

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (бакалаврскую работу)**

по направлению 38.03.01 Экономика

профиль «Финансы и кредит»

студента 4 курса экономического факультета

**Антонычева Ильи Андреевича**

**Тема работы:** «Управление реализацией инновационных проектов  
организации»

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2021

В современных условиях инновационная деятельность в той или иной степени присуща любому производственному предприятию. Даже если предприятие не является лидером на рынке инноваций, то рано или поздно оно непременно столкнется с необходимостью производить замену морально устаревших технологий и продуктов. Таким образом, вопросы управления инновационной деятельностью являются весьма актуальными и в теории и практике бизнеса. Грамотная разработка инновационного проекта является важнейшей задачей для обеспечения экономического и организационно-технологического развития предприятий, тем самым, предопределяя степень его конкурентоспособности. Управление развитием предприятия на основе проектирования различной направленности, содержания и сложности становится неотъемлемым звеном структуры общественного воспроизводственного процесса, без которого невозможно обеспечить успешное социально-экономическое развитие общества и рост эффективности производства. Российские предприятия должны уметь обосновать свои инвестиционные заявки и доказывать, что они способны оценивать все аспекты использования инвестиций, решению вышеперечисленных проблем и призван помочь проект, который является важнейшим документом, определяющим стратегию расширения предприятия.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что каждое предприятие стремится производить свой уникальный продукт, который не имел бы аналогов у конкурентов. Он должен быть доступен по цене и, главное, пользоваться популярностью у потребителя. По всему миру ежегодно появляются миллионы новых товаров и технологий. Предприятия самостоятельно инвестируют в разработку, научные исследования, а затем внедряют созданные новинки. Следовательно, грамотная разработка инновационного проекта, т.е. привлечение инвестиций, оценка эффективности его реализации, оценка рисков является важнейшей задачей для обеспечения успешности развития предприятия.

Согласно методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов, инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно - сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описанием практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план). Разновидностью инвестиционных проектов являются инновационные проекты. Одной из главных особенностей данного вида проектов является то, что цель их осуществления - это создание инноваций.

На современном этапе развития экономики в динамично меняющихся условиях хозяйствования, а также в кризисных ситуациях постоянно возрастает роль инноваций, что является решающим фактором в успешном функционировании любой организации. Ведь как бы успешно не развивалась организация, но если ее деятельность не нацелена на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, то она через некоторое время рискует стать неконкурентоспособной, а это в свою очередь означает ослабление позиций на рынке, потеря потребителей и снижение размеров прибыли.

Можно выделить две основные причины, препятствующие мощному инновационному рывку: во-первых, слабо развитая региональная инфраструктура коммерциализации научно-технических разработок, во-вторых, отсутствие навыков и умений у создателей этих разработок оценки их рыночного потенциала и превращения его в полноценный рыночный продукт. Иными словами, самое сложное – это перевод разработки из стадии НИОКР в законченный рыночный продукт. Мировой опыт показал, что наиболее эффективной формой такого перевода является малое инновационное предпринимательство.

В связи с этим целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение процесса управления реализацией инновационных проектов организации.

Для выполнения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- 1) детально изучить содержание понятия инновационный проект;
- 2) исследовать этапы реализации инновационных проектов, особенности управления ими;
- 3) предложить стратегию развития малых инновационных предприятий, основываясь на всестороннем анализе их потенциала (на примере ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ»);
- 4) рассмотреть инновационный потенциал ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ»;
- 5) рассмотреть особенности реализации конкретного инновационного проекта.

Объектом исследования является ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ».

Предмет исследования - условия реализацией инновационных проектов организации.

Теоретической базой исследования являются труды российских и зарубежных ученых и специалистов, научно- исследовательских организаций в области инновационного предпринимательства, особенности управления реализацией инновационных проектов организации.

Методика исследования основана на использовании диалектической логики и системного подхода. В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: научная абстракция, моделирование, анализ и синтез, группировки, сравнения и др.

Информационно-эмпирическая база научного исследования формировалась на основе официальных данных федеральных и региональных органов Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовых актов органов законодательной и исполнительной

власти, результаты исследования российских и зарубежных экономистов, представленных в публикациях, обзорах российских и международных экономических организаций и другие данные, доступные в открытой печати.

Цели и задачи исследования обусловили следующее содержание работы: введение, две главы, содержащие пять параграфов, заключение, список использованных источников.

Успешное развитие организаций, регионов и целых стран возможно при использовании современных концепций управления инновациями. В современных условиях высококонкурентных и нестабильных экономических систем производственного и научно-исследовательского секторов, прежде всего, следует уделять особое внимание процессам продвижения, появления и распространения новых технологий. В мировой литературе инновация трактуется как потенциальная трансформация научно-технического прогресса в реальный прогресс, который воплощается в новых продуктах и технологиях.

Инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях инновационного цикла. Более того, успешно прошедшие стадию испытания и внедрения в производство новшества могут быть не приняты рынком, и их производство должно быть прекращено. Многие проекты дают обнадеживающие результаты на первой стадии разработки, но затем при неясной ресурсной или технико-технологической перспективе должны быть закрыты.

Даже наиболее успешные проекты не гарантированы от неудач: в любой момент их жизненного цикла они не застрахованы от появления у конкурента более перспективной новинки. Именно поэтому очень важно избрать правильную стратегию предприятия.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного

решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества. Ряд методов стратегического управления не адаптирован к отечественным условиям бизнеса, не учитывает особенностей, обусловленных малым размером и инновационным характером деятельности организаций. Таким образом, актуальной является задача разработки рекомендаций по стратегическому управлению МИП.

Определится с типом стратегии можно при помощи SWOT-анализа, который предполагает, в том числе анализ внешнего окружения и его сопоставление с внутренними возможностями предприятия.

Анализируя представленный в работе SWOT-анализ, можно отметить такие положительные стратегические факторы, как отсутствие конкуренции среди местных производителей мехового сырья, наличие «материнской организации» - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления», статус МИП. Среди отрицательных факторов, которые могут оказать наибольшее влияние на выбор стратегии развития ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ», можно назвать высокую конкуренцию на рынке хлебобулочных изделий, жесткие экологические нормы и отсутствие опыта и подразделений стратегического управления и маркетинга.

С учетом результатов SWOT-анализа предложена стратегия развития ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ», которая включает такие аспекты, как создание имиджа предприятия, его маркетинг-логистической концепции, оптимизацию производственной деятельности и инновационный компонент стратегии.

Менеджер малого инновационного предприятия разрабатывает стратегию развития обычно исходя из положений инновационного менеджмента, оценивая эффективность инновационного проекта, учитывая жизненный цикл инновации. ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ» представляет собой предприятие, которое не продает инновационный продукт, а

использует его – в виде запатентованной технологии. Но инновационный статус предприятия оправдывается не только этим положением, но и тем, что в рамках деятельности ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ» разрабатываются и апробируются инновационные продукты и технологии.

С учетом этих и других, менее значимых факторов, стратегия развития предприятия может быть предложена в виде представленной в работе схемы.

На первом этапе выполнения стратегии предложено создание обновленного имиджа предприятия, позиционирование его как инновационного, социально ориентированного, а, в случае ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ», экологически безопасного предприятия. Разработка бренда предприятия должна основываться на современных подходах с использованием национального колорита и т.д.

Второй этап реализации стратегии предприятия – это разработка маркетинг-логистической концепции развития. На этом этапе рекомендуем к применению маркетинг инноваций.

При этом важно разработать ассортимент продукции и услуг на основе потребительских предпочтений. Установление взаимосвязей с поставщиками и оптовыми покупателями также является приоритетной задачей выполнения маркетинг-логистической концепции. Сбытовая политика предприятия должна ориентироваться на аренду собственной торговой площади.

Оптимизация производственной деятельности основана на внедрении разработанных инновационных технологий, ресурсосберегающих (на ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ» например, функционируют солнечные батареи, однако их мощность нуждается в усилении). Важно обеспечить непрерывное производство, это возможно только при грамотно разработанной маркетинг-логистической концепции.

Таким образом, разработка маркетингового плана, концепции сбыта, налаживание связей с поставщиками сырья и материалов (логистические задачи) являются первоочередной задачей, которая способствует повышению

рентабельности предприятия и расширение его доли на рынке хлебобулочных изделий и полуфабрикатов.

С учетом результатов анализа предложена стратегия развития ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ», которая включает такие аспекты, как создание имиджа предприятия, его маркетинг-логистической концепции, оптимизацию производственной деятельности и инновационный компонент стратегии.

Предлагаемый инновационный проект направлен на производство продукции для здорового питания хлебной смеси «Фитнес». Хлебная смесь «Фитнес» - хлеб на закваске, созданный специально для поклонников здорового питания, в рецепт которого входят ржаной солод, пшеничные отруби, семена подсолнечника и четыре вида муки: пшеничная, ржаная обдирная, льняная, гречневая, вместо сахара используется фруктоза.

Целью проекта является инновационное развитие организации и на его основе расширение ассортимента, завоевание новых сегментов потребителей и повышение доходности бизнеса за счет производства и реализации конкурентоспособной продукции.

Привлекательность проекта выражается в том, что существует необходимая потребность рынка в данной продукции. На сегодняшний день объем выработки хлебопекарных диетических изделий и оздоровительной продукции незначителен, потребность в них удовлетворяется лишь на 10-20%.

Низок уровень производства таких изделий для населения в зонах экологического неблагополучия. Решение проблемы сбалансированного питания населения, имеющее государственное значение, возможно лишь при условии разработки и внедрения в производство технологий, обеспечивающих производство экологически чистых продуктов питания массового и диетического назначения с учетом современных гигиенических требований.

Основным преимуществом предлагаемого к производству продукта является наличие в составе ингредиентов лучшего качества, витаминных и

минеральных наполнителей, обеспечивающих натуральный вкус производимого продукта и повышенное содержание полезных веществ. Рынок хлебопекарной продукции был и в настоящее время остается одним из достаточно перспективных рынков в пищевой отрасли, поэтому перспективы развития проектируемого производства большие. Но для поддержания спроса необходимо постоянно увеличивать ассортимент продукции, расширять рынки сбыта. В результате проведенных расчетов было выявлено, что для реализации проекта необходимы инвестиционные затраты в сумме 47695,5 тыс. руб. Оптовая отпускная цена 1 кг изделия составит 39,7 руб.

Анализ чувствительности проекта показал, что уровень безубыточности производства составляет 225 т., а срок окупаемости инвестиций – 2 года. Анализ эффективности разработанного проекта вывил, что чистая дисконтированная текущая стоимость проекта за три года составит 20210,8 тыс.руб., а внутренняя норма доходности соответствует стандартным значениям проектов предприятий имеющих устойчивое положение на рынке – 42,4%.

В работе в виде рисунка представлена динамика изменения финансовых показателей проекта за планируемый период. Разработанная рекламная кампания по формированию лояльности дилеров в первый год принесет дополнительно - 1787 тыс. руб.; во второй год – 2315 тыс.руб.; в третий год - 3241 тыс.руб. Проведена оценка рисков по проекту.

Наиболее вероятные к проявлению риски:

- ухудшение финансового благополучия населения;
- активизация рекламно-маркетинговой деятельности конкурентов;
- появление новых конкурентов – производителей продукции для здорового питания.

Для этих рисков, разработаны мероприятия противодействия. Даже с учетом корректировки ставки дисконтирования на коэффициент поправки на риск недополучения предусмотренных доходов, инновационный проект по организации производства хлебной смеси «Фитнес» является эффективным.

Таким образом, в условиях недостаточной обеспеченности населения хлебопекарной продукцией для здорового питания организация производства хлебной смеси «Фитнес» по доступной цене, имеет высокие финансовые перспективы и социальную значимость.

Принятие предложенной стратегии позволит ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ» достичь преследуемых целей, наиболее значимыми среди которых являются:

- укрепление репутации на региональном рынке и повышение инвестиционной привлекательности для российских и зарубежных партнеров (в долгосрочной перспективе);

- выход на рынок передовых технологий в сфере хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения.

Отрасль управления инновационными проектами в России только начинает свое развитие. Большинство предприятий не определяет деятельность по управлению проектами в профессиональном плане, то есть не существует отдельного подразделения, специализирующегося исключительно на регулировании происходящих на предприятии инновационных процессов по созданию новых продуктов. При реализации инновационных проектов на предприятии встречается ряд проблем: отсутствуют механизмы эффективного и регулярного контроля, в процессе реализации сталкиваются с некоторыми трудностями по изготовлению, с излишними затратами, что приводит к завышению цены конечного продукта, а также отсутствует командная работа по оперативному решению проблем. Таким образом, целостной системы управления инновационными проектами не существует.

Инновационный проект - это сложная система взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение определенных целей и выполнение конкретных задач в сфере перспективных научно-технических направлений развития.

Так как каждый проект - это в первую очередь планирование и организация, то вопросы управления проектами являются одними из первоочередных. При этом следует отметить, что для инновационных проектов управление осложняется высокой непредсказуемостью среды научно-технических инноваций. Проект как сложная единица обязательно проходит череду последовательных шагов в своем развитии. Сумма этих шагов называется жизненный цикл проекта. Как и любой цикл, он делится на стадии, которые необязательно совпадают с этапами развития проекта, так как разделены не по смысловому и функциональному признаку, а по временному. Принято выделять начальную, реализационную и завершающую стадии жизненного цикла проектов.

Проблема перехода экономики в инновационное русло - в отсутствии возможности эффективно коммерциализовать имеющийся научный потенциал. В этой связи развитие инновационной инфраструктуры приобретает особое, актуальное значение.

Для эффективного стратегического планирования первоочередной задачей является анализ потенциала малого инновационного предприятия. На примере ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ» (г. Улан-Удэ) подробно рассмотрены производственные резервы, финансовое и кадровое обеспечение, инновационный потенциал стратегии развития МИП.

С учетом результатов анализа предложена стратегия развития ООО «МИП «ДОКТОР ХЛЕБ», которая включает такие аспекты, как создание имиджа предприятия, его маркетинг-логистической концепции, оптимизацию производственной деятельности и инновационный компонент стратегии.

Предлагаемый инновационный проект направлен на производство продукции для здорового питания хлебной смеси «Фитнес». Хлебная смесь «Фитнес» - хлеб на закваске, созданный специально для поклонников здорового питания, в рецепт которого входят ржаной солод, пшеничные отруби, семена подсолнечника и четыре вида муки: пшеничная, ржаная обдирная, льняная, гречневая, вместо сахара используется фруктоза.

Целью проекта является инновационное развитие организации и на его основе расширение ассортимента, завоевание новых сегментов потребителей и повышение доходности бизнеса за счет производства и реализации конкурентоспособной продукции.

Привлекательность проекта выражается в том, что существует необходимая потребность рынка в данной продукции. На сегодняшний день объем выработки хлебопекарных диетических изделий и оздоровительной продукции незначителен, потребность в них удовлетворяется лишь на 10-20%.

Низок уровень производства таких изделий для населения в зонах экологического неблагополучия. Решение проблемы сбалансированного питания населения, имеющее государственное значение, возможно лишь при условии разработки и внедрения в производство технологий, обеспечивающих производство экологически чистых продуктов питания массового и диетического назначения с учетом современных гигиенических требований.

Основным преимуществом предлагаемого к производству продукта является наличие в составе ингредиентов лучшего качества, витаминных и минеральных наполнителей, обеспечивающих натуральный вкус производимого продукта и повышенное содержание полезных веществ. Рынок хлебопекарной продукции был и в настоящее время остается одним из достаточно перспективных рынков в пищевой отрасли, поэтому перспективы развития проектируемого производства большие. Но для поддержания спроса необходимо постоянно увеличивать ассортимент продукции, расширять рынки сбыта. В результате проведенных расчётов было выявлено, что для реализации проекта необходимы инвестиционные затраты в сумме 47695,5 тыс. руб. Оптовая отпускная цена 1 кг изделия составит 39,7 руб.

Анализ чувствительности проекта показал, что уровень безубыточности производства составляет 225 т., а срок окупаемости инвестиций – 2 года. Анализ эффективности разработанного проекта вывил,

что чистая дисконтированная текущая стоимость проекта за три года составит 20210,8 тыс.руб., а внутренняя норма доходности соответствует стандартным значениям проектов предприятий имеющих устойчивое положение на рынке – 42,4%.

На рис.6 представлена динамика изменения финансовых показателей проекта за планируемый период. Разработанная рекламная кампания по формированию лояльности дилеров в первый год принесет дополнительно - 1787 тыс. руб.; во второй год – 2315 тыс.руб.; в третий год - 3241 тыс.руб. Проведёна оценка рисков по проекту.

Наиболее вероятные к проявлению риски:

ухудшение финансового благополучия населения;

активизация рекламно-маркетинговой деятельности конкурентов;

появление новых конкурентов – производителей продукции для здорового питания.

Для этих рисков, разработаны мероприятия противодействия. Даже с учетом корректировки ставки дисконтирования на коэффициент поправки на риск недополучения предусмотренных доходов, инновационный проект по организации производства хлебной смеси «Фитнес» является эффективным.

Таким образом, в условиях недостаточной обеспеченности населения хлебопекарной продукцией для здорового питания организация производства хлебной смеси «Фитнес» по доступной цене, имеет высокие финансовые перспективы и социальную значимость.