

## **Проект создания и внедрения организационных инноваций в действующей организации**

Слушатель: Балесков Кирилл Владимирович

Руководитель: Дочкин Сергей Александрович, д.п.н., доцент

## Сведения о компании:

Более 15 лет на рынке

Штат более 300 специалистов

Представительства в 5 регионах РФ

Компания работает в 23 регионах РФ

Направление деятельности: проектирование объектов горнодобывающей промышленности

**Цель работы** - разработка проекта внедрения организационных инноваций в организации.

**Задачи:**

1. изучить теоретические подходы и исследовать проблемную область в сфере внедрения инноваций.
2. провести анализ деятельности базовой организации.
3. обосновать направление разработки организационных инноваций на примере базовой организации.
4. разработать проект и оценить социально-экономическую эффективность внедрению организационных инноваций.

## Инновации в современных условиях

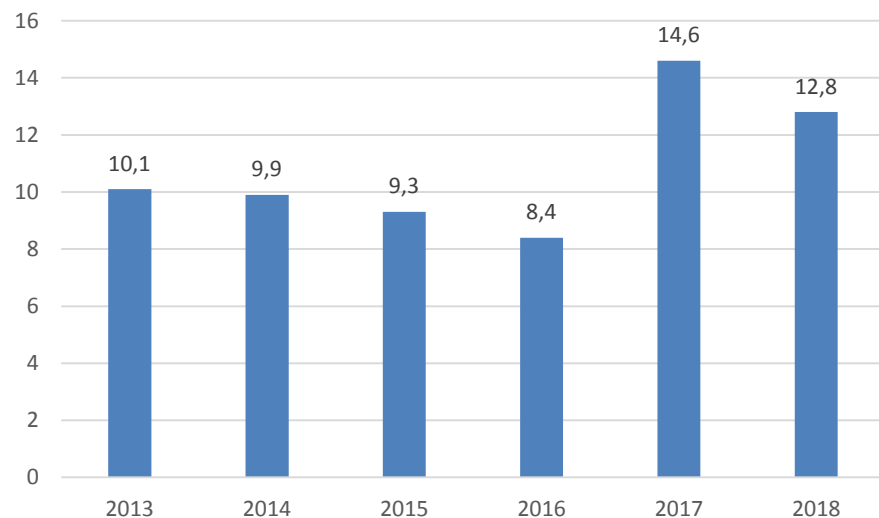


Рисунок 1 – Динамика инновационной активности, %

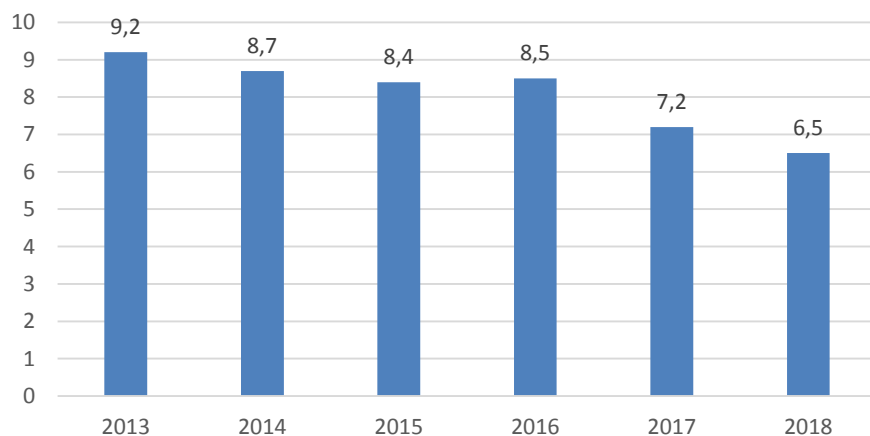


Рисунок 2 – Динамика инновационных товаров, %

**Инновация** – это результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, технологии или процесса организации труда, управления.

Страна	Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг		Удельный вес затрат на исследования и разработки в общем объеме затрат на технологические инновации		Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	
	позиция страны	%	позиция страны	%	позиция страны	%
<b>Россия</b>	<b>9</b>	<b>2.1</b>	<b>14</b>	<b>45.2</b>	<b>24</b>	<b>6.5</b>
Швеция	1	3.8	2	79.9	18	8.7
Дания	2	3.3	1	89.2	...	...
Германия	3	3.1	10	57.3	7	14.0
Эстония	4	3.0	19	35.3	14	11.2
Литва	5	2.5	25	19.4	6	14.7
Финляндия	6	2.5	6	69.9	13	11.3
Бельгия	7	2.3	4	75.2	8	13.6
Австрия	8	2.2	3	75.9	10	12.6
Франция	10	2.0	5	74.5	16	9.9
Словения	11	1.7	9	59.6	19	8.7
Хорватия	12	1.7	24	19.7	21	8.0
Португалия	13	1.6	18	36.3	17	9.8
Нидерланды	14	1.6	...	...	15	10.4
Венгрия	15	1.5	17	38.4	23	7.7
Польша	16	1.5	23	24.5	25	6.3
Италия	17	1.4	12	52.0	11	12.4
Чехия	18	1.4	13	45.3	9	13.0
Греция	19	1.3	20	32.9	4	16.8
Мальта	20	1.3	22	24.9	20	8.2

Рисунок 3 – Показатели инновационной деятельности организаций по странам

## Организационные инновации

**Организационные (организационно-управленческие) инновации** – инновации, направленные на изменения в системе управления организации для достижения целей её функционирования и развития



Рисунок 4 – Организационные инновации в общей классификации инноваций

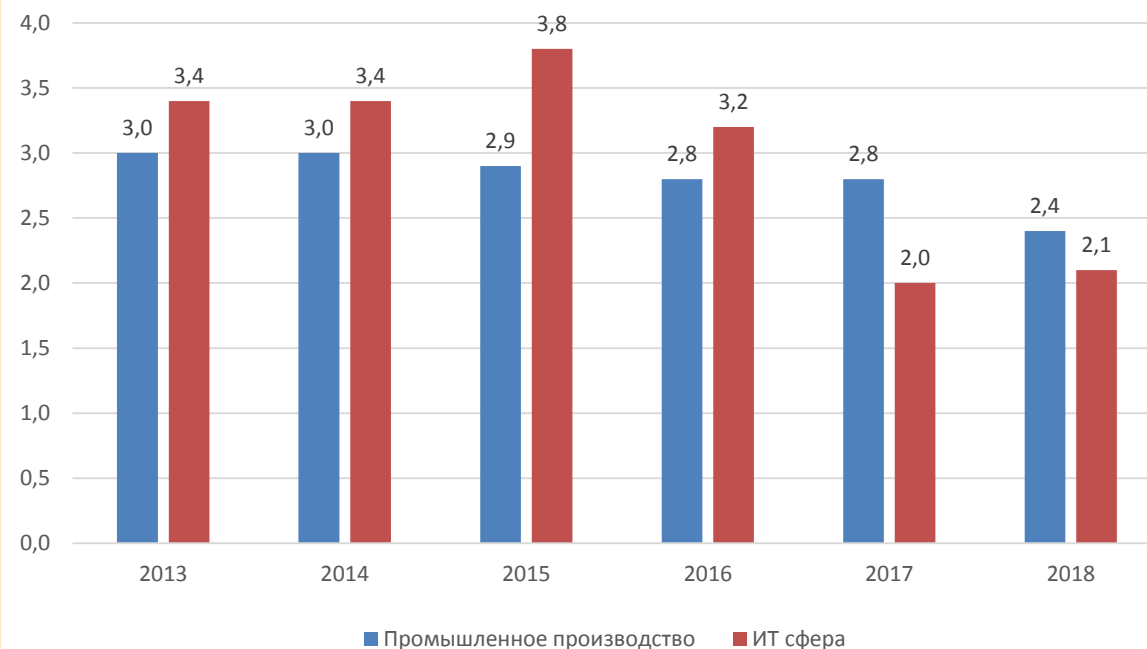


Рисунок 5 – Динамика удельного веса организаций, осуществляющих организационные инновации, %

## Анализ деятельности организации

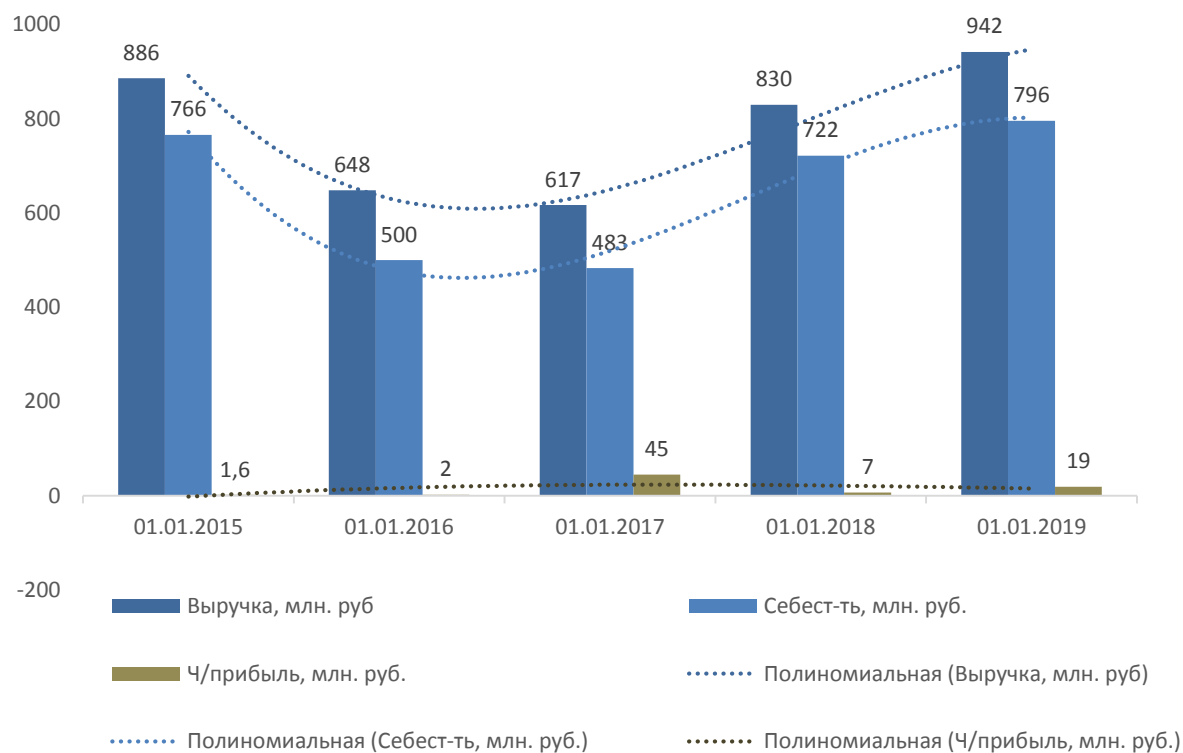


Рисунок 6 – Тенденции изменения основных технико-экономических показателей деятельности базовой организации за 2015-2019 гг.

## Разработка и внедрение проекта организационной инновации – регламент электронных торгов

### 1. Инициация проекта

- разработан устав проекта
- выявлены заинтересованные стороны

### 3. Исполнение проекта

- исполнение календарного графика
- внесение изменений

### 2. Планирование проекта

- создана команды проекта
- определено содержания проекта (декомпозиция работ, сетевой и календарный график)
- запланированы ресурсы
- запланированы контрольные точки
- запланированы коммуникации
- запланированы рисков

### 4. Контроль проекта

- измерение и анализ хода исполнения проекта

### 5. Завершение проекта

- приемка проекта заказчиком
- высвобождение ресурсов
- документирование результатов

Проект разработан в соответствии в руководством PMBoK Guide (5 версии)

# Устав проекта

№	Раздел/Поле	Описание
1.	Терминология	См. Приложение 3
2.	Полное наименование проекта	Проект внедрения электронных торгов в ООО «СПП»
3.	Краткое наименование проекта	Проект электронных торгов
4.	Дата начала проекта	14.09.2020
5.	Дата завершения проекта	01.12.2020
6.	Цели проекта	Создание регламента электронных торгов, направленного на развитие возможностей организации по участию в торгах
7.	Предпосылки проекта	Тенденция перехода основных заказчиков на электронные торги. Необходимость создания «центра компетенций» для решения оперативных задач при участии в электронных торгах. Со стороны руководства потребность в наличии прозрачной и управляемой схемы
8.	Благоприятствующие связи с проектами	Проект автоматизации управленческого учета – опыт командной работы по описанию процессов и их автоматизации, 2014 год
9.	Препятствующие связи с проектами	Разработка регламента «Продажи» – проект был остановлен, не учтены интересы всех участников, 2016 год
10.	Критерии оценки успешной реализации проекта	Степень решения проблемы – позволит организации принимать участие в электронных торгах без ограничений, формализация требования к новому каналу продаж
11.	Ожидаемые эффекты проекта	Возможность участие в электронных торгах без ограничений Определение последовательности и полномочий в процессе электронных торгов (регламент) Снижение времени на подготовку пакета документов в составе заявки Подготовка процесса для автоматизации
12.	Объем проекта	Функциональный объем – 250 чел./часов Организационный объем – 3 сотрудника (начальник отдела по тендерной работе, маркетолог, специалист управления персоналом), 1 привлеченный консультант
13.	Необходимые материальные ресурсы	Ноутбук Dell – 1 шт. Проектор HP – 1 шт. Бумага А4 – 2 пачки Маркерная доска – 1 шт. Маркеры – 5 шт. Интернет – 1 ГБ

№	Раздел/Поле	Описание				
		Принтер – 1 шт. Финансовые ресурсы – предварительная оценка затрат оплаты услуг консультанта: (100000 рублей = 40 часов * 2500 рублей/час)				
14.	Менеджер проекта	Начальник отдела по тендерной работе				
15.	Заинтересованные стороны проекта	Инициатор – Начальник отдела по тендерной работе Заказчик – Генеральный директор Функциональный заказчик – Заместитель генерального директора Инвестор – см. заказчик Куратор – Технический директор Функциональные руководители, с которыми необходимо взаимодействовать Технический директор Заместитель технического директора Начальник управления персоналом Главный бухгалтер Юрисконсульт Начальник ПЭО Внешние подрядчики - Консультант				
16.	Организационная схема реализации проекта					
17.	Функциональная ответственность	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Роль</th> <th>Функции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Куратор проекта</td> <td>Осуществляет общее руководство ходом реализации проекта, ответственный за обеспечение</td> </tr> </tbody> </table>	Роль	Функции	Куратор проекта	Осуществляет общее руководство ходом реализации проекта, ответственный за обеспечение
Роль	Функции					
Куратор проекта	Осуществляет общее руководство ходом реализации проекта, ответственный за обеспечение					

№	Раздел/Поле	Описание			
	участников проектной команды	Куратор проекта: финансирование работ и выделение необходимых ресурсов для выполнения проекта. Осуществляет рассмотрение, по мере необходимости, проблем проекта, затрагивающих взаимодействие Заказчика и Исполнителя, принимает участие в управлении рисками проекта			
		Руководитель проекта: Ответственный за формирование команды проекта, распределение ресурсов, организацию взаимодействия между участниками проектной команды и заказчиком, а также за планирование, организацию и контроль выполнения работ по достижению целей проекта			
		Маркетолог, специалист управления персоналом, консультант: Ответственные за реализацию отдельных работ по проекту			
18.	Коммуникации проекта	Интерактивные коммуникации – прямое общение, совещания, видеоконференции; Краткая информация о ходе проекта предоставляется еженедельно на совещании генеральному директору. Коммуникация методом информирования без запроса – отчеты, письма электронной почты. Рассылка отчетов о ходе выполнения проекта осуществляется по электронной почте каждые 1 раз в 2 недели (для групп А, В, С)			
19.	Перечень этапов работ и их результатов	Выделяются следующие этапы (с указанием результата): 1. → Мониторинг заявок – перечень критериев, выбранная программа агрегатор 2. → Подготовка реестра документов – реестр документов 3. → Подготовка заявки – регламент электронных торгов			
20.	Матрица ответственности	Этап/Документы	Куратор	Руководитель проекта	Маркетолог, специалист управления персоналом, консультант
		Мониторинг заявок – перечень критериев, выбранная программа агрегатор	У	С	С/С/С/Э
		Подготовка реестра документов – реестр документов	У	С	С/С/С/Э
	Подготовка заявки – регламент электронных торгов	У	С	С/С/С/Э	



## Оценка экономического эффекта

Мероприятие	Вид экономического эффекта	Методика расчета	Сумма, руб.
Внедрение электронных торгов	1. → Дополнительная прибыль от привлечения новых клиентов	$\Delta \cdot V_{\text{прогн}} \cdot R$	1 431 700
	2. → Дополнительная прибыль от предотвращения потери клиентов при отказе от проекта перехода к электронным торгам	$\Delta \cdot V_{\text{прогн}} \cdot R$	-1 895 200
ИТОГО экономический эффект	Прирост прибыли	$\text{Приб. прогнозная от проекта} - \text{Приб. прогнозная без проекта}$	3 326 900

## Оценка социального эффекта

Сфера формирования социального эффекта	Вид социального эффекта	Форма проявления эффекта
Руководство организации	Повышение квалификации управленческого персонала	1. → Освоение новых управленческих компетенций по управлению проектами и участию в электронных торгах; 2. → Возможность тиражирования полученного опыта на других проектах.
Персонал организации, участвующий в реализации проекта	1. → Повышение удовлетворенности трудом за счет реализации чувства сопричастности к решению ключевых задач организации; 2. → Повышение активности сотрудников; 3. → Рост лояльности персонала к организации.	Улучшение социально-психологического климата в организации
Организация в целом	1. <u>Имиджевые победы</u> ; 2. Закрепление репутации надежного партнера.	Усиление конкурентной позиции организации на целевом сегменте рынка

## Результаты проекта:

- формирование нового канала распределения (продаж);
- сохранение и расширение клиентской базы;
- получение компетенций в электронных торгах;
- получение экономического и социального эффекта.

## **Проект создания и внедрения организационных инноваций в действующей организации**

Слушатель: Балесков Кирилл Владимирович

Руководитель: Дочкин Сергей Александрович, д.п.н., доцент