов, которые формируют единый портфель компании.

Далее на рисунке 11 показан процесс формирования портфеля инновационных проектов ООО ПСК «Бриг».



Рисунок 11 - Процесс формирования портфеля инновационных проектов ООО «Бриг»

Как видно из рисунка 11 процесс формирования портфеля инновационных проектах в исследуемом предприятий состоит из 6 этапов. Также на рисунке выделена зона «проблема», который указана на этапе 4, которая подразумевает проведение качественного анализа, не всегда осуществляется указанный анализ и запятая соответственно, на этапе 5 «установление приоритетов» по проектам проходит на уровне интуитивного принятия решения которая может быть несбалансированным относительно финансового обеспечения на предприятии, то есть реально может не хватить денежных средств для запуска очередного проекта.

Для полноты информации приведем пример тех проектов, которые в компании реализовывались. Чтобы оценить их масштабность и значимость и понять какому этапу формирования портфеля требуется уделить больше внимание и на что.

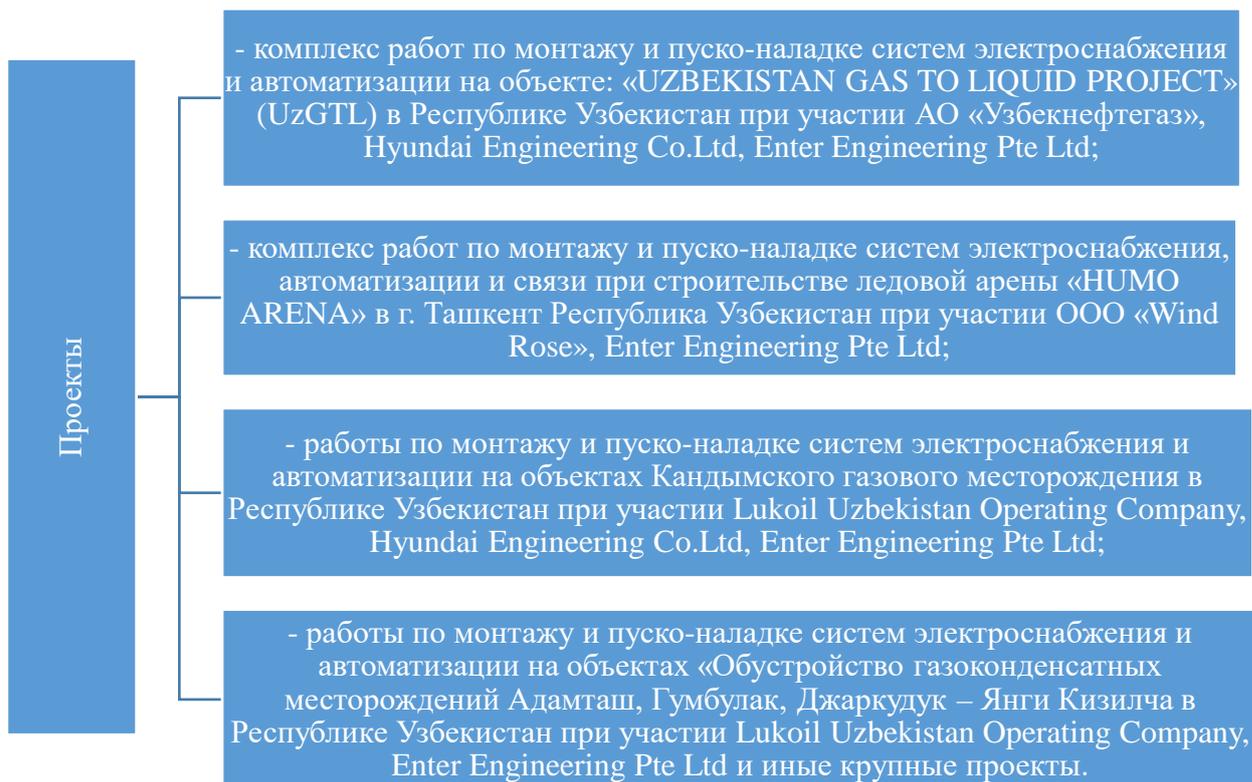


Рисунок 12 – Перечень внедряемых проектов ООО «БРИГ»

Из официальных источников установлено, что офис центральный находится в г. Уфа, а для реализации вышеперечисленных проектов по территории России открываются обособленные подразделения и за рубежом (Узбекистан) открываются «постоянные учреждения» под каждый проект. В общем числе таких проектов от 5 до 7 одновременно функционирующих.

Таким образом, компания является крупной, зарекомендовала себя как опытная компания, состоящая из высокопрофессиональных специалистов, и выполняет специфические виды деятельности.

Для исполнения особо сложных работ или специализированных компания ООО ПСК «БРИГ» привлекает субподрядные организации. ...

В компании ООО ПСК «БРИГ» осуществляется бюджетирование по проектам, которое позволяет примерно оценить возможности компании и согласовать выполнение проектов с заказчиками.

Изначально руководство компании высчитывает приблизительно цену проекта и после этого согласовывает ее с заказчиком. Данный процесс может затянуться, если условия выполнения проекта не устраивают заинтересованные стороны (рисунок 13).

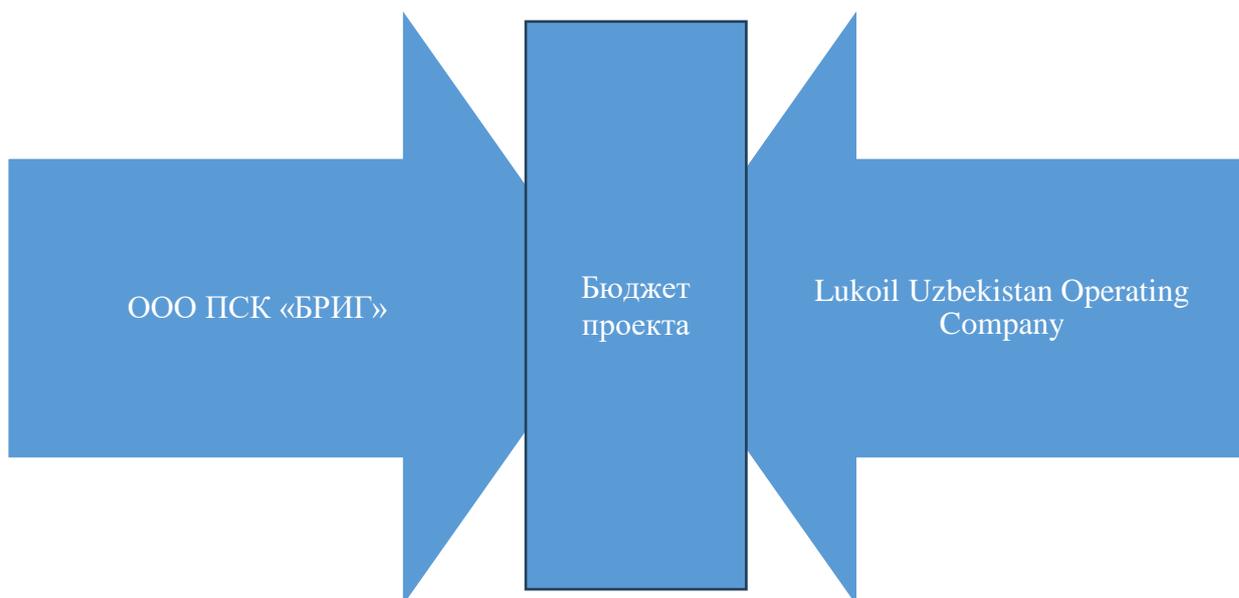


Рисунок 13 – Согласование цены проекта ООО ПСК «БРИГ» с заказчиком

Исходя из того, что процесс формирования портфеля инновационных проектов является процессом сложным и многоэтапным то необходимо чтобы он согласовывался со стратегическими целями компании для обеспечения его эффективности.

Процесс формирования портфеля инновационных проектов компании (см. рис. 9) предполагает принятие решения о формировании портфеля (этап 1), затем следующим этапом производится идентификация и отбор проектов (этап 2), их группировка, количественный анализ проектов (этап 3), качественный анализ (этап 4), установление приоритетов проектов, балансировка проектов (этап 5) и соответственно это формируется в пакеты проектов (Этап 6).

Этап идентификации отбора предлагает цель оценить бесперспективные инновационные идеи. Производственный потенциал предполагает возможность отведения до стадии готовности продукта, необходимо также

учитывать и рыночный потенциал как возможность коммерциализации проекта продукта компании и предпринимательский потенциал как способность команды создавать проект. Этапом формирования портфеля является распределение проектов на группы и это позволяет сделать портфель более прозрачным и управляемым.

На данном этапе можно представить следующие группы, например, объединить проекты в зависимости от масштаба осуществляемой деятельности, в качестве критериев можно сделать наличия либо отсутствия заказчика, а также этап, на котором находится каждый из проектов.

Существует множество критериев, которые позволяют группировать их и важным моментом является определение количества групп, которыми предположительно можно управлять. Качественный анализ представляет собой системный вариант, целью которого его является выявление рисков и на данном этапе предлагается соотносить их со стоимостью и ценностью каждого конкретного проекта и группой проектов.

Для каждого критерия разрабатываются собственные показатели, на основе которых производится оценка и ранжирования проектов.

Это необходимо для классифицирования признаков, в соответствии с которыми выделяются портфельные проекты.

Менеджером ООО «Бриг» выделяются две группы портфелей в составе проектов для собственного осуществления деятельности:

- проекты, когда компания обладает технологическим лидерством;
- проекты, где это лидерство отсутствует.

Данная классификация позволяет менеджеру использовать различные проекты инструменты управления при управлении проектах. Следует отметить, что множественность проектов может вызвать несогласованность инновационной стратегии компании и портфеля проектов и в этой связи появляются определённые проблемы у компании.

Как показывают исследования, процесс формирования портфелей о используются принципы маркетинга и сегментация, то есть продукт – рынок.

Для построения портфеля в компании используются краткосрочные и долгосрочные активы, учитывается адаптивность к рынку или к типу клиентов, производится оценка состояния продукта или оказанных услуг.

Эти критерии могут быть скомбинированы в зависимости от ситуации. Создание портфеля проектов, который ориентирован на потенциальных клиентов, ориентированы на новые улучшения и повышения качества строительства предполагает выделение определённых инвестиций на реализацию в рамках определённого разрабатываемого портфеля. Это позволяет избежать конкуренции между долгосрочными и краткосрочными проектами, выбрать необходимый вариант стратегии.

Однако, при формировании проектов недостаточно чётко сформированы критерии оценки инновационных проектов с точки зрения ключевых требований в рамках стратегии инновационного развития компании. Между партиями производится распределение бюджетных ассигнований и это является ключевой проблемой для проектного менеджмента в компании ООО «Бриг».

Портфели должны быть структурированы с учётом особенностей рынка сбыта и с учётом характеристик бизнес-единиц, то есть объектов для строительства, жилые комплексы, производственные здания и так далее. Существует определённая конкуренция внутри каждого портфеля по критериям выпуска, способностям проекта приносить доход, а также соблюдению уровня определённой рентабельности инвестиций и степени удовлетворённости клиентов в сфере строительства.

Как показывает опыт деятельности, руководителями ООО «Бриг» принимаются важнейшие решения, в отношении инновационных проектов, на уровне каждого проекта несут ответственность за результат и представляют необходимые сведения и информацию для директора.

Директор принимает окончательное решение по реализации того или иного инновационного проекта. В составе управления портфелями проекта менеджер осуществляет следующие обязанности:

- создает более качественные проекты;
- обеспечивает взаимосвязь проектов со стратегии предприятия;
- осуществляет оптимизацию и следит за выполнением каждого проекта;
- устанавливает показатели для оценки эффективности исследований и разработки того или иного портфеля инноваций;
- осуществляет планирование проектов и стратегией реализации.

Эти основные функции позволяют принимать эффективные решения в отношении каждого портфеля.

Следует отметить, что необходимо разрабатывать цели портфеля с учётом стратегии компании и ресурсных возможностей, своевременно проводить мониторинг системы показателей в целях оценки эффективности используемых средств и методов, своевременно вносить корректировку в ход управления проектом.

Как показывает анализ взаимодействия ООО «Бриг» между проектами возникает определённая конкуренция в условиях ограниченности финансирования и для этого необходимо оптимизировать распределение ресурсов.

Сфера строительства требует постоянного повышения качества строительных услуг, сокращение сроков разработки и строительства объектов недвижимости, минимизацию затрат для выполнения проектов, чёткий контроль за сроками реализации и ходом выполнения работ.

Таким образом, основными проблемами формирования портфеля проектов и использования портфельного подхода в управлении инновационным развитием являются проблемы управленческого характера и методологического плана, а именно:

- выделенная зона «проблема» на этапе, который подразумевает проведение качественного анализа, не всегда осуществляется указанный анализ и, соответственно, на следующем этапе «установление приоритетов» по проектам именно определение приоритетов проходит на

уровне интуитивного принятия решения, которое может быть несбалансированным относительно финансового обеспечения на предприятии, то есть реально может не хватить денежных средств для запуска очередного проекта;

- недостаточная концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах;

- недостаточно эффективная деятельность по привлечению внешних инвесторов и как следствие проблема недофинансирования инновационных проектов из-за отсутствия требуемых финансовых средств.

С целью устранения выявленных недостатков необходимо разработать мероприятия.

### **3 Основные пути совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии ООО ПСК «БРИГ»**

#### **3.1 Способы совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии ООО ПСК «БРИГ»**

Исходя из анализа, проведенного в разделе 2, были выявлены следующие проблемы:

- выделенная зона «проблема» на этапе, который подразумевает проведение качественного анализа, не всегда осуществляется указанный анализ и, соответственно, на следующем этапе «установление приоритетов» по проектам именно определение приоритетов проходит на уровне интуитивного принятия решения, которое может быть несбалансированным относительно финансового обеспечения на предприятии, то есть реально может не хватить денежных средств для запуска очередного проекта;
- недостаточная концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах;
- недостаточно эффективная деятельность по привлечению внешних инвесторов и как следствие проблема недофинансирования инновационных проектов из-за отсутствия требуемых финансовых средств.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия (табл. 7):

- мероприятие 1 - проведение качественного анализа на основе предлагаемого алгоритма действий; формулирование жестких критериев по приоритетности проектов;

- мероприятие 2 - концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах; разработка финансового плана;
- мероприятие 3 - привлечение внешних инвесторов: реклама услуг; разработка индивидуальных предложений и направлении их потенциальным инвесторам; -управление дебиторской задолженностью: направления писем дебиторам, проведение переговоров.

Таблица 7 – Предлагаемые мероприятия для решения проблем совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений на предприятии ООО ПСК «БРИГ»

Проблемы	Мероприятия
выделенная зона «проблема» на этапе, который подразумевает проведение качественного анализа, не всегда осуществляется указанный анализ и, соответственно, на следующем этапе «установление приоритетов» по проектам именно определение приоритетов проходит на уровне интуитивного принятия решения, которое может быть несбалансированным относительно финансового обеспечения на предприятии, то есть реально может не хватить денежных средств для запуска очередного проекта.	Мероприятие 1. Проведение качественного анализа на основе предлагаемого алгоритма действий; Формулирование жестких критериев по приоритетности проектов.
недостаточная концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах.	Мероприятие 2. Концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах; разработка финансового плана
недостаточно эффективная деятельность по привлечению внешних инвесторов и как следствие проблема недофинансирования инновационных проектов из-за отсутствия требуемых финансовых средств;	Мероприятие 3. Привлечение внешних инвесторов: реклама услуг; разработка индивидуальных предложений и направлении их потенциальным инвесторам; -управление дебиторской задолженностью: направления писем дебиторам, проведение переговоров

Высокий уровень управления предприятием требует внедрение эффективных моделей и методов экономических процессов производственных процессов технологических и так далее.

Более подробно про сроки реализации и ответственных за реализацию предлагаемых мероприятий в ООО ПСК «Бриг» описано ниже и представлено в таблице 8.

Некоторые мероприятия носят комплексный характер и включают в себя еще несколько этапов.

Таблица 8 – Содержание мероприятий по улучшению процедуры формирования портфеля проектов компании ООО «Бриг»

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Сроки и ответственные лица за реализацию
Мероприятие 1		
проведение качественного анализа на основе предлагаемого алгоритма действий;	разработка алгоритма проведения качественного анализа;	финансово экономический отдел - до 1 февраля 2024
формулирование жестких критериев по приоритетности проектов.	Формулировка критериев для выбора приоритетности проектов	финансово экономический отдел - до 1 февраля 2024
Мероприятие 2. Концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль и своевременное внесение изменение в графики производства строительных работ;</li> <li>– разработка предложений по оптимизации трудовых ресурсов, (увеличение продолжительности рабочего дня, ведение дополнительных смен и так далее), повышение квалификации работников;</li> <li>– разработка предложений по модернизации технологического оборудования и повышению эффективности технологий производства.</li> </ul>		департамент общестроительных работ – постоянно Отдел кадров – до 01.03.2024  отдел охраны труда и промышленной безопасности; отдел материально-технического снабжения; производственно-технический отдел; департамент общестроительных работ; департамент по монтажу электрооборудования; департамент по монтажу КИПиА и АСУ ТП; департамент по монтажу ОПС и слаботочных сетей; департамент ПНР и электролаборатория; механомонтажный участок; автотранспортный участок. Срок до 01.03.2024

Продолжение таблицы 8

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Сроки и ответственные лица за реализацию
Мероприятие 3.		
Привлечение внешних инвесторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и утверждение проектной документации в части финансирования с привлечением внешних инвесторов;</li> <li>– экономический расчёт реализации проектов, сроков реализации, расчет прогнозных показателей;</li> <li>– размещение тендерной документации на объекты строительства.</li> </ul>	<p>Финансово- экономический отдел – до 01.01.2024</p> <p>Финансово- экономический отдел – до 01.01.2024</p> <p>Тендерный отдел совместно с юридическим отделом – до 01.01.2024</p>
Работа с дебиторской задолженностью	Взыскание дебиторской задолженности	Бухгалтерия и юридический отдел- постоянно

Мероприятие 1 - проведение качественного анализа на основе предлагаемого алгоритма действий; формулирование жестких критериев по приоритетности проектов - разработка алгоритма проведения качественного анализа и формулировка критериев для выбора приоритетности проектов (рисунок 14).



Рисунок 14 - Алгоритм проведения качественного анализа и формулировка критериев для выбора приоритетности проектов

В качестве критериев для выбора приоритетности проектов могут выступать следующие показатели: обеспеченность проекта ресурсами; сроки окупаемости; степень риска; долговечность идеи и др.

Мероприятие 2 Концентрация ресурсов проекта на отдельных этапах; разработка финансового плана. Это мероприятие также будет включать несколько этапов:

- контроль и своевременное внесение изменение в графики производства строительных работ. Сроки и ответственные лица за реализацию - департамент общестроительных работ – постоянно;
- разработка предложений по оптимизации трудовых ресурсов, (увеличение продолжительности рабочего дня, ведение дополнительных

смен и так далее), повышение квалификации работников. Сроки и ответственные лица за реализацию - Отдел кадров – до 01.03.2024;

– разработка предложений по модернизации технологического оборудования и повышению эффективности технологий производства  
Сроки и ответственные лица за реализацию - отдел охраны труда и промышленной безопасности; отдел материально-технического снабжения; производственно-технический отдел; департамент общестроительных работ; департамент по монтажу электрооборудования; департамент по монтажу КИПиА и АСУ ТП; департамент по монтажу ОПС и слаботочных сетей; департамент ПНР и электролаборатория; механомонтажный участок; автотранспортный участок. Срок до 01.03.2024.

Мероприятие 3. Привлечение внешних инвесторов. Это мероприятие будет включать три составляющих:

– разработка и утверждение проектной документации в части финансирования с привлечением внешних инвесторов. Сроки и ответственные лица за реализацию - Финансово-экономический отдел – до 01.01.2024;

– экономический расчёт реализации проектов, сроков реализации, расчет прогнозных показателей - Сроки и ответственные лица за реализацию - Финансово-экономический отдел – до 01.01.2024;

– размещение тендерной документации на объекты строительства - Сроки и ответственные лица за реализацию - Тендерный отдел совместно с юридическим отделом – до 01.01.2024.

Работа с дебиторской задолженностью - Взыскание дебиторской задолженности - Сроки и ответственные лица за реализацию - Бухгалтерия и юридический отдел- постоянно

Предложенные мероприятия позволят комплексно улучшить процессы формирования и управления портфелями нововведений.

Основными вопросами, которые возникают перед строительной компанией, является выполнение строительного комплекса работ, которые напрямую зависят от своевременного и эффективного финансирования и для этой реализации задачи требуется осуществление привлечения крупномасштабных инвестиционных проектов за счёт внешних инвесторов и банков путём применения механизмов реализации проектов.

Помимо собственных средств компании на реализацию крупных проектов необходимо значительное финансирование и требуется экономический расчёт реализации проектов, сроков реализации, расчет прогнозных показателей. Необходимо разрабатывать и утверждать проектную документацию в части финансирования с привлечением внешних инвесторов. Актуальными проблемами также являются вопросы по совершенствованию организации строительного комплекса, необходимость сокращения сроков реализации проектов.

Необходимо максимально концентрировать ресурсы проекта на отдельных этапах и эти цели могут быть достигнуты путём изменения графика производства работ, оптимизации трудовых ресурсов, например, увеличение продолжительности рабочего дня, ведение дополнительных смен, применение современных технологий и так далее.

Оптимизация позволит получить положительные эффекты такие, как концентрация ресурсов на конкретных этапах работы проектов, ускорение завершения отдельных этапов развития, минимизация финансовых потерь за счёт определения первоочередных этапов реализации проектов, избежание простоев и непроизводительных расходов, ускорения сроков и утверждения проектной документации.

Необходимо также отметить, что важным фактором совершенствования деятельности по управлению профилями является совершенствование инновационного развития ресурсного потенциала, который может обеспечиваться за счёт создания развития информационной инновационной структуры, позволяющей нарисовать инновации, создать более развитую

систему инновационных ресурсов, развивать гибкую систему подготовки или переподготовке кадров в области инновационной деятельности, использовать современные информационные технологии и компьютеризированные системы, которые обеспечивают инновационное развитие ресурсного потенциала компании.

Необходима также подготовка новых кадров соответствующей квалификации и кадры должны быть подготовлены с учётом ресурсного потенциала строительной организации. Для этого необходимо проводить семинары и организовать обмен опытом в сфере строительства, развивать сотрудничество с различными вузами, которые подготавливают необходимых специалиста по требуемым профессиям.

Как показывает опыт, современный мир неразрывно связан с использованием компьютерных технологий, которые позволяют анализировать ситуацию и избегать множества возможных ошибок. Далее мы можем рассмотреть практическую сторону исследования на основе проектирования модели оптимизации объема портфеля нововведений. И для этого мы будем использовать механизм финансового левериджа.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Для повышения объема портфеля нововведений в ООО ПСК «Бриг», необходимо оптимизировать структуру капитала, для высвобождения средств на модернизацию производства и тем самым наращивание объема нововведений и инновационной активности на исследуемом предприятии.

Для оптимизации структуры капитала ООО ПСК «Бриг» рассчитаем эффект финансового левериджа, который отражает уровень дополнительно генерируемой прибыли на собственный капитал при различной доле использования заемных средств. Он рассчитывается по следующей формуле 1:

$$\text{ЭФЛ} = (1 - \text{СНП}) * (\text{Кр} - \text{ПК}) * \text{ЗК} / \text{СК}, \quad (1)$$

где ЭФЛ – эффект финансового левириджа, заключающийся в приросте коэффициента рентабельности собственного капитала, %;  
С<sub>НП</sub> – ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;  
К<sub>р</sub> – коэффициент рентабельности совокупного капитала, %;  
ПК – средний размер процентов за кредит, уплачиваемых предприятием за использование заемного капитала, %;

ЗК – средняя сумма используемого предприятием заемного капитала;

СК – средняя сумма собственного капитала предприятия.

$$\text{ЭФЛ}_{2020} = (1 - 0,20) * ((-48,9) - 20) * 401337 / 142641 = - 155,1 \%$$

$$\text{ЭФЛ}_{2021} = (1 - 0,20) * (22,24 - 19) * 516721 / 185287 = + 7,23 \%$$

Данный показатель показывает, на сколько процентов увеличивается сумма собственного капитала за счет привлечения заемных средств в оборот предприятия.

В 2022 году этот процент увеличился, т. е. в 2022 году рентабельность совокупного капитала стала выше средневзвешенной цены заемных ресурсов. При положительном результате предприятию выгодно увеличивать долю заемного капитала.

Воспользуемся пакетом «I think» для определения рационального соотношения собственных и заемных средств.

На основе математического представления модели, можно определить показатели, величины которых прямо или косвенно влияют на результат (таблица 9.).

Таблица 9- Элементы модели финансового леве́риджа

Наименование показателя	Наименование переменной в модели
Финансовый рычаг	FL
Ставка налога на прибыль	H
Рентабельность активов	PA
Плата за пользование заёмными средствами	CPC
Заёмные средства	SC
Собственные средства предприятия	CC
Капитал	K
Прибыль до налогообложения	Y
Выручка	V
Доход	D
Сальдо внереализационных и операционных доходов и расходов	CAL
Затраты	Z

Так как дифференциал финансового леве́риджа является главным условием, формирующим его положительный результат, следовательно, исследуемому предприятию необходимо достичь такого значения рентабельности совокупного капитала, которое превышало бы плату за использование заёмных средств (таблица 10).

Таблица 10 - Исходные данные для расчета эффекта финансового рычага

Показатель	2020 год	2021год
Прибыль до уплаты налогов, тыс. руб.	(69778)	41218
Собственный капитал, тыс. руб.	142641	185287
Заемный капитал, тыс. руб.	401337	516721

Продолжение таблицы 10

Показатель	2020 год	2021 год
Рентабельность совокупного капитала, %	(48,9)	22,4
Средневзвешенная номинальная цена заемных ресурсов, %	20,0	19,0
Уровень налогообложения, коэффициент	0,20	0,20
Эффект финансового рычага, %	- 155,1	+ 7,23

Используя данные таблицы 10, рассчитаем ЭФЛ за 2020 и 2021 года на анализируемом нами предприятии и факторы изменения его уровня:

$$\text{ЭФЛ}_0 = ((-48,9) - 20) * (1 - 0,20) * 401337 / 142641 = - 155,1 \%$$

$$\text{ЭФЛ}_{\text{усл } 1} = (22,24 - 20) * (1 - 0,20) * 401337 / 142641 = + 5,04 \%$$

$$\text{ЭФЛ}_{\text{усл } 2} = (22,24 - 19) * (1 - 0,20) * 401337 / 142641 = + 7,29 \%$$

$$\text{ЭФЛ}_{\text{усл } 3} = (22,24 - 19) * (1 - 0,20) * 516721 / 142641 = + 9,39 \%$$

$$\text{ЭФЛ}_1 = (22,24 - 19) * (1 - 0,20) * 516721 / 185287 = + 7,23 \%$$

Следовательно, в сложившихся условиях выгодно использовать заемные средства в обороте предприятия, если будут ниже ставки ссудного процента и ускорена оборачиваемость капитала.

Для того, чтобы оптимизировать портфель нововведений, необходимо использовать оптимальные условия для программ в портфеле нового видения, а потом исполнить инновационные инвестиционные бюджеты программ за счёт принятия реальной структуры собственного и заемного капитала.

Таким образом, оптимизировать портфель нововведений предприятие ООО «Бриг» может через двухуровневую систему: сначала – определить оптимальные условия для программ в портфеле нововведений, а затем – исполнение инвестиционных бюджетов программ за счёт принятия в программы реальных проектов с учетом оптимальной структуры собственного и заемного капиталов.

Кроме того, необходимо задействовать все трудовые материальные ресурсы для интенсификации производства. Не допускать сверхнормативные запасы превышения сверхнормативных запасов товароматериальных ценностей, активно ввести работу в части погашения дебиторской задолженности и так далее.

Экономический эффект от ускорения оборачиваемости капитала может выражаться в освобождении средств из оборота, увеличение суммы выручки и суммы прибыли для того, чтобы увеличить оборачиваемость капитала необходимо выполнять следующие мероприятия:

- сократить продолжительность производственного цикла за счёт интенсификация производства;
- в производстве использовать новейшие технологии, что позволит в целом улучшить качество продукции, а также объемы выпускаемой продукции;
- необходимо повышать уровень производительности труда или для этого задействовать все производственные мощности предприятия, трудовые и производственные ресурсы;
- улучшать организацию материально-технического снабжения.

Для этого необходимо:

- улучшать контроль за использованием и поставки необходимых материальных ресурсов на производство;
- сокращать времени доставки товаров;
- ускорять процесс продукции отгрузки продукции и оформление необходимой документации при отгрузке товаров;
- решать вопросы по погашению дебиторской задолженности.

Реализация предложенных мероприятий направлено в целом на:

- технологическую и организационную модернизацию;
- повышение конкурентоспособности;
- применение новых технологий по всем процессам и оказанию услуг;

- разработку и реализацию инноваций для появления новых рынков сбыта предприятия.

Реализация и совершенствование инновационных процессов на предприятии сопряжена с высокой степенью риска, поскольку всегда появляется вероятность потерь, возникающих при вложении средств в производство, в разработку новой техники и технологий, которые, могут не найти ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта.

Одним из направлений повышения эффективности инновационных процессов предприятий является системный экономический анализ инноваций и формирование политики предприятия по системным вопросам:

- совершенствование инновационных портфелей;
- научные обоснования создания инновационной среды с использованием механизмов формирования системы управления производством и портфелями нововведений;
- формирования эволюционной модели инновационного развития технологий предприятия для повышения эффективности производства и обеспечения конкурентоспособности продукции.

В результате реализации предложенных мероприятий предприятие получает следующие выгоды:

- улучшение инновационной сферы и повышение спроса на инновационные продукты;
- совершенствование финансирования инновационных процессов предприятия;
- модернизации предприятия благодаря инновационной деятельности;
- расширение ассортимента продукции (работ, услуг) предприятия, увеличение рыночной квоты;

- совершенствование инновационных портфелей и партнерского взаимодействия с другими субъектами хозяйствования.

В целях повышения эффективности деятельности предприятия инновационные портфели обеспечивают:

- своевременное удовлетворение потребностей предприятия;
- конкурентоспособность по качествам используемых товаров при оказании услуг при используемых инновационных портфелях;
- организация обеспечения системой информации о рынке нововведений, отбор инновационных портфелей из числа альтернатив.

В случае принятия руководством предприятия решений по повышению эффективности инновационных процессов, будет достигнут более высокий уровень организационной, экономической и социальной эффективности организации производства соответственно улучшится процесс управления эффективностью инновационными портфелями.

Таким образом, повышение эффективности управления инновационными портфелями напрямую связано с одновременным повышением эффективности всей управляющей системы на основе системного подхода

Предложенные мероприятия позволят добиться снижения затрат на управляющий аппарат, снижению рисков неуправляемости инновационными процессами и стабилизации рабочих мест для высококвалифицированных кадров.

## Заключение

Проведя исследование совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений в компании (на примере ООО ПСК «БРИГ»), можно сделать следующие выводы. Процедура формирования портфеля нововведений на предприятии в настоящее время распространяется на продукты и производимые услуги, влияют на способ производства и наличие новшеств в организационной, научно –исследовательской, финансовой сфере.

Портфель инновационной стратегии разрабатывается с учётом стратегических целей предприятия и учитывает специфику деятельности. Инновационный процесс является процессом, который направлен на совершенствование производимой продукции либо товаров и услуг, этот процесс распространён среди разных субъектов рынка и включает комплекс мероприятий, которые направлены на достижение стратегических целей.

Формирование инновационного портфеля предполагает внедрение мероприятий по улучшению качества продукции услуг и совершенствование технологий, оптимизация и эффективность промышленных мощностей и так далее. Этот процесс является непрерывным и должен постоянно совершенствоваться, становится более эффективным и приобрести потребительские свойства, направленные на удовлетворение потребностей современного рынка.

Особенности управления портфелем нововведений обусловлены, прежде всего, характером и способом управления хозяйственной деятельностью. Управление портфелем предполагает быструю адаптацию, изменение конъюнктуры рынка, использование более передовых и совершенных технологий в сфере инновационного менеджмента.

Инновационное развитие позволяет постоянно внедрять технические и новые технологические разработки, управлять процессом и новыми знаниями. Основная цель управления портфелем инновационных проектов заключается

в сочетании оптимальной и последовательной реализации мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. Как показывает практика, один из вариантов портфеля является набор плановых работ для определения направления бизнеса с учётом изменения экономической, а также финансовой и иной ситуации.

Управление инновационным портфелем также подразумевает принятие решений по разрешению ключевых проблем, в частности, необходимо решать вопросы по нехватки ресурсов, привлечению квалифицированных кадров, и иных приоритетов деятельности. Методы прогнозирования являются необходимым звеном в обеспечении управления инновационным портфелем, так как позволяет оценить степень точности и рассчитать эффекты, которые могут возникнуть в будущем при соответствующем финансировании.

Тот или инновационный проект должен учитывать возможные риски, затраты на реализацию проектов, изучение конъюнктуры рынка и так далее. В практике весьма проблематично подобрать эффективные инновационные проекты, также провести минимизацию проектных рисков и оптимизировать параметры эффективности проекта.

Как показывает зарубежный опыт формирования и управления портфелем нововведений на предприятии, современная инновационная система включает правовые, финансовые, организационные, социальные составляющие, в странах соблюдаются некоторые традиции и культурные особенности.

Опыт зарубежных стран показывает, что используются различные методы формирования инновационных портфелей и это связано с особенностями развития, экономического, социального и технического, иного развития в государстве. В каждой стране складываются определённые отношения в экономической, социальной и в политической сфере, это ведёт к разработке инновационной политики, которая направлена на создание благоприятного климата для эффективного осуществления инновационных процессов. Характеристика объекта исследования показала, что предприятия

ООО «Бриг» выполняет широкий спектр работ по капитальному строительству сооружений, также монтажу инженерных сетей, зданий и сооружений промышленного и гражданского назначения и выполняет комплекс видов направления деятельности, связанных с дорожным, инженерным строительством, производством пусконаладочных работ в системе электроснабжения и так далее.

В состав компании входят различные структурные подразделения и в работе представлена характеристика численного состава компании, его организационная структура управления, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период 2020-й – 2022 г.

Был проведён также анализ финансово-хозяйственной деятельности и основные показатели были представлены наглядно в таблицах. Кроме этого, приведена динамика показателя финансовой сущности устойчивости ООО за период 2020-й – 2022 г., проведён также SWOT -анализ, который предполагает разработку мероприятий по наращиванию портфеля нововведений и инновационной активности компании.

Этот анализ позволяет узнать внутренние сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы? что в целом определяет перспективы развития компании.

Слабые стороны реализации инновационных проектов:

- недостаточно высокое качество объектов. Повышение качества можно обеспечивать за счёт снижения расходов на материалы;
- задержка выплаты заработной платы;
- появление новых конкурентов на рынке строительных услуг;
- рост цен на используемые строительные материалы;
- экономическая, финансовая нестабильность на валютном рынке;
- увеличение сроков строительства на объекты и иные негативные факторы.

Сильные стороны компании:

- положительная репутация компании;
- опыт работы в деятельности;
- определённые связи в различных государственных структурах, что обеспечивает принятие оперативных решений в возникающих проблемах;
- установление упрощенной системы получения строительной документации;
- наличие опытных и высококвалифицированных специалистов и работников компании;
- высокий уровень уставного капитала.

Основными возможностями компании является покупка новых земельных участков для того, чтобы застраивать новые жилые объекты, это повлечёт увеличение числа клиентов и повысит оборот финансовых средств.

Таким образом, основными направлениями для развития компании являются скупка земель для строительства и возможностей оформления банковского кредита, повышение качества использованных стройматериалов, что усилит репутацию и укрепит положение на рынке услуг строительной компании, усовершенствует организационно-правовые основы для деятельности организации, повысит и подготовит специалистов, которые будут качественно и современно выполнять поставленные задачи и иные направления деятельности.

Для оптимизации портфеля нововведений, необходимо в компании ООО «Бриг» сформировать двухуровневую систему – определить сначала оптимальные условия для программ в портфеле нововведений, а потом последовательно исполнить бюджеты программ за счёт принятия программ реального проекта оптимальной структуры собственного и заемного капитала.

Важные составляющие совершенствования формирования инновационных портфелей является включение в инновационные проекты реальных микроопционов, которые могут форсировать действия и кардинально поменять результат оптимизации инновационного портфеля.

В связи с этим, требуется повышение оборачиваемости капитала, для этого требуется активное задействование трудовых и материальных ресурсов, недопущение превышения сверхнормативного запаса товарных, материальных ценностей, требуется проведение оперативной работы по погашению средств дебиторской задолженности.

В проведенном исследовании предложены следующие мероприятия для совершенствования процедур формирования и управления портфелем нововведений в компании ООО ПСК «БРИГ»:

- сокращение продолжительности производственного цикла за счёт интенсификация производства с использованием современных технологий в механизации и автоматизации производства;
- повышение уровня производительности труда, задействование материальных трудовых ресурсов;
- совершенствование организации материально-технического снабжения для непрерывного производства;
- ускорение процессов отгрузки продукции товаров и услуг;
- оформление соответствующей документации, проведение работы, направленной на погашение дебиторской задолженности.

## Список используемой литературы

1. Авдеева И. А., Янышев В.И. Финансирование инвестиционных проектов предприятий ЛПК // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 12. - С. 19–22.
2. Айрапетян, А. Р. Методика формирования портфеля и определения последовательности реализации инновационных проектов в строительстве / А. Р. Айрапетян // Актуальные проблемы реформирования экономики: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 15-летию Института Экономики Астраханского государственного технического университета, Махачкала, 22–23 мая 2014 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Апробация», 2014. – С. 35–39.
3. Архипов А. В., Толкачева В. Е. Обоснование и выбор решений в системах субконтрактинга с учетом факторов неопределенности и риска // Индустрия. - № 2 (44). - 2006. - С. 33–35.
4. Бакеев Б.В., Кирилова А. Н., Верещагина А.С., Ибниаминова А.Р., Галлямов А.Р., Гатина Д.М. Экономическая оценка надежности и риска инвестиционных проектов // Вестник Академии знаний. - 2018. - № 2. - С. 260–265.
5. Бембеева А. Анализ методик оценки инвестиционных проектов // Международный научно-практический интернет-журнал ПРО-Экономика. - 2018. - № 1. - С. 2. // <https://proeconomics.ru/catalog/2018/1/bembeeva.pdf> (дата обращения 30.09.2023).
6. Большой академический словарь русского языка / Под ред. Н.А. Никитина. Т. 7. — СПб.: Наука; СПб.: ИФ «Наука» РАН, 2007.
7. Валинурова Л.С. Управление инвестиционной деятельностью: учебник. - М.: КНОРУС, 2005.
8. Волынкина М.В. Правовое регулирование инновационной деятельности. Проблемы теории. — М., 2007.

9. Воронина Л.А., Бабенко Н.И. Управление инвестиционной деятельностью промышленных холдингов в условиях риска и неопределенности // Финансы и кредит. - 2011. - № 22. - С. 10-16.
10. Горбунов В.Л., Матвеев П.Г. Методика оценки инновационного потенциала предприятия // Инновации. - 2002. - № 8. - С. 67-69.
11. Гаибназарова З.Т., Разумова Т.О. Модернизация: корпоративное управление инновациями и управленческие инновации // Корпоративное управление: теория и современная практика: республиканский научный семинар. - 2019. - С. 24-25.
12. Гамулинская Н.В. Основные схемы финансирования инвестиционных проектов // Успехи современной науки и образования. - 2017. - Т.3. - № 3. - С. 9-10.
13. Гончаренко Л. П., Олейников Е. А., Березин В. В. Инновационный менеджмент. - М., 2005. - 274 с.
14. Демченко, А. О. Формирование портфеля инновационных проектов предприятия в условиях финансовых ограничений / А. О. Демченко // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 1(23). – С. 37-45.
15. Дубинин Е. Анализ рисков инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // Финансовый директор // [http://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv\\_risk.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml) (дата обращения 30.09.2023).
16. Завлин П. Н., Васильев А. В. Оценка эффективности инноваций. - СПб., 1998. - 216 с.
17. Измерение научно-технической деятельности. Предлагаемая стандартная практика для обследований исследований и экспериментальных разработок. Руководство Фраскати / Пер. Л.М. Гохберга. Париж и ЦИСН. — М., 1995.
18. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / под ред.

В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2007. - С. 270-271.

19. Ковалев В.В., Иванов В.В., Лялин В.А. Инвестиции: учебник. - М.: Проспект, 2008.

20. Костенко О.В., Казанцева А.В. Риск-менеджмент: Курс лекций для магистров по направлению 080200 «Менеджмент», программа «Финансовый менеджмент». - Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2015. - 224 с.

21. Круглова Н. Ю. Инновационный менеджмент: 2-е изд., доп. - М.: Изд-во РДЛ. 2001. - 352 с.

22. Кузина С.В., Минина М.И. Особенности проектного финансирования инновационного проекта // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». - 2017. - № 1. - С. 67-75.

23. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия-2050: Стратегия инновационного прорыва. - М.: Экономика, 2005.

24. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник. - М.: Эксмо, 2007.

25. Марков О.А. Корпоративные системы управления проектами как инструмент проектного менеджмента // Вестник Гуманитарного университета. - 2015. - № 4. - С. 43-47.

26. Марков О.А. Особенности развития проектного управления и управление рисками в инновационной деятельности // Актуальные проблемы экономики и управления. - 2016. - № 9. - С. 25-30.

27. Мусатова Т.Е. Методика балльной оценки уровня рисков инновационного проекта // Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2017. - № 3. - С. 56-64.

28. Набиева С.А. Эффективное использование резервов инновационного потенциала предприятий в условиях модернизации экономики // XXXII Международные Плехановские чтения. - М., 2019.

29. Новый экономический словарь : 10000 терминов / [авт. и сост.: А. Н. Азрилиян и др.] ; под ред. А. Н. Азрилияна. - Москва : Ин-т новой

экономики, 2006. - 1087 с.; 17 см.; ISBN 5-89378-014-0 (в пер.) . Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002714260>.

30. Романовский М.В., Пучкова М.В. Снижение рисков финансирования инновационных проектов // Финансы. - 2012. - № 6. - С. 105-111.

31. Сухарев О. С., Шманев С. В., Курьянов А. М. Экономическая оценка инвестиций. - М.: Альфа-Пресс, 2008. - 244 с.

32. Тихомиров Д.В. Финансовая модель как инструмент принятия решений в проектном финансировании // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2018. - №333 2. - С. 44-51.

33. Цыганов В.В., Бородин В.А., Шишкин Г.Б. Интеллектуальное предприятие: механизмы овладения капиталом и властью. - М.: Университетская книга, 2004.

34. Чернов В.Б., Анохин Г.А., Каган Е.Б. Совершенствование управления финансами инновационных проектов в условиях депрессивной экономики // Финансы и кредит. - 2009. - № 45. - С. 16-21.

35. Шалаев И.А., Харитонов А.А. Показатели оценки эффективности финансирования инновационных проектов // Вектор экономики. - 2017. - № 11. - С. 41.

36. Шляхто И.В. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Брянского государственного технического университета. - 2006. - № 1(9). - С. 109.

37. Электронный интернет-ресурс <https://checko.ru/company/psk-brig-1160280096899?extra=finances>

## Приложение А

### Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем

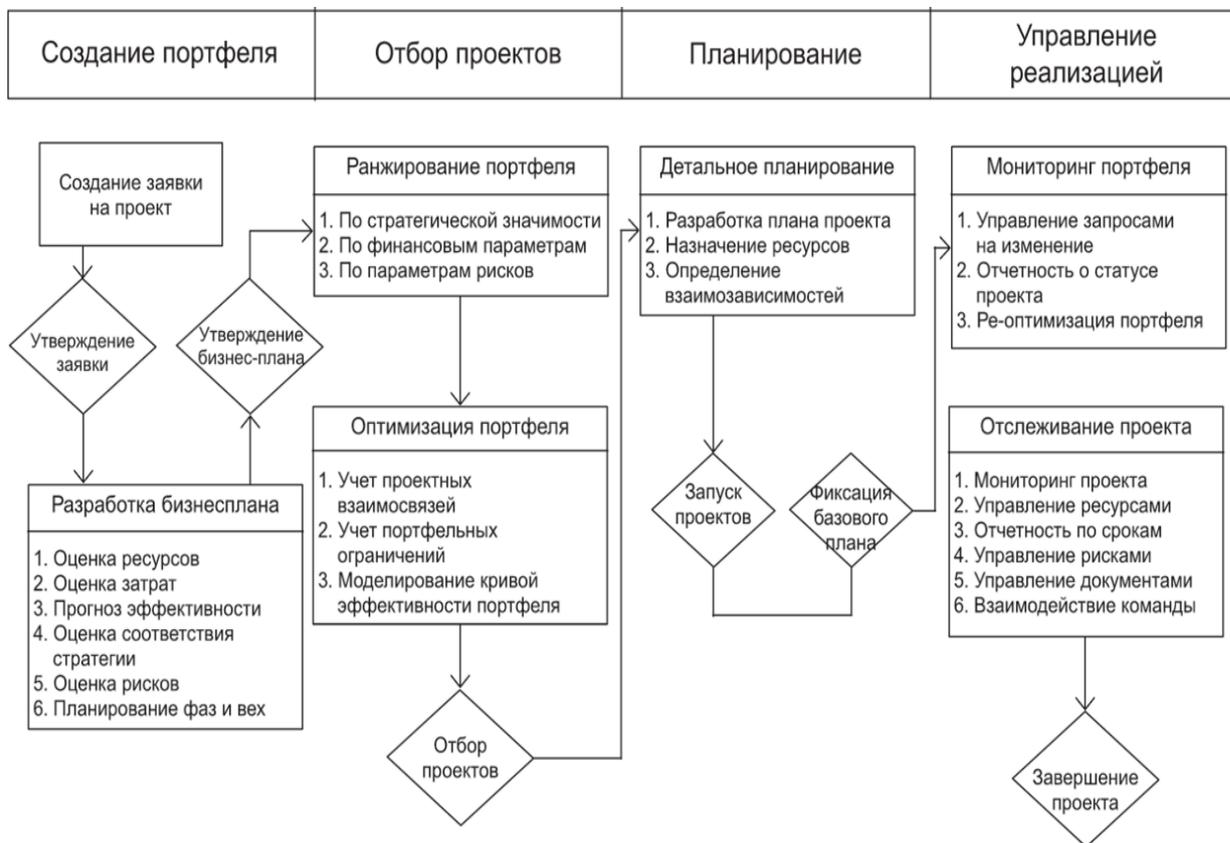


Рисунок А.1 - Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем

## Приложения Б

### Организационная структура ООО ПСК «Бриз»



Рисунок Б.1 - Организационная структура ООО ПСК «Бриз» укрупненно

## Приложение В

### Отчетность ООО ПСК «Бриз» за 2020 -2022 гг

#### Финансовая отчетность

<span>Бухгалтерский баланс</span> <span>▼</span>		<span>2020 г.</span> <span>▼</span>		<a href="#">Сбросить все фильтры</a>
Нематериальные активы	1110	28 тыс. руб.		▼ -7%
Результаты исследований и разработок	1120	–		
Нематериальные поисковые активы	1130	–		
Материальные поисковые активы	1140	–		
Основные средства	1150	75,8 млн руб.		▲ 19%
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0		
Финансовые вложения	1170	–		
Отложенные налоговые активы	1180	4,1 млн руб.		▲ 1375%
Прочие внеоборотные активы	1190	–		
Итого внеоборотных активов	<b>1100</b>	79,9 млн руб.		▲ 25%
Запасы	1210	9,2 млн руб.		▼ -74%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4,5 млн руб.		▲ 3%
Дебиторская задолженность	1230	250,4 млн руб.		▼ -12%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	158,3 млн руб.		▲ 394%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	36,5 млн руб.		▲ 141%
Прочие оборотные активы	1260	5,1 млн руб.		
Итого оборотных активов	<b>1200</b>	464 млн руб.		▲ 26%
Баланс (актив)	<b>1600</b>	544 млн руб.		▲ 26%

Рисунок В.1 – финансовая отчетность за 2020 год

## Продолжение приложения В

Баланс (актив)	1600	544 млн руб.	▲ 26%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 тыс. руб.	
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	
Резервный капитал	1360	–	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	142,6 млн руб.	▲ 268%
Итого капитал	1300	142,6 млн руб.	▲ 268%
Долгосрочные заемные средства	1410	–	
Отложенные налоговые обязательства	1420	5,1 млн руб.	▼ -20%
Оценочные обязательства	1430	32,4 млн руб.	
Прочие долгосрочные обязательства	1450	12,4 млн руб.	▲ 119%
Итого долгосрочных обязательств	1400	50 млн руб.	▲ 314%
Краткосрочные заемные обязательства	1510	5,7 млн руб.	
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	344,5 млн руб.	▼ -10%
Доходы будущих периодов	1530	–	
Оценочные обязательства	1540	1,1 млн руб.	
Прочие краткосрочные обязательства	1550	–	
Итого краткосрочных обязательств	1500	351,3 млн руб.	▼ -9%
Баланс (пассив)	1700	544 млн руб.	▲ 26%

Рисунок В.2 – финансовая отчетность за 2020 год

## Продолжение приложения В

### Финансовая отчетность

Отчет о финансовых резу...	2020 г.	<a href="#">Сбросить все фильтры</a>	
Выручка	2110	837,5 млн руб.	▲ 22%
Себестоимость продаж	2120	553,5 млн руб.	▼ -16%
Валовая прибыль (убыток)	2100	284 млн руб.	▲ 784%
Коммерческие расходы	2210	–	
Управленческие расходы	2220	54,2 млн руб.	▲ 52%
Прибыль (убыток) от продаж	2200	229,8 млн руб.	▲ 6360%
Доходы от участия в других организациях	2310	–	
Проценты к получению	2320	4,1 млн руб.	▲ 189%
Проценты к уплате	2330	–	
Прочие доходы	2340	535,3 млн руб.	▲ 653%
Прочие расходы	2350	641,2 млн руб.	▲ 1583%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	128 млн руб.	▲ 316%
Налог на прибыль	2410	-25,3 млн руб.	▼ -90%
Текущий налог на прибыль	2411	26,6 млн руб.	▲ 797%
Отложенный налог на прибыль	2412	1,3 млн руб.	▲ 113%
Постоянные налоговые обязательства	2421	–	
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	
Прочее	2460	0	▲ 100%
Чистая прибыль (убыток)	2400	102,7 млн руб.	▲ 556%

Рисунок В.3 – финансовая отчетность за 2020 год

## Продолжение приложения В

ООО ПСК "БРИГ"

### Финансовая отчетность

Бухгалтерский баланс	2021 г.	Сбросить все фильтры	
Нематериальные активы	1110	26 тыс. руб.	▼ -8%
Результаты исследований и разработок	1120	–	
Нематериальные поисковые активы	1130	–	
Материальные поисковые активы	1140	–	
Основные средства	1150	74,7 млн руб.	▼ -2%
Доходные вложения в материальные ценности	1160	–	
Финансовые вложения	1170	–	
Отложенные налоговые активы	1180	365 тыс. руб.	▼ -92%
Прочие внеоборотные активы	1190	–	
Итого внеоборотных активов	1100	75,1 млн руб.	▼ -7%
Запасы	1210	215,4 млн руб.	▲ 2251%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6,2 млн руб.	▲ 38%
Дебиторская задолженность	1230	92,4 млн руб.	▼ -64%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	225,2 млн руб.	▲ 43%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	47,2 млн руб.	▲ 30%
Прочие оборотные активы	1260	4 млн руб.	▼ -23%
Итого оборотных активов	1200	590,2 млн руб.	▲ 28%
Баланс (актив)	1600	665,3 млн руб.	▲ 23%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 млн руб.	▲ 9900%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	
Резервный капитал	1360	–	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	260,5 млн руб.	▲ 83%
Итого капитал	1300	261,5 млн руб.	▲ 84%
Долгосрочные заемные средства	1410	–	
Отложенные налоговые обязательства	1420	11 млн руб.	▲ 117%
Оценочные обязательства	1430	0	▼ -100%
Прочие долгосрочные обязательства	1450	12,3 млн руб.	▼ -1%
Итого долгосрочных обязательств	1400	23,4 млн руб.	▼ -54%
Краткосрочные заемные обязательства	1510	30,3 млн руб.	▲ 435%
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	350,1 млн руб.	▲ 2%
Доходы будущих периодов	1530	–	
Оценочные обязательства	1540	0	▼ -100%
Прочие краткосрочные обязательства	1550	–	
Итого краткосрочных обязательств	1500	380,5 млн руб.	▲ 9%
Баланс (пассив)	1700	665,3 млн руб.	▲ 23%

Рисунок В.4 – финансовая отчетность за 2021 год

## Продолжение приложения В

ООО ПСК "БРИГ"

### Финансовая отчетность

Отчет о финансовых резу...	2021 г.	Сбросить все фильтры	
Выручка	2110	789,5 млн руб.	▼ -6%
Себестоимость продаж	2120	569 млн руб.	▲ 3%
Валовая прибыль (убыток)	2100	220,5 млн руб.	▼ -23%
Коммерческие расходы	2210	–	
Управленческие расходы	2220	54,1 млн руб.	▼ -1%
Прибыль (убыток) от продаж	2200	166,4 млн руб.	▼ -28%
Доходы от участия в других организациях	2310	–	
Проценты к получению	2320	11,3 млн руб.	▲ 178%
Проценты к уплате	2330	668 тыс. руб.	
Прочие доходы	2340	444 млн руб.	▼ -18%
Прочие расходы	2350	471,3 млн руб.	▼ -27%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	149,8 млн руб.	▲ 18%
Налог на прибыль	2410	-31,9 млн руб.	▼ -27%
Текущий налог на прибыль	2411	22,2 млн руб.	▼ -17%
Отложенный налог на прибыль	2412	-9,7 млн руб.	▼ -829%
Постоянные налоговые обязательства	2421	–	
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	
Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	
Прочее	2460	-1 тыс. руб.	
Чистая прибыль (убыток)	2400	117,9 млн руб.	▲ 15%

Рисунок В.5 – финансовая отчетность за 2021 год

## Продолжение приложения В

ООО ПСК "БРИГ"

### Финансовая отчетность

Бухгалтерский баланс	2022 г.		Сбросить все фильтры
Нематериальные активы	1110	24 тыс. руб.	▼ -8%
Результаты исследований и разработок	1120	–	
Нематериальные поисковые активы	1130	–	
Материальные поисковые активы	1140	–	
Основные средства	1150	82,4 млн руб.	▲ 11%
Доходные вложения в материальные ценности	1160	–	
Финансовые вложения	1170	–	
Отложенные налоговые активы	1180	5,9 млн руб.	▲ 1512%
Прочие внеоборотные активы	1190	–	
Итого внеоборотных активов	1100	88,3 млн руб.	▲ 18%
Заласы	1210	216 млн руб.	▲ 1%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7,6 млн руб.	▲ 23%
Дебиторская задолженность	1230	137,7 млн руб.	▲ 50%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	274,2 млн руб.	▲ 22%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	31,6 млн руб.	▼ -34%
Прочие оборотные активы	1260	1 млн руб.	▼ -75%
Итого оборотных активов	1200	668,1 млн руб.	▲ 14%
Баланс (актив)	1600	756,4 млн руб.	▲ 14%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 млн руб.	
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	
Резервный капитал	1360	–	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	269,3 млн руб.	▲ 4%
Итого капитал	1300	270,3 млн руб.	▲ 4%
Долгосрочные заемные средства	1410	–	
Отложенные налоговые обязательства	1420	21 млн руб.	▲ 90%
Оценочные обязательства	1430	85 млн руб.	
Прочие долгосрочные обязательства	1450	27,2 млн руб.	▲ 121%
Итого долгосрочных обязательств	1400	133,1 млн руб.	▲ 470%
Краткосрочные заемные обязательства	1510	39,1 млн руб.	▲ 30%
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	313,8 млн руб.	▼ -11%
Доходы будущих периодов	1530	–	
Оценочные обязательства	1540	0	
Прочие краткосрочные обязательства	1550	–	
Итого краткосрочных обязательств	1500	352,9 млн руб.	▼ -8%
Баланс (пассив)	1700	756,4 млн руб.	▲ 14%

Рисунок В.6 – финансовая отчетность за 2022 год

## Продолжение приложения В

ООО ПСК "БРИГ"

### Финансовая отчетность

Отчет о финансовых резу...	2022 г.	Сбросить все фильтры
Выручка	2110	519 млн руб. ▼ -35%
Себестоимость продаж	2120	514,9 млн руб. ▼ -10%
Валовая прибыль (убыток)	2100	4,1 млн руб. ▼ -99%
Коммерческие расходы	2210	—
Управленческие расходы	2220	57,5 млн руб. ▲ 7%
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-53,4 млн руб. ▼ -133%
Доходы от участия в других организациях	2310	—
Проценты к получению	2320	26,4 млн руб. ▲ 134%
Проценты к уплате	2330	2,2 млн руб. ▲ 233%
Прочие доходы	2340	207,5 млн руб. ▼ -54%
Прочие расходы	2350	163,7 млн руб. ▼ -66%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14,6 млн руб. ▼ -91%
Налог на прибыль	2410	-5,7 млн руб. ▲ 83%
Текущий налог на прибыль	2411	3,1 млн руб. ▼ -87%
Отложенный налог на прибыль	2412	-2,6 млн руб. ▲ 74%
Постоянные налоговые обязательства	2421	—
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—
Изменение отложенных налоговых активов	2450	—
Прочее	2460	0 ▲ 100%
Чистая прибыль (убыток)	2400	8,9 млн руб. ▼ -93%

Рисунок В.7 – финансовая отчетность за 2022 год

## Приложение Г

### Динамика выручки и чистой прибыли ООО ПСК «Бриз» за 2015-2022 гг

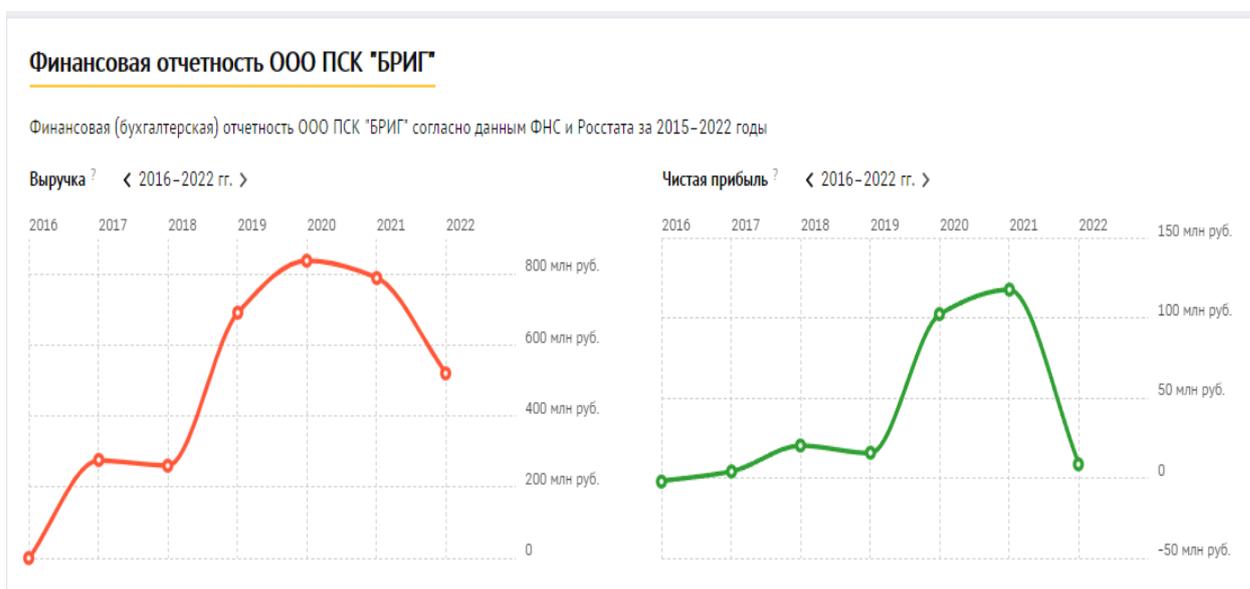


Рисунок Г.1 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО ПСК «Бриз» за 2015-2022 гг

## Приложение Д

### Методическое обоснование процесса формирования портфеля заказов

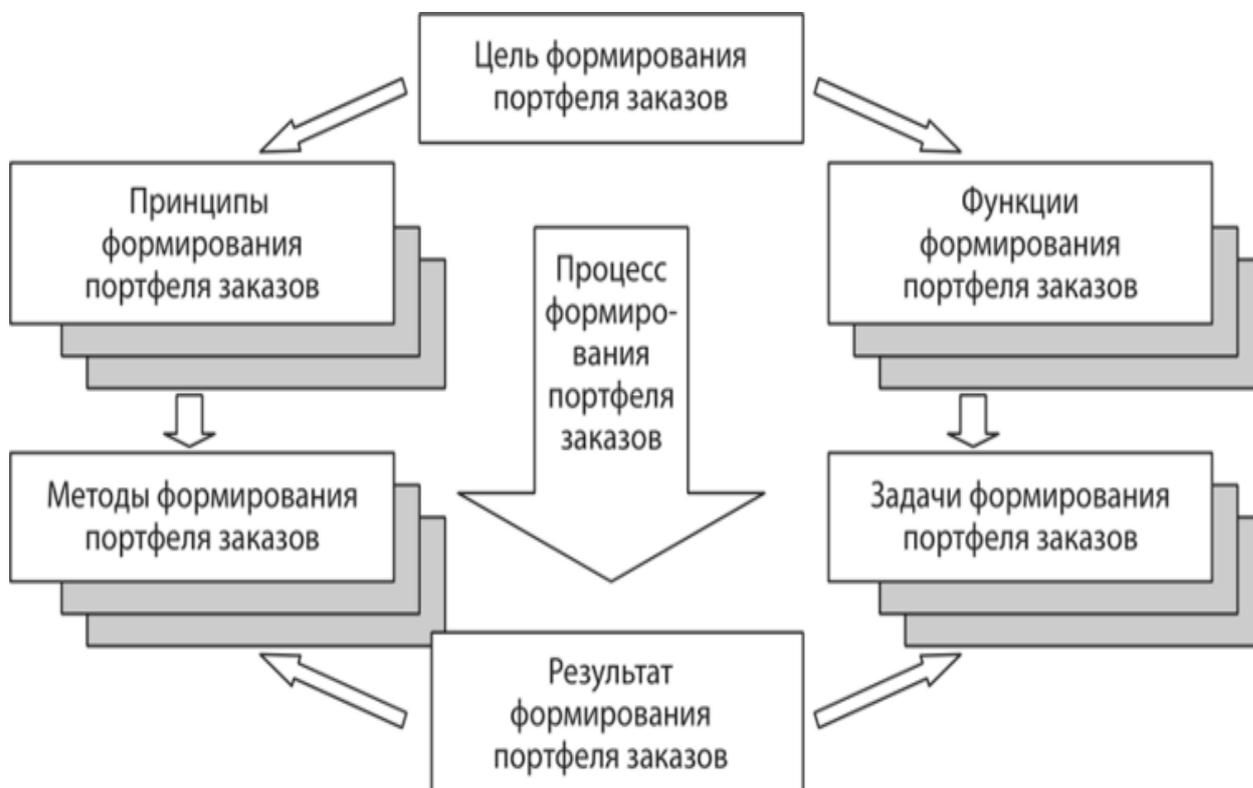


Рисунок Д.1 - Методическое обоснование процесса формирования портфеля заказов