**Разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО Хороший вкус**

**2012**

***Содержание***

Введение

1. Теоретические аспекты бизнес-планирования инновационных проектов

1.1 Сущность и назначение инновационных проектов

1.2 Обзор методик оценки эффективности и показателей результативности инновационного проекта

1.3 Алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия

2. Разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО "Хороший вкус"

2.1 Краткая характеристика и анализ эффективности деятельности ЗАО "Хороший вкус"

2.2 Разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО "Хороший вкус"

3. Рекомендации по разработке механизма управления инновационной деятельностью ЗАО "Хороший вкус" с применением программных средств

3.1 Разработка алгоритма механизма формирования рационального варианта инновационного проекта

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

***Введение***

Одной из приоритетных целей большинства стран мира является обеспечение долговременного экономического роста. Экономический рост сопровождается повышением эффективности производства, сокращением безработицы, стабильностью цен и расширением внешнеэкономических связей и другими положительными экономическими и социальными процессами.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Эти цели экономического роста могут быть достигнуты при использовании во всех сферах хозяйственной деятельности достижений научно-технических новшеств, называемых инновациями. Несмотря на то, что Россия пока еще сохраняет инновационный потенциал, направленность этого потенциала на реализацию научных достижений в производстве и других сферах деятельности крайне мала. В промышленности России в 90-х годах резко снизилась инновационная активность. Удельный вес предприятий и организаций, осуществляющих разработку и использование нововведений, уменьшился.

Таким образом, активизация инновационной деятельности в России является важнейшей предпосылкой использования научно-технического потенциала, роста конкурентоспособности промышленной продукции, выхода из экономического кризиса, повышения уровня жизни населения. На развитие инновационных процессов, на территории России, влияют различные группы факторов: экономические, технологические, политические, правовые, социально-психологические и организационно-управленческие. В рыночной экономике категория конкурентоспособности является одной из ключевых, поскольку ее уровень определяет успех или неудачу в деятельности предприятия, а повышение конкурентоспособности продукции и как следствие рост ее экспорта являются средствами для повышения уровня жизни населения страны.

Объектом дипломной работы является ЗАО "Хороший вкус".

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Предметом исследования являются разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО "Хороший вкус".

Целью написанной дипломной работы является Бизнес-план инновационного проекта, планируемого к реализации в условиях ЗАО "Хороший вкус".

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

) Рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования инновационных проектов;

) Дать обзор методик оценки эффективности и показателей результативности инновационного проекта;

) Привести краткую характеристику и анализ эффективности деятельности ЗАО "Хороший вкус";

) Оценить качество и эффективность инновационного проекта для ЗАО "Хороший вкус"

) Разработать рекомендации по разработке механизма управления инновационной деятельностью ЗАО "Хороший вкус" с применением программных средств.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав и заключения. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты бизнес-планирования инновационных проектов. Во второй главе анализируется эффективность деятельности ЗАО "Хороший вкус". В третьей главе на основе предложены рекомендации по разработке механизма управления инновационной деятельностью ЗАО "Хороший вкус" с применением программных средств.

бизнес план инновационный проект

# ***1. Теоретические аспекты бизнес-планирования инновационных проектов***

# ***1.1 Сущность и назначение инновационных проектов***

Термин "проект" в самом общем виде может быть определен как первоначальный замысел, образ намеченного к созданию объекта (его описание, схемы, чертежи, расчеты, обоснования, числовые данные) 3, с.147.

Инновационный проект, отражая деятельность по решению конкретной научно-технической задачи, может быть определен как "комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, организационных, производственных, финансовых и других мероприятий, увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом проектной документации и приводящих к инновации".

Инновационный проект можно рассматривать как форму управления коммерциализацией результата научного исследования, изобретения. Он представляет собой план действий по организации и финансированию инновационного процесса: от идеи новшества до выпуска новой продукции и реализации ее на рынке. Под идеей новшества понимается коммерческий потенциал результата научного исследования, изобретения; предполагается, что созданные на их основе новая продукция или технологический процесс могут иметь рыночный спрос, а реализация их может быть экономически выгодной, приносить доход (прибыль) 5, с. 202.

По мере выполнения плана действий их результаты фиксируются в ряде документов: патентах, бизнес-плане, договорах с инвестором и др. Поэтому инновационный проект еще определяется как комплект научной, технической, правовой, маркетинговой, финансовой, производственной документации, необходимой для коммерческой реализации новшества, отражающий потребительские и стоимостные свойства, возможность изготовления, рыночный спрос новшества, его конкурентоспособность. Проект может содержать не полный комплект документов, а только те из них, которые вызваны конкретной ситуацией, стадией выполнения работы над новшеством, запросом инвестора.

Основная функция вышеупомянутой документации - доказать потенциальному инвестору экономическую выгоду вложения средств в разработку и реализацию новшества. Однако, инновационный проект, являясь формой управления коммерциализацией научной разработки, изобретения, упорядочивает процесс коммерциализации, придает ему системный характер.

 Основными признаками проекта являются 8, с. 202:

 новизна;

 изменения как основное содержание проекта;

 неповторимость;

 конкретная цель, ограниченная во времени;

 временная ограниченность продолжительности проекта;

 ограниченность требуемых ресурсов;

 бюджет, относящийся к проекту;

 комплексность решения проблемы.

У проекта существует одна или несколько целей, которые могут быть достигнуты различными способами. Для сравнения этих способов используются критерии успешности реализации поставленных целей, такие как сроки и стоимость. Основными ограничениями при этом могут служить два параметра: возможность достижения цели и качество выполнения работы.

Цели проекта являются основным различием между простым и комплексным инновационным проектом.

Комплексный инновационный проект состоит из нескольких связанных между собой отдельных проектов в различных областях одной и той же сферы деятельности предприятия или социального института. Реализация такого проекта предполагает взаимодействие большого числа участников, требует значительных ресурсов и растягивается на относительно долгий период. Результатом данного проекта является не один, а сразу несколько продуктов интеллектуальной деятельности, удовлетворяющих важнейшим на сегодняшний день государственным приоритетам. Так, одним из важнейших современных национальных приоритетов является здравоохранение. Национальный проект здравоохранения требует создания следующего комплекса мер 9, с.120:

**** укрепление здоровья населения России, снижение уровня заболеваемости, инвалидности, смертности;

**** повышение доступности и качества медицинской помощи;

**** укрепление первичного звена здравоохранения, создание условий для оказания эффективной медицинской помощи на догоспитальном этапе;

**** развитие профилактической направленности здравоохранения;

**** удовлетворение потребности населения в высокотехнологичных видах медицинской помощи.

К характерным особенностям комплексного инновационного проекта можно отнести его масштабность (обычно задействовано большое количество субъектов рыночной деятельности), важность для экономики страны (выражено в национальных программах и приоритетах деятельности), универсальность применения. Механизм эффективной реализации такого проекта предполагает специальные методы управления: не только разработку стратегии, но и создание специальной организационной структуры, поиск новых способов финансирования, контроля и оценки результатов инновационной деятельности 10, с.133.

Для управления проектами необходимы рычаги управленческого воздействия. К основным рычагам управления можно отнести ресурсы проекта, используемые технологии, состав участников (заинтересованных сторон), анализ эффективности. Также существуют и вспомогательные средства управленческого воздействия (контракты и организация работ). Для учета неопределенности используется анализ рисков по категориям. Функции управления определяются содержанием и жизненным циклом проекта.

Проекты различаются в зависимости 11, с.47:

**** от отрасли экономики и социальной сферы (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т.д.);

**** срока реализации, объема необходимых инвестиций (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);

**** степени охвата этапов инновационного процесса (полные инновационные проекты, включающие НИР, ОКР, освоение новшества и его коммерциализацию, неполные инновационные проекты, включающие отдельные этапы инновационного процесса).

Развитие инновационного проекта невозможно без участия его заинтересованных сторон: научных учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций (фондов), а также государства.

В правовой плоскости участниками отношений могут быть как физические лица, так и юридические лица и публичные образования, создание которых обеспечивается экономическими и политическими реалиями общественной жизни. Поэтому вслед за нормами ГК РФ в проекте ФЗ "Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике" (ст.4) субъектами инновационной деятельности указаны как российские юридические и физические лица, так и иностранные граждане и организации. Однако, состав участников инновационной деятельности на практике значительно шире и характеризуется внутренней неоднородностью. В экономической литературе при перечислении возможных участников инновационной деятельности он представлен более объемно. В этой отрасли научных знаний не столь значимыми являются правовой статус лиц, причастных к инновационной деятельности, и их организационно-правовая форма. Поэтому если не "обезличивать" субъектный состав участников этой деятельности путем простого деления на юридических и физических лиц, а проводить различие субъектов инновационной деятельности в зависимости от выполняемых ими функций, то перечень участников может быть представлен несколькими группами субъектов.

В число субъектов первой группы входят: академическая наука, вузовская наука, отраслевые научно-исследовательские институты и научно-исследовательские центры (прикладные исследования отраслевого профиля), научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и НИЦ оборонного профиля и космических исследований, государственные научные центры (прикладные исследования по обслуживанию государственных нужд), научные подразделения в виде КБ и НИИ промышленных предприятий, индивидуальные исследователи и изобретатели 12, с.302.

К субъектам второй группы относятся: бизнес-инкубаторы, технопарки, техноцентры, малые инновационные предприятия, информационные центры, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, венчурные компании, региональные центры инновационной деятельности, центры трансферта технологий, технополисы, офисы по "коммерциализации разработок", деятельность которых способствует активной реализации научно-технического творчества. Они ориентированы на решение конкретных научно-технических проблем с четко обозначенным конечным результатом. Так, инжиниринговые фирмы как разновидность коммерческих юридических лиц имеют цель активизации творческой и научно-производственной деятельности. Основные направления их деятельности связаны с оценкой вероятной значимости, коммерческой конъюнктуры и техническим прогнозированием идеи, будущей технологии, полезной модели, изобретения. Эти юридические лица выполняют доработку нововведений до промышленной реализации, а также оказывают услуги и консультации в процессе внедрения объекта разработки.

Венчурные фирмы представляют собой небольшие, но весьма гибкие и эффективные образования, которые создаются для апробации, доработки и доведения до коммерческой кондиции и промышленной реализации "рискованных технологий". Это идеи, изобретения, полезные модели и другие нововведения, осуществление которых сопряжено с определенным риском. Такие виды юридических лиц наиболее распространены в наукоемких отраслях экономики, которые специализируются на проведении научных исследований и инженерных разработках 15, с.156.

В ряду субъектов третьей группы - государство, проводящее инновационную политику, и в случаях, указанных в законе, выступающее в роли правообладателя на результаты научных исследований и разработок, выполненных по государственным контрактам или договорам.

Под инновационной политикой государства понимается совокупность форм, методов и направлений воздействия на бизнес с целью интенсификации разработки и выпуска новых видов изделий и технологий. Инновационная политика включает долговременную и текущую политику. Долговременная политика направлена на решение задач, требующих больших затрат ресурсов. Текущая политика заключается в оперативном регулировании инновационной деятельности. Государственная инновационная политика направлена на создание благоприятных условий для осуществления инновационных процессов. Направления государственной поддержки инноваций заключаются в следующем 18, с.134:

**** содействие развитию научных исследований в перспективных направлениях;

**** содействие разработке и реализации программ, направленных на повышение инновационной активности;

**** формирование государственных заказов на проведение инновационных разработок;

**** применение мер государственного регулирования для поддержки инновационных процессов;

**** кадровое обеспечение инновационной деятельности;

**** совершенствование правовой базы инновационной деятельности;

**** регулирование международных связей в области инновационных процессов.

В России с перспективой до 2010 г. государством выделены следующие приоритетные направления 18, с.45:

**** информационно-телекоммуникационные технологии и электроника;

**** космическая деятельность;

**** новые материалы и химические технологии;

**** перспективные вооружения и военная техника;

**** производственные технологии;

**** технологии живых систем;

**** топливо и энергетика;

**** транспорт;

**** экология и рациональное природопользование.

Формирование и экономическая поддержка инновационных проектов на государственном уровне ведется через государственные и региональные программы, Российский фонд фундаментальных исследований, Федеральный фонд производственных инноваций, Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере, Российский фонд технологического развития и др.

К задачам государственной инновационной политики относятся 20, с.78:

**** обеспечение скоординированной деятельности государственных органов, хозяйственных и научных организаций для реализации структурной перестройки экономики;

**** обеспечение эффективного использования научно-технического потенциала для стабилизации развития экономики на главных направлениях, определяющих стратегию, темпы и пропорции развития экономики и его структурную сбалансированность;

**** сохранение научного потенциала и обеспечение "прорывных" исследований;

**** углубление специализации и повышение надежности кооперационных связей предприятий отраслей производства с организациями, занимающимися разработкой наукоемких технологий;

**** перемещение центра тяжести экономических реформ и стимулов в сферу инновационной деятельности, повышение инвестиционной и инновационной активности малого и среднего бизнеса.

В процессе выполнения вышеобозначенных задач государство сталкивается с большим количеством проблем. Подъем российской экономики до уровня развитых стран невозможен без активизации инновационной деятельности. Отношение числа технологий, которые продает Россия, к числу технологий, которые она покупает, значительно меньше единицы и неуклонно снижается. В настоящее время страна является технологически зависимой. Кроме того, наблюдается негативная тенденция: российские интеллектуальные ресурсы в развитых странах перерабатываются в готовые технологии и продаются в Россию втридорога. Одна из проблем создания эффективной инновационной цепочки - отсутствие достаточной правовой базы. Часто научные разработки невостребованы потому, что разработчики боятся довериться российским инвесторам. Ученые-разработчики ощущают нехватку правовых механизмов, способных защитить их интересы 22, с.189.

Другая проблема - отсутствие эффективных механизмов финансирования инновационных проектов. Многочисленные технопарки и центры трансферта технологий, созданные в России, дают гораздо меньший эффект, чем от них ожидали. Любой успешный проект реализуется там, где было сделано нововведение, но когда разработчики приступают к серийному производству, логика рационального экономического мышления уже не позволяет им вкладывать средства в новые разработки. Это тормозит инновационный процесс. Без венчурного рынка центры трансферта и технопарки, как правило, превращаются в небольшие коммерчески выгодные производства. Окупаемость инвестиций происходит не через продажу технологии, а через серийное производство. Чтобы предприятие, осуществляя серийное производство, продолжало заниматься поиском и внедрением инноваций, оно должно быть достаточно крупным и капитализация его стоимости должна осуществляться за счет нематериальных активов. Но российский фондовый рынок закрыт для малых и средних предприятий. Поэтому одним из главных приоритетов в строительстве инновационной инфраструктуры является создание венчурного и фондового рынков.

Государство традиционно должно финансировать фундаментальную науку и, на кооперационной основе, прикладные исследования. Если дело доходит до создания инновационного предприятия, роль государства сводится к созданию комфортных налоговых, кредитных и прочих условий. На следующем этапе, когда предприятие продемонстрировало конкурентоспособность, поддержкой является размещение государственного заказа. На стадии устойчивого роста государство относится к инновационному проекту так же, как к любому коммерческому, но только в том случае, если это не касается государственной безопасности или проект не обладает особым социальным значением.

Большинство инновационных предприятий выбирают одну из юридических форм, позволяющих защитить владельцев от ответственности: акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью.

С юридической точки зрения создание малого инновационного предприятия ничем не отличается от создания любых других коммерческих компаний - торговых, посреднических, производственных и т.д. Предпринимателю, пожелавшему создать малое инновационное предприятие, необходимо подготовить устав предприятия и, если он является не единственным владельцем создаваемой компании, учредительный договор. Подготовленные документы необходимо сдать в налоговую инспекцию, заплатив соответствующую пошлину и сформировав уставный капитал. Если у предпринимателя нет достаточно времени или желания самому заниматься подготовкой документов, он может обратиться в юридическую фирму, занимающуюся подготовкой документов к регистрации и собственно регистрацией в налоговых и других государственных органах. Стоимость услуг таких организаций, как правило, приемлема для предпринимателя, открывающего свой бизнес 25, с.70.

Первый вопрос, который возникает при образовании малого инновационного предприятия, - урегулированность прав на интеллектуальную собственность. Инициаторы проекта должны иметь собственный патент или получить согласие собственника на его использование в коммерческих целях.

В существующем правовом поле некоммерческие организации не могут извлекать материальную выгоду из интеллектуальной собственности, полученной за счет бюджетных средств. Однако, по соглашению права на использование продукта могут быть переданы малому инновационному предприятию, которое и организует производство новинок.

Второй вопрос - найти инвестора. Решение может иметь различные варианты. Так, имеется возможность, используя современное российское законодательство, создать муниципальное малое инновационное предприятие, особенно для регионов, где муниципальные власти озабочены созданием новых рабочих мест, например, в наукоградах.

Необходимо отметить, что малое инновационное предприятие также может зародиться в недрах института или вуза, которые предоставляют площади, компоненты оборудования вместе с участием в инновационной деятельности некоторых научных сотрудников. Материнской структурой для малого инновационного предприятия во многих академических институтах и вузах становятся вновь созданные коммерческие структуры, инновационно-технологические центры и технопарки. Входящие в них малые инновационные предприятия призваны коммерциализировать результаты по основным направлениям научной деятельности института или вуза. Для малых инновационных предприятий создаются благоприятные условия для размещения и развития, а доходы инновационных структур складываются из платы малых предприятий за пользование помещениями, оборудованием, спектром различных услуг. Инвестор в этих случаях выступает как соучредитель малого предприятия или косвенно как заказчик, заключающий с ним договор на выполнение научно-технических и производственных работ. Инвестор является лицом, непосредственно заинтересованным в конкретном результате инновационного проекта. Он осуществляет мониторинг содержания выполняемых работ и оценивает их результаты.

Зачастую само существование малых инновационных предприятий возможно только при каком-либо большом институте, поскольку разработка основного теоретического задела, используемого в работе малых предприятий, а также подготовка высококвалифицированных кадров осуществляются в рамках традиционных научных организаций.

Работа в малых предприятиях выгодна для исполнителей, поэтому в некотором смысле малые инновационные предприятия помогают сохранить часть кадрового потенциала науки. Если институт является учредителем малого инновационного предприятия, то оно производит отчисления в фонд института 26, с.265.

Интерес института может состоять не только в получении дополнительных средств. Руководство института может проводить на малых предприятиях различные эксперименты, связанные, например, с поиском новых рынков, финансовых и управленческих механизмов. Анализируя опыт малых предприятий, руководство определяет перспективные направления инновационной деятельности института в целом. Такая практика позволяет институту быстрее и точнее ориентироваться на рынке. Эксперименты же в рамках всего института могут привести к непредсказуемым последствиям.

Интересный способ коммерциализации результатов научных исследований можно увидеть в университете Ольборга (Дания). В данном университете для решения вопросов патентования и коммерциализации создан специальный отдел "трансферта технологий". Это своего рода связующее звено между учёными и коммерческими предприятиями. И если сам отдел осуществляет в основном функции секретариата и консультирования, то для решения вопросов непосредственно по патентованию и коммерциализации существует особый совет, который оценивает изобретения и устанавливает контакты с коммерческими кругами. Согласно закону "Об изобретениях в государственных исследовательских институтах" (№347 от 02.06.1999) университет, где появилось изобретение, может сохранить за собой права на него, а коллектив учёных получает определённый процент от коммерциализации.

К похожей схеме взаимодействия учёных и бизнеса стремится и Россия. Будущий коммерческий успех в значительной мере связан с организацией делового взаимодействия института и малого инновационного предприятия в вопросах регулирования интеллектуальной собственности, распределения затрат и доходов, выплаты вознаграждения авторам. Как отмечают некоторые исследователи, "эти вопросы далеко не всегда отражены в договорах между НИИ и малым инновационным предприятием, что существенно повышает риски конфликтов между участниками и недостижения целей проекта. Со стороны профессионального менеджера инновационной деятельности необходимы специальные разъяснения этих вопросов, которые инициаторы проекта самостоятельно решить не смогут".

Закон от 2 августа 2009 года №17-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности" призван помочь научным учреждениям использовать малые инновационные предприятия по их прямому назначению, обеспечивая легальное участие НИИ и вузов в капитале инновационных предприятий или передачи им земли и оборудования на взаимовыгодной основе. Согласно данному закону бюджетные научные и высшие образовательные учреждения наделены правом создавать хозяйственные общества для практического внедрения результатов своей интеллектуальной деятельности (программ ЭВМ, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства).

К основным элементам инновационного проекта (рис.1) относятся 28, с.90: сформулированные цели и задачи, отражающие основное назначение проекта; комплекс проектных мероприятий по решению инновационной проблемы и реализации поставленных целей; организация выполнения проектных мероприятий, т.е. увязка их по ресурсам и исполнителям для достижения целей проекта в ограниченный период времени и в рамках заданных стоимости и качества; основные показатели проекта (от целевых - по проекту в целом, до частных - по отдельным заданиям, темам, этапам, мероприятиям, исполнителям), в том числе показатели, характеризующие его эффективность.



Рисунок 1 - Основные элементы инновационного проекта

Инновационные проекты могут формироваться в составе научно-технических программ, реализуя задачи отдельных направлений (заданий, разделов) программы, и самостоятельно, решая конкретную проблему на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Задачи инновационных проектов. Формирование инновационных проектов для решения важнейших научно-технических проблем (задач) обеспечивает 28, с.170:

комплексный, системный подход к решению конкретной задачи (цели) научно-технического развития;

количественную конкретизацию целей научно-технического развития и строгое отражение конечных целей и результатов проекта в управлении инновациями;

непрерывное сквозное управление процессами создания, освоения,

производства и потребления инноваций;

обоснованный выбор путей наиболее эффективной реализации целей проекта;

сбалансированность ресурсов для реализации инновационного проекта;

межведомственную координацию и эффективное управление сложным комплексом работ по проекту.

Основные участники инновационного проекта. Реализация замысла инновационного проекта обеспечивается участниками проекта. В зависимости от вида проекта в его реализации могут принимать участие от одной до несколько десятков (иногда сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу. Вместе с тем все эти организации в зависимости от выполняемых ими функций принято объединять в конкретные группы (категории) участников проекта. Схематическое изображение основных участников проекта приведено на рис.2.



Рисунок 2 - Основные участники проекта

Заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо.

Инвестор - физические или юридические лица, вкладывающие средства в проект. Инвестор может быть и заказчиком. Если это не одно и то же лицо, то инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта. Инвесторами в РФ могут быть: органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом; организации, предпринимательские объединения, общественные организации и другие юридические лица всех форм собственности; международные организации, иностранные юридические лица; физические лица - граждане РФ, иностранные граждане. Одним из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта, является банк.

Проектировщик - специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию. Ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая генеральным проектировщиком. За рубежом ее представляют архитектор и инженер. Архитектор - это лицо или организация, имеющие право профессионально, на основе соответствующим образом оформленной лицензии выполнять работу по созданию проектно-сметной документации. Инженер - это лицо или организация, имеющие лицензию на занятие инжинирингом, т.е. комплексом услуг, связанных с процессом производства и реализации продукции проекта.

Поставщик - организации, обеспечивающие материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки).

Исполнитель (организация-исполнитель, подрядчик, субподрядчик) - юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ по контракту. К нему относятся научно-технические организации, производственные предприятия, вузы и т.д.

Научно-технические советы - ведущие специалисты по тематическим направлениям проекта, несущие ответственность за выбор научно-технических решений, уровень их реализации, полноту и комплексность мероприятий для достижения проектных целей; организующие конкурсный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов.

Руководитель проекта (в принятой на Западе терминологии "проект-менеджер") - юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Конкретный состав полномочий руководителя проекта определяется контрактом с заказчиком. Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Состав и функции команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта. Команда проекта вместе с руководителем проекта являются разработчиком проекта. Для выполнения части своих функций разработчик может привлекать специализированные организации 30, с. 190.

Поддерживающие структуры инвестиционного проекта - это организации различных форм собственности, содействующие основным участникам проекта в выполнении задач проекта и образующие вместе с ними инфраструктуру инновационного предпринимательства. К поддерживающим структурам относятся: инновационные центры; фонды поддержки программ, проектов; консалтинговые фирмы; органы независимой экспертизы; патентно-лицензионные фирмы; аудиторские фирмы; выставочные центры и т.п.

# ***1.2 Обзор методик оценки эффективности и показателей результативности инновационного проекта***

Эффективность инновационной деятельности выражается через экономические и финансовые показатели. В условиях рыночных отношений не может быть унифицированной системы показателей. Каждый инвестор самостоятельно определяет эту систему исходя из особенностей инновационного проекта, профессионализма специалистов и менеджеров и других факторов. К системе показателей предъявляются следующие основные требования 32, с.88:

показатели должны охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла товара;

показатели должны формироваться на перспективу, минимум на 3 - 5 лет, на основе ретроспективного анализа деятельности организации;

важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными величинами;

показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана;

показатели должны отражать все аспекты финансовой деятельности организации;

проектирование окончательных показателей должно осуществляться на основе многовариантных расчетов, с определением степени риска и устойчивости финансовой деятельности, с использованием достаточного и качественного объема информации, характеризующей технические, организационные, экологические, экономические и социальные аспекты деятельности организации.

Внедрение новшеств может дать четыре вида эффекта (рис.3):

экономический эффект;

научно-технический эффект;

социальный эффект;

экологический эффект.

За счет получения экономического эффекта в форме прибыли инновационная организация осуществляет комплексное развитие и повышение благосостояния сотрудников 36, с.99.

Остальные виды эффекта несут в себе потенциальный экономический эффект.

Например, разработанное организацией изобретение как новшество высшего уровня может дать экономический эффект либо после его продажи, либо после реализации товара организации, разработанного на основе изобретения.

Или повышение степени удовлетворения физиологических потребностей сотрудников организации и их семей сократит потери рабочего времени по болезням, повысит производительность труда, качество воспроизводства трудовых ресурсов и т.д., что не посчитаешь сразу в форме экономического эффекта.

Снижение выбросов вредных компонентов в атмосферу, почву, воду сохраняет экосистему, увеличивает продолжительность жизни человека и т.д. Этот эффект невозможно сразу перевести в прибыль 38, с.122.



Рисунок 3 - Система показателей эффективности инновационного проекта

На эффективность инновационной деятельности предприятия наиболее существенное влияние оказывает следующая группа факторов: факторы риска и неопределенности.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

При оценивании проектов наиболее существенными представляются следующие виды неопределенности инвестиционно-инновационных рисков 39, с.57:

риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;

внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);

неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-экономических изменений в стране или регионе;

неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;

колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);

неопределенность целей, интересов и поведения участников.

Организационно-экономический механизм реализации проектов, сопряженных с риском, должен включать специфические элементы, позволяющие снизить риск или уменьшить связанные с ним неблагоприятные последствия. В этих целях используются 40, с.33:

разработанные заранее правила поведения участников в определенных "нештатных" ситуациях;

управляющий (координационный) центр, осуществляющий синхронизацию действий участников при значительных изменениях условий проекта.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точности) 43, с.111:

проверка устойчивости;

корректировка параметров проекта и экономических нормативов;

формализованное описание неопределенности.

Метод проверки устойчивости предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее "опасных" для каких-либо участников условиях. По каждому сценарию исследуется, как будет действовать в соответствующих условиях организационно-экономический механизм реализации проекта, каковы будут при этом доходы, потери и показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения. Влияние факторов риска на норму дисконта при этом не учитывается.

Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться также путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчетах экономических нормативов, замены их проектных значений на ожидаемые. В этих целях 46, с.270:

сроки строительства и выполнения других работ увеличиваются на среднюю величину возможных издержек;

учитывается среднее увеличение стоимости строительства, обусловленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами;

учитываются запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и материалов, внеплановые отказы оборудования, допускаемые персоналом нарушения технологии, уплачиваемые и получаемые штрафы и иные санкции за нарушение договорных обязательств;

в случае, если проектом не предусмотрено страхование участника от определенного вида инвестиционного риска, в состав его затрат включаются потери от этого риска.

Наиболее точным является метод формализованного описания неопределенности. Применительно к видам неопределенности, часто встречающимся при оценке инновационных проектов, этот метод включает следующие этапы 41, с.55:

описание всего множества возможных условий реализации проекта и отвечающих этим условиям затрат, результатов и показателей эффективности;

преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности или об интервалах их изменения;

определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации - показателей ожидаемой эффективности.

При оценке эффективности инновационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, так как одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Значительная продолжительность жизненного цикла инноваций приводит к экономической неравноценности осуществляемых в разное время затрат и получаемых результатов. Это противоречие устраняется с помощью так называемого метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту. В качестве такого момента времени можно принять, например, год начала реализации инноваций.

Поскольку инвестиции характеризуются одноразовостью или ограниченным периодом вложений, длительным сроком окупаемости, большой величиной, а издержки производства - это величина, как правило, годовая, то для того чтобы привести их к единой годовой размерности с помощью коэффициента экономической эффективности или уровня процентной ставки, берут часть инвестиций (капитальных вложений). Отсюда и появился термин "приведенные затраты" (1).

i = Сi + Ен Кi = min, (1)

где 3i - приведенные затраты по каждому варианту;

Сi - издержки производства (себестоимость) по тому же варианту;

Ен - норматив эффективности капитальных вложений;

Кi - инвестиции по тому же варианту.

В плановой экономике величина Ен устанавливается централизованно. В рыночной экономике каждая отдельная фирма, предприятие устанавливает такой норматив либо на уровне процентной ставки E, либо как норматив рентабельности инвестиций Rн.

Оценка должна обеспечить инвесторам выбор качественного инновационного проекта. При сравнении вариантов необходимо соблюдение принципов системного подхода. Здесь требуется учесть важнейшее свойство систем - эмерджентность, которое обусловливает неравенство совокупного эффекта от комплекса мероприятий и величины эффектов от раздельного их проведения. В основе сравнения инновационных вариантов лежит принцип комплексного подхода, требующий учета всей совокупности мероприятий, которые необходимо осуществить при реализации данного варианта решения 3, с.109.

Эффект инновационной деятельности является многоаспектным (таб.1). Размер эффекта от реализации инноваций непосредственно определяется их ожидаемой эффективностью, проявляющейся 14, с.223:

а) в продуктовом смысле (улучшение качества и рост товарных ассортиментов);

б) в технологической смысле (рост производительности труда и улучшение его условий);

в) в функциональном смысле (рост эффективности управления);

г) в социальном смысле (улучшение качества жизни).

Таблица 1 - Виды эффекта от реализации инноваций

|  |  |
| --- | --- |
| Вид эффекта | Факторы, показатели |
| Экономический | Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций |
| Научно-технический | Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность |
| Финансовый | Расчет показателей базируется на финансовых показателях |
| Ресурсный | Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса |

Следовательно, экономическая ценность (стоимость) нововведений для их покупателя непосредственно определяется их ожидаемой (прогнозируемой) полезностью, позволяющей ему преодолевать проблему ограниченности того или иного вида привлеченных ресурсов. Стоимость инноваций для их продавца непосредственно определяется ожидаемой выгодностью их продажи. Понятия стоимости и полезности инноваций в экономическом смысле идентифицируются во взаимосвязанном анализе качества и количества: а) производимых вещей (продуктов); б) выполняемого труда (работ и функций); в) изменения издержек производства и реализации; г) изменения объема продаж, доли на рынке, прибыли и других показателей конкурентности в рамках существующего спроса.

Эффективность инноваций непосредственно определяется их конкретной способностью сберегать соответствующее количество труда, времени, ресурсов и денег в расчете на единицу всех необходимых и предполагаемых полезных эффектов создаваемых продуктов, технических систем, структур. Само понятие "эффективность науки" распространяется на комплекс проблем оценки научной деятельности в различных ее аспектах: экономическую эффективность, научно-технический уровень, социальную эффективность и т.д. Сравнительно недавно стали появляться исследования, в которых эффекты НИОКР базируются на концептуальном подходе, согласно которому выделяют три их вида: социально-политический, научно-технический и экономический. Эти виды эффектов находятся в определенном единстве, взаимно влияют друг на друга. Результат, получаемый от реализации НИОКР, имеет экономический, социальный или чисто научный характер. Экономическим называется результат, приводящий к сбережению трудовых, материальных или природных ресурсов либо позволяющий увеличить производство средств производства, предметов потребления и услуг, получающих стоимостную оценку 18, с.138.

Социальным называется результат, способствующий удовлетворению потребностей человека и общества, не получающих, как правило, стоимостной оценки (улучшение здоровья, удовлетворение эстетических запросов и т.д.). Многие проявления социального эффекта нельзя измерять прямо или косвенно, здесь приходится ограничиваться лишь качественными показателями. Чем значительнее социальное достижение, тем сложнее дать ему интегральную количественную оценку. Для этого пришлось бы суммировать множество эффектов, одни из которых имеют лишь качественные характеристики, а другие измеряются в несопоставимых системах единиц. Очевидно, целесообразна разработка шкал предпочтений, охватывающих всю совокупность показателей общественного благосостояния, а также использование экспертных методов оценки. Научный эффект, являющийся результатом ФИ и ПИ, может быть оценен через потенциальный экономический эффект. Научно-технический эффект является результатом ПИ, ОКР и Ос и может быть оценен через ожидаемый экономический эффект. Исследования показывают: 15% результатов прикладных исследований характеризуются потенциальным экономическим эффектом и 85% - ожидаемым (по дальнейшему использованию ПИ).

Технический эффект, получаемый в результате освоения ОКР в производстве и эксплуатации в народном хозяйстве, может быть оценен фактическим экономическим эффектом. Результаты Ос на 70% определяются фактическим экономическим эффектом и на 30% - ожидаемым. Техническое совершенствование информации выражается в приросте значений параметров, показателей изделий. Следует заметить, что подобный эффект новой техники закладывается в предшествующей научно-технической информации. На основе указанных видов эффектов попытаемся проанализировать проблемы их оценки, а также методологические подходы возможности оценки.

В условиях господства государственной формы собственности и централизованных методов управления экономикой, преобладал и соответствующий централизованный, единый для всех предприятий и организаций подход к оценке эффективности хозяйственных решений. Суть его сводилась к принципу, согласно которому все, что выгодно для государства, должно быть выгодно и для каждого из хозяйствующих субъектов. Этот принцип предусматривал единый для всех субъектов глобальный критерий эффективности капитальных вложений - экономический эффект, получаемый на всех стадиях и этапах реализации инновации, т.е. от проведения исследований и разработок до использования инноваций у потребителя. Методический спор касался лишь показателей, которыми оценивался этот эффект - то ли это "приведенные затраты" на реализацию новшества, то ли это "интегральный" или "годовой экономический эффект".

В условиях административно-командной системы управления экономические обоснования, хотя и являлись обязательными атрибутами любого хозяйственного решения, играли второстепенную роль и зачастую носили чисто формальный характер. Как организации, осуществляющие освоение выделенных капитальных вложений, так и ведомства, занимающиеся их распределением, были всего лишь распорядителями, но не фактическими владельцами выделяемых денежных средств. Кроме того, выделение денежных средств на осуществление капитальных вложений в основном носило безвозмездный характер. Такой подход к обоснованию хозяйственных решений приводил к ухудшению хозяйственной ситуации. Нередко приобреталось оборудование, которое годами не находило применения либо использовалось не на полную мощность. Приобретаемая за валюту за рубежом новая техника не вписывалась в существующие технологические процессы, а поэтому не давала той отдачи, которую можно было ожидать, исходя из ее технического уровня.

Если следовать классическим канонам теории рыночной экономии, согласно которым деятельность хозяйствующих субъектов основана на свободе выбора, а функции государства сводятся к регулированию процессов взаимодействия хозяйствующих субъектов, то напрашивается вывод о необходимости выделения, по крайней мере, двух видов критериев эффективности их деятельности. Во-первых, это локальные критерии эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, которые в рамках внешних ограничений стремятся к получению наибольших выгод в долгосрочной перспективе. Во-вторых, это глобальный критерий эффективности деятельности всей экономической системы, который должен лежать в основе государственной политики, направленной на обеспечение динамичного развития всего общества. Признание наличия двух групп неоднородных и противоречивых критериев требует разработки и различных методов оценки эффективности инновационных проектов, которые в соответствии с принятой классификацией могут быть названы как макро - и микроэкономическими 19, с.77.

В современных условиях кардинального реформирования хозяйственного механизма, его ориентации на рыночные модели экономического развития, проблема экономического обоснования инвестиционных решений приобретает особую актуальность. Такие проблемы возникают как на уровне первичных хозяйствующих субъектов (инновационных предприятий и организаций), так и в высших эшелонах управления национальной экономикой при распределении бюджетных средств на финансирование научных, социальных и иных общегосударственных программ.

Важной отличительной особенностью хозяйствующих субъектов, действующих в рыночной экономической системе, следует считать различия в целях, которые они преследуют в своей деятельности. Так, государственные органы власти и управления, призванные осуществлять регулирование социально-экономических и политических процессов, должны, очевидно, исходить из глобальных, народнохозяйственных целей развития общества в целом. Здесь нет существенного расхождения с задачами и целями, которые решали государственные органы управления ранее. Различия состоит в основном в способах реализации этих целей. Если в условиях командно-административной экономики основным выступал план как форма, то в рыночной экономике государство формирует внешние условия хозяйствования первичных хозяйствующих субъектов, создавая стимулы для экономического роста национальной экономики.

В свою очередь, первичные хозяйствующие субъекты, ограниченные лишь установленными государством и едиными для всех субъектов "правилами игры", строят свою деятельность в направлении достижения своих локальных целей, состоящих в получении наибольших собственных выгод в долгосрочной перспективе. Различия в целях, которые решают хозяйствующие субъекты, должны проявляться и в разных критериях, лежащих в основе инвестиционных решений, и методах оценки экономической эффективности инвестиций.

В настоящее время приняты следующие основные показатели эффективности инновационного проекта (Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, утверждены Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ и Госкомпромом РФ № 7-12/47 от 31 марта 1994 г.):

**** коммерческая (финансовая) эффективность, которая учитывает финансовые последствия осуществления проекта для его непосредственных участников;

**** бюджетная эффективность, устанавливающая финансовые последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

**** народнохозяйственная экономическая эффективность, которая учитывает затраты и результаты в связи с осуществлением проекта, выходящие за пределы финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение (используется для оценки крупномасштабных проектов, существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России).

Выделение подобных видов является искусственным и связано с определением единого показателя экономической эффективности, но применительно к различным объектам и уровням экономической системы.

Коммерческая эффективность характеризуется соотношением финансовых затрат и результатов, позволяющих получить требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может определяться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их долевых вкладов. В качестве эффекта на t-м шаге (Эt) выступает поток реальных денег.

При осуществлении различных видов деятельности происходит приток Пi (t) и отток Оi (t) денежных средств 23, с.88.

Тогда разность между ними (поток денежных средств) будет равна (2):

фi (t) = Пi (t) - Оi (t), (2)

где i = 1, 2, 3 - виды деятельности (инвестиционная, операционная, финансовая).

Под потоком реальных денег подразумевается разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в определенном периоде реализации проекта (3):

ф (t) = [П1 (t) - O1 (t)] + [П2 (t) - O2 (t)] = ф1 (t) + ф2 (t), (3)

Показатели бюджетной эффективности устанавливают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Для экономического обоснования мер федеральной и региональной финансовой поддержки проекта используется бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (Бt) для t-го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (Дt) над расходами (Рt) в связи с реализацией проекта (4):

Бt = Дt - Рt, (4)

Интегральный эффект Бинт рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов (как превышение интегральных доходов бюджета Динт над интегральными бюджетными расходами Ринт).

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности определяют эффективность проекта, исходя из интересов народного хозяйства в целом, а также для регионов (субъектов федерации), отраслей, организаций, участвующих в реализации проекта. При расчете показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются:

конечные производственные результаты. Сюда же относятся и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности, создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;

социальные и экологические результаты, определенные из совместного воздействия участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

прямые финансовые результаты;

кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Для оценки общей экономической эффективности инноваций может использоваться система следующих показателей (таб.2):

) интегральный эффект;

) индекс рентабельности;

) норма рентабельности;

) период окупаемости.

Таблица 2 - Критерии и методы оценки экономической эффективности инноваций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы и критерии | Статистические | Динамические |
| Абсолютные | Суммарный доход (прибыль) Среднегодовой доход (прибыль) | Чистый приведенный доход |
| Относительные | Рентабельность инвестиций | Индекс доходности Внутренняя рентабельность проекта |
| Временные | Срок окупаемости проекта | |

Основными показателями, которые используются для сравнения инвестиционных проектов (вариантов проекта) и выбора лучшего из них, являются показатели интегрального эффекта (экономического на уровне народного хозяйства, коммерческого на уровне отдельной организации).

В том случае, если точно известны вероятности различных условий осуществления проекта, ожидаемый интегральный эффект рассчитывается по формуле математического ожидания (5):

Эож=ЭiРi, (5)

где Эож - ожидаемый интегральный эффект проекта;

Эi - интегральный эффект при i-м условии реализации;

Рi - вероятность реализации проекта.

В общем виде расчет ожидаемого интегрального экономического эффекта рекомендуется осуществлять по формуле (6):

Эож = h Эmax + (1 - h) Эmin, (6)

где Эmax и Эmin, - наибольшее и наименьшее из математических ожиданий интегрального эффекта по допустимым вероятностным распределениям;

h - специальный норматив для учета неопределенности эффекта, характеризующий систему предпочтений хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности (принимается обычно на уровне 0,3).

Предполагаемый инвестор, финансирующий прикладные исследования и разработки, всегда хочет знать о степени коммерческого риска вложения своих средств на создание конкурентоспособной продукции.

Величина коммерческого риска сильно зависит от результативности работы научно-технических организаций при проведении прикладных НИР и выполнении опытно-конструкторских разработок (ОКР).

Фактическая результативность работы конкретной научно-технической организации рассчитывается по формуле (7):



где r - коэффициент фактической результативности работы научно-технической организации;

R - суммарные затраты по законченным работам, принятым (рекомендованным) для освоения в серийном производстве;

Н1 и Н2 - незавершенное производство соответственно на начало и конец анализируемого периода, руб.;

Qi - фактические затраты на исследования и разработки за i-й год, руб.

Для конкретных инновационных проектов эффективность затрат может быть определена величиной прибыли, рентабельностью производства, периодом окупаемости затрат и т.д.

Однако для оценок эффективности инноваций в целом по промышленности региона и, главное, с учетом имеющегося объема и структуры информационного обеспечения необходимы иные методы расчета результативности вновь внедряемых процессов. Должна быть разработана система показателей сравнительной эффективности инновационной деятельности, позволяющих оценить восприимчивость производственного аппарата предприятий к реализации (коммерциализации) последних достижений научно-технического прогресса.

Эффективность инноваций может быть оценена по конечным результатам производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятий, занимающихся инновациями (инновационно-активных предприятий).

Основным и важнейшим результатом этой деятельности, фиксируемой органами государственной статистики, является величина и структура инновационной продукции, выделяемой из общего объема производимой и реализованной продукции предприятий. Однако показатели удельного веса и качественных характеристик инновационной продукции далеко не в полной мере характеризуют эффективность инновационных процессов 33, с.67.

В связи с этим было бы целесообразно дополнительно определять показатели удельных затрат в производстве единицы инновационной продукции с учетом изменений производительности труда в процессе реализации всего объема приобретенных (или разработанных) технологических достижений.

Качественную структуру инновационной продукции можно учитывать по удельному весу в ее составе следующих важнейших видов:

 продукция, значительно измененная или вновь внедренная;

 экспортная инновационная продукция;

 новая (не модернизированная и не модифицированная) продукция;

 продукция, освоенная с использованием лицензии;

 продукция, имеющая правовую защиту.

Чем выше коэффициент прогрессивности структуры инновационной продукции, тем выше, как правило, и уровень ее конкурентоспособности, а производство более рентабельно при быстрой окупаемости затрат.

Стремление повысить эффективность инноваций путем минимизации затрат при высоком качестве продукции может считаться важнейшим направлением на данном этапе экономического развития, так как стимулирует решение наиболее актуальной проблемы ресурсосбережения и, соответственно, ориентировано на повышение уровня конкурентоспособности продукции на товарных рынках.

В то же время нельзя игнорировать и другие проявления эффективности инновационной деятельности и, в первую очередь, рост производительности труда в условиях быстрого обновления номенклатуры выпускаемой продукции. Итоги производственно-хозяйственной деятельности представителей группы предприятий и проведенные расчеты показали значительно более высокую производительность труда на инновационно-активных предприятиях по сравнению с аналогичными предприятиями, не занимающимися инновациями.

Как правило, эффект от повышения производительности труда может быть стабильным и продолжительным на диверсификационных предприятиях, где новые технологии обеспечивают при этом и возможности ускоренной замены продукции.

Такая направленность инновационной деятельности также способствует сокращению издержек производства (главным образом за счет уменьшения удельных значений условно постоянных расходов), но в большей мере способствует решению проблем расширения рынка и выхода на новые рынки товаров, на которые ориентировано производство.

Для большей обоснованности данного показателя эффективности инновационной деятельности необходимо учитывать не только фактическую величину производительности, достигнутую по группе инновационно-активных предприятий, но также и соотношение ее с производительностью других предприятий и удельным весом инновационной продукции в общем объеме производства (или реализации) промышленной продукции в регионе.

В целом, рассмотрение темы отражает общие тенденции инновационного бизнеса, имеющиеся в настоящее время в нашей стране. Действие перечисленных неблагоприятных факторов препятствует введению инноваций в реальный сектор экономики. Решающая роль в этом вопросе принадлежит созданию более совершенной налоговой системы и разработке углубленной нормативной базы в области инноваций.

# ***1.3 Алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия***

Анализ мировой практики показывает, что разработка и внедрение инноваций превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи - в перспективе производственные планы и программы - проникают во все новые сферы производства и товарных рынков [2, с.82-84]. Непрерывность планирования инноваций включает выполнение двух условий:

необходимость взаимосвязанности и стратегических, средне - и краткосрочных планов предприятия;

динамичность плановых расчетов, исходя из внешних условий и изменения стратегии предприятия.

В процессе исследования были определены этапы идентификации необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий, включающие: выбор основного направления инноваций (продуктовые инновации / процессные инновации); установление типа поведения фирмы относительно выпуска новых продуктов (абсолютное лидерство, преследование, имитация, поиск ниши и т.д.); определение возможностей фирмы относительно масштабов инновационной деятельности. Наиболее оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный подход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, т.к. предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных маркетинговых позиций.

Разработан принципиальный алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия (рис.4), позволяющий на системно-обоснованной основе с учетом внутренней и внешней сред предприятия и требований проекта инициировать инновационные проекты предприятий.

Предложен комплект бизнес-операций инновационного менеджмента, включающий: управление разработкой бизнес-планов и производственных программ инновационной деятельности; управление разработкой инновационной продукции и технологией ее внедрения; рассмотрение программ создания новой продукции и технологии; осуществление единой инновационной политики (координация деятельности производственных подразделениях в этой области); обеспечение ресурсами производственных программ инновационной деятельности; обеспечение квалифицированным персоналом; инициирование и функционирование целевых рабочих групп для системного решения проблем инновационной деятельности предприятия.

Установлены требования к бизнес-планам инновационных проектов предприятий:

превышение инвестиционной эффективности проекта по сравнению с рыночной ставкой ссудного процента;

емкость (по выявленной потребности и платежеспособному спросу), выгодность по конъюнктуре, рост и простота освоения рынка сбыта инновационной продукции;

установление конкурентных преимуществ инновационной продукции, позволяющих рассчитывать на вытеснение с рынка товаров-заменителей и аналогов, если рынок сбыта является конкурентным;

приемлемость и стабильность цен и объемов предложения требуемых ресурсов;

установление рисков и определение механизма минимизации рисков проекта;

обоснование объема средств или других ресурсов, требуемых от венчурного инвестора для начала и последующего развития проекта;

установление среднесрочных перспектив финансового состояния проекта.

Предлагается к использованию система показателей результативности инновационной деятельности предприятия (табл.2), (результативность рассматривается в соответствии с методологическим подходом по международному стандарту ISO 9000: 2000).

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. В процессе составления бизнес-плана, как правило, достаточно широко применяются экономико-математические методы [2, с.51]. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество самих бизнес-планов. Для управления бизнес-планированием инновационной деятельностью предприятий было апробировано программное средство "Project expert", путем расчета проектов с учетом множества факторов, динамических методов, основанных на имитационном моделировании.



Рисунок 4 - Принципиальный алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия

Сделан вывод о том, что использование имитационных финансовых моделей в процессе планирования и анализ эффективности деятельности организации или реализуемой инновационной программы является результативным средством, позволяющим "проиграть" различные варианты стратегий и принять обоснованное управленческое решение, направленное на достижение целей организации.

Таблица 3 - Система показателей результативности инновационной деятельности предприятия



В этой связи, установлены этапы внедрения информационной системы управления бизнес - планированием предприятия, включающие: формирование модели функционирования существующего менеджмента на предприятии; разработку прототипа будущей системы (бизнес-модель на основе бизнес-процессов); испытание системы (апробирование); развертывание системы или ее части.

# ***2. Разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО "Хороший вкус"***

# ***2.1 Краткая характеристика и анализ эффективности деятельности ЗАО "Хороший вкус"***

Объектом исследования в дипломной работе является мясоперерабатывающее предприятие Уральского региона Закрытое акционерное общество "Комбинат пищевой "Хороший вкус" специализирующийся на производстве колбасных изделий.

Местонахождение общества: 620137, Свердловская область, Екатеринбург, ул. Вавилова, д.35.

Организационно-правовая форма - Закрытое акционерное общество.

Закрытое акционерное общество "Хороший вкус" (далее Общество) является юридическим лицом - коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях извлечения прибыли.

Общество действует на основании Федерального закона об акционерных обществах N 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года и иного действующего законодательства, Устава, учредительного договора.

Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Основную миссию предприятия можно определить как производство и обеспечение населения мясом, колбасными изделиями, мясными консервами и полуфабрикатами.

Основная цель ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" - производство мясопродуктов исчерпывающего ассортимента, способных максимально удовлетворить спрос потенциальных потребителей в отношении сочетания "цена-качество".

К задачам, стоящим перед предприятием, можно отнести следующие:

увеличение собственных оборотных средств;

увеличение объемов производства и реализации продукции;

увеличение количества рабочих мест;

своевременная выплата заработной платы рабочим;

решение всех производственных проблем и др.

ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" основан в 2002г. "Возрождение лучших традиций мясного промысла на основе новейших технологий", - так изначально определило свою задачу руководство нового предприятия.

Существующие на сегодня объемы производства - 24 тонны готовой продукции в сутки (в среднем) в т. ч.:

 23,5 тонн колбасных изделий,

 0,5 тонн полуфабрикатов.

"Хороший вкус" выпускает более 350 видов мясопродуктов, и помимо знаменитых "гостовских" видов колбас, комбинат предлагает много своих разработок. Уральцы могут попробовать фирменные колбасы "Губернская", "Екатерининская", сосиски "Баварские с сыром", желированные изделия "Ассорти" и "Ассорти в белом соусе". Перед новогодними праздниками "Хороший Вкус" выпустил линию сыровяленых продуктов - мясных деликатесов, приготовленных с использованием уникальных русских рецептур начала XX века. Такой разнообразный ассортимент - заслуга главного технолога комбината Галины Размазиной. Министерство сельского хозяйства и пищевой промышленности Свердловской области присвоило ей звание "Лучший технолог мясоперерабатывающей промышленности".

Качество сырья, мясоперерабатывающее оборудование последнего поколения, профессионализм персонала - всё это принесло комбинату "Хороший Вкус" целый ряд медалей и дипломов, полученных на выставках и отраслевых смотрах-конкурсах. Правительство Свердловской области присудило комбинату "Хороший Вкус" звание "Лидер в бизнесе", причём в самой почётной номинации - "Лучшее предприятие по качеству выпускаемой продукции".

Чистота и безопасность продукции предприятия подтверждена экологическим сертификатом на все группы мясопродуктов от Уральского центра сертификации качества товаров и услуг.

На сегодня имеются все предпосылки для увеличения объема выпускаемой продукции и рыночной доли комбината на рынке, т.к. сегодня продукция комбината востребована и более того, спрос превышает предложение (порядка 20%). Имеющиеся производственные мощности не могут обеспечить возросший спрос на продукцию комбината и нуждаются в расширении.

По тому, как часто и в каких количествах люди едят мясные продукты, судят об экономическом благосостоянии и здоровье нации. Колбасные изделия в последние годы пользуются у населения особой популярностью. В связи с относительной стабилизацией и постепенным ростом благосостояния в стране многие российские граждане предпочитают различные виды колбасных изделий. Колбасные изделия занимают 4-ю позицию в шкале продуктов, пользующихся постоянным спросом у населения, уступая молочным продуктам, овощам и фруктам и хлебобулочным изделиям.

Вид выпускаемой продукции - колбасные изделия: вареные, полукопченые, варено-копченые, сосиски, сардельки, мясные полуфабрикаты.

Основу ассортимента выпускаемой продукции составляют варёные колбасы и сосиски. Проведённые маркетинговые исследования показали, что потребители отдают своё предпочтения именно варёным колбасам (91%) и сосискам (94%). Кроме того, на рынке Екатеринбурга потребители отмечают явный недостаток качественных изделий именно этих видов продукции. К тому же у этих групп продукции самый высокий уровень частоты покупок - 2-3 раза в неделю - 57,6% по варёным колбасам и 53,1% по сосискам (по опрошенным респондентам).

В настоящий момент предприятие смогло представить на прилавки эти группы продукции с оптимальным соотношением "цена-качество" и сегодня именно в этой группе находятся большая часть дефицитных позиций (напр. Сосиски Молочные, сосиски Баварские и т.д.), спрос на которые превышает предложение.

Первоначальная стратегическая цель предприятия - проникновение на рынок города Екатеринбурга и освоение доли рынка в 10% которая была достигнута. На сегодня предприятие планирует расширение доли присутствия на рынке г Екатеринбурга до 18% и полномасштабный выход на рынок Уральского региона.

На сегодня на рынке мясопродуктов г Екатеринбурга, наряду с комбинатом "Хороший Вкус" представлены такие производители, как ЗАО "Комбинат мясной "Екатеринбургский", ЗАО "Черкашин и партнёр", около тридцати мелких производителей и производители из других регионов (Москва, С-Петербург, Челябинск, Курган). Освоение 18% доли рынка осуществляется за счет сокращения доли местных производителей и производителей из других регионов.

Увеличение рыночной доли обосновано возросшим спросом на продукцию комбината "Хороший вкус" в связи с её высокими вкусовыми характеристиками. Кроме того, аналитики мясного рынка предсказывают увеличение объемов продаж "брендированной" продукции крупных производителей, способных обеспечить стабильность качества и контроль за безопасностью продукции.

Стратегия развития комбината "Хороший вкус" предполагает дальнейшее снижение доли ЕМК и постепенное вытеснение мелких областных производителей и производителей из других регионов. В долгосрочной перспективе (при возможном увеличении производственной мощности) планируется увеличение собственной доли на рынке Свердловской области как минимум до 30%. Причём позиционируя свою продукцию на рынке как "качественный продукт, с хорошим вкусом" комбинат придерживается стратегии неценовой конкуренции. Цены на продукцию находятся в среднем и верхнем ценовом сегменте, но при этом существует некая "добавленная ценность" продукции. Это в первую очередь - стабильное качество выпускаемой продукции, экологическая безопасность и постоянный санитарный контроль.

На рынке мясопродуктов Свердловской области на сегодня сложилась достаточно благоприятная ситуация для увеличения объемов сбыта продукции комбината. Крупные промышленные предприятия восстановили производство и увеличивают реализацию продукции. Нет обвальной инфляции, постепенно повышается уровень доходов населения Финансово-денежная система в области и регионе стабилизирована. В связи с перечисленными факторами наблюдается повышение покупательского спроса на продукты питания, а в дальнейшем и на другие товары.

Цена продукции, как определяющий фактор при покупке, уступает своё место вкусу и качеству Покупатель хочет видеть на прилавках магазинов большой ассортимент мясопродуктов разных производителей для возможности свободного выбора продукции, подходящей по цене и качеству.

Маркетинговая стратегия предприятия направлена на обеспечение растущего спроса на продукцию и постепенное занятие 18% -ой рыночной доли, а впоследствии, занятие лидирующего положения на рынке

Это обеспечивается следующими факторами:

 отсутствие на областном рынке мясопродуктов производителей (за исключением ЕМК) с аналогичными производственными мощностями

 более половины потребности в сырье будут покрываться за счёт областных сырьевых источников

 цена на продукцию не превышает верхние ценовые границы на мясопродукты на рынке

 близость к рынку сбыта обеспечивает низкие транспортные затраты и возможность ежедневной поставки свежей продукции в торговую сеть (что не могут обеспечить поставщики из других регионов)

 в результате увеличения объемов производства, частичного покрытия потребностей в сырье за счёт собственных источников можно добиться снижения внутрипроизводственных издержек, и как следствие, снижения себестоимости выпускаемой продукции и отпускных цен.

Все эти факторы являются залогом высокой конкурентоспособности продукции предприятия на рынке Екатеринбурга и Свердловской области.

Ассортимент продукции построен с учетом потребностей покупателей с различными предпочтениями и уровнем дохода и постоянно расширяется. Основу лояльности покупателей обеспечивают вкусовые качества продукции, приемлемая цена и жёсткий стандарт высокого качества продукции.

На комбинате задействовано современное высокопроизводительное оборудование, что обеспечивает высокий контроль за качеством исходного сырья, гарантирует использование прогрессивной технологии производства, использование правильно сбалансированных рецептур.

% продукции распространяется через торговую сеть Екатеринбурга. Возможности торговой сети Екатеринбурга позволяют увеличить объем реализации произведённой продукции, а наличие дилеров и достаточного количества предприятий оптовой торговли обеспечивает её распространение в области.

Также, с целью снижения себестоимости выпускаемой продукции и обеспечения производства качественным сырьём приобретен свиноводческий комплекс в пригороде Нижнего Тагила, на мощностях которого создано ООО "Агрокомплекс "Горноуральский". Комплекс построен по итальянской технологии и рассчитан на производственную мощность 108.000 голов свиней.

Задачей рекламы является формирование у различных групп потребителей мясопродуктов благоприятного отношения к фирме и её торговой марке.

Продвижение продукции в торговой сети подкрепляется рекламными материалами в местах продаж, дегустационными мероприятиями. Всё это способствует привлечению покупателей и увеличению объема продаж.

Сегодня комбинат с уверенностью смотрит в будущее. У него хорошие перспективы и далеко идущие планы: увеличение объемов реализации, повышение эффективности труда, ввод новых мощностей, расширение ассортиментной линии, освоение новых регионов.

На предприятии действуют 3 основных цеха мясожировой; мясоперерабатывающий (колбасный); консервный.

Основным производственным профилем предприятия является выпуск мясных консервов и колбас, а также мяса и полуфабрикатов.

В общем виде организация производства на ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" наглядно представлена в приложении А.

Структура управления состоит из директора и напрямую подчиненных ему руководителей отделов и служб: юрисконсульта, главного бухгалтера, начальника ППО, отдела кадров, штаба ГО, главного инженера, начальников цехов, замдиректора по экономике, главного ветврача.

Соответственно этим руководителям подчинены соответствующие отделы, службы, цеха и т.д., что хорошо видно на схеме.

На предприятии нет внешнеэкономических служб. Основными экономическими службами являются ППО, отдел снабжения, сбыта, маркетинга, отдел кадров. Их основные функции: сбор информации по соответствующим направлениям, составление отчетности, анализ информации, принятие управленческих решений, планирование дальнейшей деятельности. Планированием объемов производства, номенклатуры изделий занимается планово-производственный отдел (ППО). Бухгалтерия ведет учет, составляет отчетность, работает с налоговыми органами и т.д.

Все отделы тесно взаимосвязаны: бухгалтерия ведет учет, показывает достигнутые результаты, плановый отдел их анализирует, планирует производство на основе этих данных, отдел сбыта напрямую зависит от объемов выпуска продукции, так как ее необходимо реализовать, при этом в зависимости от ситуации на рынке отдел сбыта сам может определять необходимый объем продаж, сбытовые цены.

Для успешного процесса производства необходимо непрерывное нормирование производства, чем занимается ППО. Также необходимо бесперебойное снабжение, чем занимается отдел сбыта. Любому отделу при принятии управленческого решения требуется помощь юрисконсульта, подбором кадров занимается отдел кадров и т.д. Важную роль играет отдел маркетинга, который тесно связан с другими отделами. Он занимается продвижением продукции, ее рекламой, организует выставки и дегустации.

Информационное обеспечение управления осуществляется при помощи почти повсеместной компьютеризации, обеспечивающей легкий и быстрый доступ к информации, ускоренный процесс учета и т.д. Организационная структура производства предприятия отражена в приложении Б и организационная структура управления в приложении В.

Другими словами, на предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления, то есть, руководители высшего уровня получают рекомендации от руководителей функциональных звеньев, передают для исполнения линейным руководителям низшего уровня (рис.5). Такая система управления обеспечивает принятие квалифицированных и эффективных управленческих решений.

Рисунок 5 - Линейно-функциональной структуры управления

Из 5 рисунка также видно, что организация управления цехом, участком достаточно простая. У каждого цеха есть начальник цеха, который подчиняется директору, цех разделен на отделения и участки, во главе каждого из которых стоит мастер, и мастеру непосредственно подчиняются рабочие, хотя местами могут создаваться бригады, тогда мастера непосредственно работают с бригадирами, а бригадиры с рабочими.

Производственная структура предприятия состоит из основных цехов (МЖ, МПЦ, консервный цех), вспомогательных, подсобных, обслуживающих цехов, каждый из которых разбивается на отдельные отделения и участки. Например, в колбасном цехе есть обвалочное, машинное отделения, участок по разбивке и жиловке мяса и т.д.

Тип производственной структуры на мясокомбинате можно определить как технологический, так как мы видим достаточно четкую технологическую обособленность основных цехов. В мясожировом цехе происходит заготовка мяса, субпродуктов. Субпродукты там же, в соответствующих отделениях перерабатываются в конечные продукты. Мясоперерабатывающий цех использует технологию переработки мяса в колбасы, полуфабрикаты, пельмени. Консервный цех использует технологию по производству консервов.

При этом система лишена таких недостатков, как встречные маршруты изделий.

Вследствие того, что предприятие выпускает достаточно постоянную номенклатуру изделий, нет необходимости затрачивать время на переналадку оборудования. Не наблюдается также усложнения взаимосвязей между цехами. На предприятии есть ограничение возможности применения высокопроизводительных станков, что обусловлено самим характером производства, где необходим ручной труд. В целом производственную структуру можно охарактеризовать как оптимальную.

Ежегодно инвестируются крупные средства в оснащение предприятий группы современным оборудованием, работающим по передовым мировым технологиям. Группа владеет одним из наиболее популярных в уральской пищевой промышленности брендов - торговой маркой "Хороший Вкус". Неоднократные победители наиболее престижных отраслевых областных и всероссийских выставок, мясопродукты "Хорошего Вкуса" успешно реализуются по всей территории Свердловской области.

На сегодня комбинат "Хороший Вкус" выпускает свыше 350 наименований мясопродуктов. Мощность производства - свыше 60 тонн в сутки. Помимо знаменитых "гостовских" колбас, комбинат предлагает много своих разработок. Покупатели могут попробовать сервелат "Юбилейный с орехами", сервелат "Коньячный", сыровяленые деликатесы, приготовленные на основе уникальных русских рецептов начала XX века.

Для обеспечения производства качественным сырьем, комбинат реконструировал Горноуральский свинокомплекс на 106 тыс. голов и создал в селе Курганово Свердловской области ферму по выращиванию КРС ЗАО "Агроуниверсал".

Рассмотрим анализ финансово - экономической деятельности предприятия ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус"

Данные для анализа взяты приблизительные, так как основные показатели являются секретной информацией (табл.4).

Финансовое положение ЗАО "Хороший вкус" характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования - собственного капитала и обязательств, т.е. пассивов. Эти сведения предоставлены в форме № 1 "Бухгалтерский баланс”. По данным формы № 1 за 2010 год составим сравнительный аналитический баланс (табл.4).

На основе данных аналитической табл.4 можно сделать следующие выводы:

. Общая стоимость имущества увеличилась за отчетный период на 1026536 рублей или на 28,14%, что свидетельствует о благоприятном развитии хозяйственной деятельности предприятия;

. Увеличение стоимости имущества сопровождалось внутренними изменениями в активе: при росте стоимости внеоборотных активов на 110643 тыс. рублей или на 5,71 % произошло увеличение оборотных средств на 815244 тыс. рублей или на 33,45%, что расценивается как положительная тенденция к улучшению финансовой деятельности.

. Дебиторская задолженность (платежи, по которым ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) увеличилась на 594618 тыс. рублей или на 22,68%.

. Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом заемных источников средств, причем их доля в общем объеме увеличилась в течение года на 13,54 %.

. Доля кредиторской задолженности поставщикам и др. уменьшилась на 0,47 % или на 12334 тыс. рублей.

В целом наблюдается низкая автономия предприятия (относительно невелик удельный вес собственного капитала - 44,47 %) и высокая степень использования заемных средств - 93,25 %.

Таблица 4 - Сравнительный аналитический баланс ЗАО "Хороший вкус" за 2010 г.



Финансовая устойчивость - это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность, т.е. способность предприятия обеспечить источниками финансированию средства, необходимые для осуществления для осуществления хозяйственной деятельности.

Определим и оценим финансовую устойчивость предприятия (табл.5)

Таблица 5 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости на 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Начало года, руб. | Конец года, руб. | Изменение |
| Собственный капитал | 887733 | 1165924 | 278191 |
| Внеоборотные активы | 817849 | 967503 | 149654 |
| Наличие собственных оборотных средств (СОС) | 69884 | 198421 | 128537 |
| Долгосрочные обязательства | 20241 | 37523 | 17282 |
| Наличие долгосрочных источников финансирования (ДИ) | 90125 | 253944 | 163819 |
| Краткосрочные обязательства | 1713866 | 2444930 | 731064 |
| Наличие общей величины источников финансирования (ОВИ) | 1803991 | 2680874 | 876883 |
| Общая сумма запасов и затрат | 638908 | 858981 | 220073 |
| Избыток / недостаток собственных оборотных средств (±ФСОС) | -569024 | -660560 | -91536 |
| Избыток / недостаток долгосрочных источников финансирования запасов и затрат (±ФДИ) | -548783 | -605037 | -56254 |
| Избыток / недостаток общей величины источников финансирования запасов и затрат (±ФСОС) | 1165083 | 1821893 | 656810 |

Как показывают данные табл.5, на предприятии устойчивое финансовое состояние и в начале и в конце 2010 года. Такое заключение сделано на основании того, что у предприятия имеются собственные оборотные средства (90125, 253944 тыс. руб.), следовательно запасы и затраты покрываются собственными оборотными средствами.

Негативным моментом является неудовлетворительное исполнение предприятия внешних заемных средств. Краткосрочные обязательства, представленные в отчетности слишком велики и увеличились за анализируемый период на 731064 руб.

На предприятии нарушенная финансовая устойчивость - характеризуется недостатком собственных оборотных средств и долгосрочных источников финансирования и избытком общей суммы источников финансирования запасов и затрат:



Таблица 6 - Уровень обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования при различных типах финансовой устойчивости.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы финансовой устойчивости | Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования | | |
|  | ±ФСОС | ±ФДИ | ±ФОВИ |
| Нарушенная | ≤ 0 | ≤ 0 | ≥ 0 |

Рассчитаем относительные показатели или коэффициенты финансовой устойчивости.

Исходя из данных бухгалтерского баланса ЗАО "Хороший вкус" характеризующие финансовую устойчивость имеют значения, приведенные в табл.7

Таблица 7 - Коэффициенты финансовой устойчивости ЗАО "Хороший вкус" 2010 год (в долях единицы)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Нормативное значение | Начало года | Конец года | Изменение |
| Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) | U1 ≤ 1,5 | 1,95 | 2,13 | 0,18 |
| Коэффициент автономии (независимости) | U2 = 0,4-0,6 | 0,34 | 0,32 | -0,02 |
| Коэффициент финансирования (задолженности) | U3 ≥ 0,7 | 0,51 | 0,47 | -0,04 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | U4 ≥ 0,6 | 0,35 | 0,33 | -0,02 |
| Коэффициент маневренности | U5 = 0,2-0,5 | 0,08 | 0,17 | 0,09 |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов | ↑ положительно | 2,2 | 2,77 | 0,57 |

Динамика коэффициента капитализации свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости предприятия, т.к. для этого необходимо, чтобы этот коэффициент был не выше единицы. То есть, на каждый рубль собственных средств приходится 2,13 руб. заемных средств на конец периода. Однако коэффициент капитализации даст лишь общую оценку финансовой устойчивости. Оборотные активы не финансируются за счет собственных средств.

Значение коэффициента автономии (независимости) ниже критической точки, что также свидетельствует о неблагоприятной финансовой ситуации, т.е. собственникам принадлежит 32 % в стоимости имущества. Этот вывод подтверждает и значение коэффициента финансирования и финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств.

Результаты расчетов по анализу ликвидности баланса по данным таблицы в Приложении Г показывают, что ЗАО "Хороший вкус" сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид:

На начало 2010 года - { А 1< П 1; А 2 > П 2; А 3 > П 3; А 4 < П 4 }

На конец 2010 года - { А 1 < П 1; А 2 > П 2; А 3 > П 3; А 4 < П 4 }

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса ЗАО "Хороший вкус" как недостаточную.

Сопоставление А 1 - П 1 и А 2 - П 2 позволяет выявить текущую ликвидность п\п, что свидетельствует о критической неплатежеспособности в ближайшее время.

Сравнение А 3 и П 3 отражает перспективную ликвидность, на ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность. В данном анализе ликвидности баланс ЗАО "Хороший вкус" третье неравенство отражает платежный излишек.

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности, при помощи финансовых коэффициентов.

) текущая ликвидность (ТЛ) баланса:

ТЛ на начало года = (3706+1120595) - (1713846+0) =-589545 тыс. руб

ТЛ на конец года = (274+1715766) - (1701512+0) = 14528 тыс. руб

2) перспективная ликвидность (ПЛ) баланса:

ПЛ на начало года = 638908-20241=618667 тыс. руб.

ПЛ на конец года = 858981-37523=821458 тыс. руб.

Платежеспособность - это способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнить свои платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций платежного характера.

Для анализа платежеспособности построим таблицу, которая в Приложении Д.

Динамика коэффициентов характеризующих платежеспособность ЗАО "Хороший вкус" отрицательная.

Коэффициент критической оценки показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами, нормальное ограничение 0,7-0,8. На предприятии ЗАО "Хороший вкус" коэффициент критической оценки на конец года выше нормы, это положительная тенденция.

Коэффициент текущей ликвидности позволяет установить, в какой кратности текущие активы показывают краткосрочные обязательства, интервал зависит от производственного цикла. У предприятия ЗАО "Хороший вкус" на конец отчетного периода коэффициент текущей ликвидности составляет 1,514, т.е. можно сделать вывод о том, что предприятие располагает некоторым объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников.

Положительное значение, коэффициента обеспеченности собственными средствами (L=0,08) дает основание считать структуру баланса удовлетворительной, так как показывает достаточное наличие собственных оборотных средств у ЗАО "Хороший вкус", необходимых для финансовой устойчивости предприятия.

Анализ деловой активности предприятия позволяет выявить, насколько эффективно оно использует средства.

Анализ деловой активности предприятия позволяет выявить, насколько эффективно оно использует средства табл.8.

Таблица 8 - Коэффициенты деловой активности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 год | 2011 год | Изменение |
| Коэффициент ресурсоотдачи | 3,38 | 4,45 | 1,07 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 4,73 | 6,23 | 1,5 |
| Коэффициент оборачиваемости нематериальных активов | 4,73 | 6,23 | 1,5 |
| Коэффициент фондоотдачи | 11,87 | 15,64 | 3,77 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 10,32 | 13,59 | 3,27 |
| Период оборота материальных запасов | 25,79 | 19,58 | -6,21 |
| Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах | 7,48 | 9,85 | 2,37 |
| Срок погашения дебиторской задолженности | 48,82 | 37,05 | -11,77 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 6, 20 | 8,18 | 1,98 |
| Срок погашения кредиторской задолженности | 58,81 | 44,64 | -14,17 |

Деловую активность ЗАО "Хороший вкус" характеризуют следующие показатели:

Увеличение фондоотдачи свидетельствует о увеличении эффективности использования основных средств;

Оборачиваемость оборотных средств в 2010 г. составила 4,73 оборотов в год, оборачиваемость возросла на 1,5 оборота, что свидетельствует о значительном увеличении эффективности использования оборотных активов.

Оборачиваемость собственного капитала увеличилась за год на 3,27 оборота и составила в 2011 г.13,59 оборота в год, что положительно характеризует эффективность использования денежных средств предприятия. Рост этого показателя свидетельствует об увеличении использования собственного капитала.

Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась на 2,37 оборота и составила 9,85 оборотов в год. Период погашения дебиторской задолженности составил к концу 2011 года 37,05 дней, что меньше по сравнению с прошлым годом на 11,77 дня. Это свидетельствует об снижении объема коммерческого кредита предоставляемого предприятием своим покупателям и др. дебиторам.

Оборачиваемость кредиторской задолженности составила в 2011 г.8,18 оборотов в год.

Срок погашения кредиторской задолженности уменьшился на 14,17 дня.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что деловая активность предприятия ЗАО "Хороший вкус" по сравнению с предыдущим годом в качественном и количественном отношении значительно возросла по всем анализируемым показателям.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. Необходимость в собственном капитале обусловлена требованиями самофинансирования предприятий. Он является основой самостоятельности и независимости предприятий. Для анализа наличия собственных оборотных средств ЗАО "Хороший вкус" составим рабочую табл.9 на основании данных баланса.

Таблица 9 - Определение наличия собственных оборотных средств, тыс. р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | на начало года | на конец года | Изменение за год (+, - ) |
| 1. Общая сумма собственного капитала (раздел III баланса) 2. Внеоборотные активы (раздел I баланса) 3. Сумма собственных оборотных средств (п.1 - п.2) 4: Приравненные к собственным средства (из раздела V баланса) 5. Итого собственных средств в обороте (п.3 + п.4) | 887733 817849 69884 69884 | 1165924 967503 198421 198421 | 278191 149654 128537 128537 |

Таким образом, из таблицы 9 видно, общая сумма собственного капитала возросла в течение года на 278191 тыс. руб., собственные средства в обороте выросли на 128537 тыс. руб.

К основным показателям, характеризующим структуру капитала, относятся коэффициент независимости.

К независимости = 33,86 % - в начале 2011 года

К независимости = 31,96 % - в конце 2011 года

Данный показатель свидетельствуют о низком значении коэффициента независимости. Теоретически считается, что если этот коэффициент больше или равен 50%, то риск кредиторов минимален: реализовав половину имущества, сформированного за счет собственных средств, предприятие сможет погасить свои долговые обязательства.

Анализ собственного капитала целесообразно начинать с оценки его структуры и состава по данным баланса и расшифровок к нему. На основании данных анализируемого предприятия составим табл.10 для проведения анализа изменений в структуре собственного капитала.

Таблица 10 - Изменение структуры собственного капитала ЗАО "Хороший вкус" в 2011 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | На начало года тыс. руб. | | На конец года тыс. руб. | |
|  | Сумма | Уд. вес % | Сумма | Уд. вес % |
| Собственный капитал | 887733 | 100,0 | 1165924 | 100,0 |
| в том числе: |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 273695 | 30,83 | 273695 | 23,47 |
| Добавочный капитал | 85740 | 9,66 | 85740 | 7,35 |
| Резервный капитал | - | 0 | - | 0 |
| Нераспределенная прибыль | 528298 | 59,51 | 806489 | 69,17 |

Из данных таблицы 10 следует, что собственный капитал предприятия в своей основной массе представлен уставным капиталом и нераспределенной прибылью, удельный вес которых составил в начале года 30,83 и 59,51 %, а в конце года 23,47 и 69,17 %. Доля добавочного капитала в течение года уменьшилась на 2,34%.

В структуре собственного капитала предприятия произошли изменения, связанные с увеличением чистой прибыли. С точки зрения влияния этого изменения на имущественную массу предприятия можно сказать, что за счет увеличения суммы доходов (нераспределенная прибыль из чистой прибыли) активы предприятия возросли на 131801 тыс. руб.

Создание и приращение имущества предприятия осуществляется за счет собственного и заемного капитала, источники которого отражены в пассиве баланса предприятия. Для анализа составляется табл.11.

Таблица 11 - Оценка капитала, вложенного в имущество предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Номер строки | На начало года тыс. руб. | На конец года тыс. руб | Изме-нение за год (+,-) | Темп при-роста, % | Удел. вес в источниках средств предприятия, % | |
|  |  |  |  |  |  | на начало года | на конец года |
| Источники средств предприятия - всего (валюта баланса) | 1 | 2621840 | 3648376 | 1026536 | 139,15 |  |  |
| В т. ч.: |  |  |  |  |  |  |  |
| собственный капитал (раздел III баланса) | 2 | 887733 | 1165924 | 278191 | 131,34 | 33,85 | 31,96 |
| заемный капитал (разделы IV и V баланса) | 3 | 1734107 | 2482453 | 748346 | 143,15 | 66,14 | 68,04 |
| из него: |  |  |  |  |  |  |  |
| долгосрочные заемные средства | 4 | - | - | - | - | - | - |
| краткосрочные заемные средства | 5 | - | - | - | - | - | - |
| кредиторская задолженность | 6 | 1713846 | 1701512 | -12334 | 99,28 | 65,37 | 46,64 |
| отложенные налоговые обязательства | 7 | 20241 | 37523 | 17282 | 185,38 | 0,77 | 1,03 |
| задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов | 8 | 20 | 743418 | 743398 | 3717090 | 0,0008 | 20,38 |
| Наличие собственных оборотных средств | 9 | 887733 | 1165924 | 278191 | 131,34 | 33,85 | 31,96 |

По табл.11 необходимо определить, за счет собственного или заемного капитала увеличилось (уменьшилось) имущество предприятия и как это повлияло на изменение структуры заемного капитала, вложенного в имущество. На анализируемом предприятии имущество увеличилось за счет увеличения заемного капитала (темп прироста заемного капитала составил 143,15%, собственного - 131,34%). Однако существенного изменения структуре капитала это не принесло, соотношение собственного и заемного капитала практически не изменилось (соответственно 33,85% и 66,14% в начале года, 31,96% и 68,04% в конце года).

Также проанализируем изменение заемного капитала. В составе заемных средств значительно увеличилась задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов (на 743398 тыс. руб.), а также отложенные налоговые обязательства (на 17282 тыс. руб.). Собственный капитал увеличился на 31,34%. Позитивным является снижение кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками, задолженность снизилась на 12334 тыс. руб.

Структура же заемных средств изменилась следующим образом. На начало года основной составляющей заемных средств была кредиторская задолженность (65,37%), В конце года ситуация изменилась: кредиторская задолженность уменьшилась и составила 46,64%, тогда как задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов - 20,38%.

Рассмотрим в динамике состояние кредиторской задолженности в табл.12.

Таблица 12 - Кредиторская задолженность ЗАО "Хороший вкус"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование организации | 2010 тыс. руб. | 2011 тыс. руб. | 2011 к 2010 % |
| Налоги и сборы | 4046 | 53765 | 1328,85 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 803092 | 968586 | 120,61 |
| Прочая задолженность | 906708 | 679161 | 74,91 |
| Итого | 1713846 | 1701512 | 99,28 |

Просматривая кредиторскую задолженность, можно отметить, что увеличение расчетов по налогам и сборам в 2011 году связано с направлением всех средств на улучшение производства и увеличения выручки от продаж. Из таблицы видно, что обща кредиторская задолженность ЗАО "Хороший вкус" уменьшилась на 0,72%.

Дебиторская задолженность предприятия возникает после предоставления товара покупателям и заказчикам. С заказчиками заключаются договора.

Таблица 13 - Дебиторская задолженность ЗАО "Хороший вкус"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование организации | 2007 тыс. руб. | 2008 тыс. руб. | 2008 к 2007 % |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 1032248 | 1634823 | 158,37 |
| Прочая задолженность | 88014 | 80057 | 90,96 |
| Итого | 1120262 | 1714880 | 153,08 |

В 2011 году дебиторская задолженность увеличилась на 53,08 процента, что связано с несвоевременной оплатой заказчиками покупаемой продукции.

Основные средства являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на результаты хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ структуры основных средств позволяет оценить их состав с точки зрения степени их использования в производственном процессе.

Оценка изменений проводится по первоначальной (восстановительной) стоимости основных средств. При этом проводят горизонтальный и вертикальный анализ (табл.14)

Таблица 14 - Горизонтальный анализ наличия и движения основных средств (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | Изменения за год | | |
| Наименование показателя | Остаток на начало года | Поступило (введено) | Выбыло | Остаток на конец года | абсолютное | темп роста, % | в % к изменению по итогу |
| Здания | 14297 | 11255 | - | 25552 | 11255 | 178,73 | 5,46 |
| Сооружения | 34534 | 10969 | - | 45503 | 10969 | 131,77 | 5,32 |
| Машины и оборудование | 797048 | 179949 | 8077 | 968920 | 171872 | 121,56 | 83,26 |
| Транспортные средства | 171649 | 30555 | 19711 | 182493 | 10844 | 106,32 | 5,26 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 5116 | 1454 | 160 | 6410 | 1294 | 125,30 | 0,63 |
| Другие виды основных средств | 1488 | 188 | - | 1676 | 188 | 112,64 | 0,09 |
| Итого | 1024132 | 234370 | 27948 | 1230554 | 206422 | 120,16 | 100 |

По данным табл.14 величина основных средств на предприятии в отчётном периоде возросла на 206422 тыс. руб. К увеличению основных средств привело увеличение зданий, сооружений, транспортных средств машин оборудования и хозяйственного инвентаря. Наибольший удельный вес в увеличении средств (178,73 % от общего изменения) составляют здания. Далее проведем вертикальный анализ табл.15. В нём рассчитаем и оценим структуру и структурные изменения в составе основных средств.

Таблица 15 - Вертикальный анализ структуры основных средств в горизонтальном разрезе

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | На начало года | | На конец года | | Изменения за год | |
| Показатели | тыс. руб. | в % к итогу | тыс. руб. | в % к итогу | Темп роста,% | В % к итогу |
| Здания | 14297 | 1,40 | 25552 | 2,08 | 178,73 | 0,68 |
| Сооружения | 34534 | 3,37 | 45503 | 3,70 | 131,77 | 0,33 |
| Машины и оборудование | 797048 | 77,83 | 968920 | 78,74 | 121,56 | 0,91 |
| Транспортные средства | 171649 | 16,76 | 182493 | 14,83 | 106,32 | -1,93 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 5116 | 0,50 | 6410 | 0,52 | 125,30 | 0,02 |
| Другие виды основных средств | 1488 | 0,14 | 1676 | 0,14 | 112,64 | 0 |
| Итого | 1024132 | 100 | 1230554 | 100 | 120,16 | 0 |

Из результатов вертикального анализа табл.15 следует, что на конец года все показатели основных средств увеличились, кроме транспортных средств. Это изменение свидетельствует о низком уровне использования пассивной части основного капитала за счёт увеличения общего объёма производственных средств.

Таблица 16 - Анализ динамики и структуры прибыли ЗАО "Хороший вкус"



Как показывают данные таблицы 16, общая сумма прибыли от реализации продукции увеличилась на 57227 тыс. руб. Доля прибыли до налогообложения составляет в ней 112,45%, она также увеличилась на 166038 тыс. руб. В отчетном году предприятие имеет чистый прибыль в размере 286903 тыс. руб., она возросла по сравнению с предыдущим годом на 131800 тыс. руб., что свидетельствуют о благоприятной финансовой ситуации.

Проведем факторный анализ прибыли предприятия методом формализованного расчета факторных влияний на прибыль от реализации продукции: P=N - (S+КР+УР).

ΔP= N1 - S1 - КР1 - УР1 - (N0 - S0 - КР0 - УР0) = ΔPN +ΔPS +ΔPКР +ΔPУР, ΔP=P1-P0 =330405-273178=57227 тыс. руб.

Влияние изменения объема выручки на прибыль от продаж:

ΔPN= N1 - N0=13963154-10597546=3365608 тыс. руб.

Влияние изменения себестоимости на прибыль от продаж:

ΔPS= S0-S1=10324368-13632749=-3308381 тыс. руб.

Таким образом, общее изменение прибыли:

ΔP=57227+3365608-3308381=114454 тыс. руб.

Расчет и анализ показателей рентабельности.

Таблица 17 - Расчет показателей рентабельности



Согласно данным табл.17 можно сделать вывод о том, что практически все показатели рентабельности значительно выросли по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о рентабельности производства.

Проведем факторный анализ рентабельности.

. Влияние изменения выручки от продажи на рентабельность:

 (8)



. Влияние изменения себестоимости продажи на рентабельность:

 (9)



Совокупное влияние факторов составляет:

ΔR= ± ΔRN± ΔRS=23,48-0,21=23,27%

Таким образом, рентабельность от продаж увеличилась на 23,27 % в зависимости от влияния различных факторов на нее.

Итоговая рейтинговая оценка учитывает все важнейшие параметры (показатели) финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия, т.е. хозяйственной активности в целом. При ее построении используются данные о производственном потенциале предприятия, рентабельности его продукции, эффективности использования производственных и финансовых ресурсов, состоянии и размещении средств, их источниках и другие показатели. Точная и объективная оценка финансового состояния не может базироваться на произвольном наборе показателей.

Таблица 18 - Определение рейтинга предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Начало года | | Конец года | |
|  | Значение | Балл | Значение | Балл |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,002 | 0,5 | 0,001 | 0,5 |
| Коэффициент критической оценки | 0,66 | 3 | 1,01 | 11 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,03 | 1 | 1,51 | 13 |
| Доля оборотных средств в активах | 0,67 | 10 | 0,70 | 10 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,04 | 0,2 | 0,08 | 0,2 |
| Коэффициент капитализации | 1,95 | 0,2 | 2,13 | 0,2 |
| Коэффициент автономии | 0,34 | 4,0 | 0,32 | 4,0 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,35 | 1 | 0,33 | 1 |
| Сумма баллов |  | 19,9 |  | 39,9 |

По результатам табл.18 тип финансового состояния на конец года: среднее финансовое состояние.

# ***2.2 Разработка бизнес-плана инновационного проекта на примере ЗАО "Хороший вкус"***

Инвестор должен решить непростую задачу: как из огромного числа проектов выбрать наиболее эффективный. Принимая во внимание сложную экономическую ситуацию, высокий риск, дефицит и стоимость финансовых ресурсов, сегодняшний инвестор не вправе позволить себе вкладывать деньги в рядовые проекты, ему нужны "звезды". В процедуре оценки обязательно должны быть учтены:

воздействие данного проекта на другие в рамках портфеля НИОКР предприятия;

финансовые результаты;

влияние проекта в случае его успеха на экономику предприятия в целом.

Для развития деятельности ЗАО "Хороший вкус" предлагается применить стратегию глубокого проникновения на рынок, т.е. когда предприятие работает с уже достаточно разработанным существующим продуктом, сформировавшимся на рынке. Эта стратегия особо эффективна на расширяющемся или продолжающем расти рынке.

Используя экспертную систему, осуществим предварительный анализ проектов (таблица 19). Всего 4 проекта:

увеличение численности КРС, увеличение реализации мяса КРС;

увеличение площади зерновых культур;

ввод в эксплуатацию нового колбасного цеха;

увеличение площади цеха по глубокой переработке.

По результатам экспертной оценки наиболее приоритетным направлением развития ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" признается цель - это расширение сети магазинов предприятия - открытие нового магазина мясной продукции.

Таблица 19 - Экспертная оценка вариантов инвестиционных решений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы (критерии) | Балльная оценка проекта | | | | Ср. арефм | Интегральная оценка проекта | | | | Ср. ареф |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| 1 | Спрос на продукцию проекта | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6,5 |
| 2 | Экономический риск по проекту | 9 | 8 | 7 | 8 |  | 9 | 8 | 8 | 8 | 8,25 |
| 3 | Предполагаемый эффект после осуществления проекта | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3,5 |
| 4 | Размер инвестиций в проект | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 9 | 9 |
| 5 | Технико-экономическая сложность проекта | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 6 | Срок окупаемости инвестиций | 9 | 10 | 10 | 9 | 9,5 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9,75 |
| 7 | Срок завершения инвестиционной фазы проекта | 8 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8,25 |

После заполнения вышеуказанной таблицы экспертными оценками было произведено суммирование числа баллов по каждому критерию по каждому проекту и определена средняя арифметическая бальная оценка проектов по установленным критериям. В таблице видно, что важную роль играет в проекте такие критерии как: размер инвестиций в проекте, где средний арифметический балл = 10 и срок окупаемости инвестиций = 9,5 по бальной системе. Затем была рассчитана интегральная оценка с учетом весов критериев: размер инвестиций в проекте, где средний арифметический балл = 9 и срок окупаемости инвестиций = 9,75.

Результаты проведенной экспертной оценки соответствуют, что наиболее приоритетным является проект № 4, поэтому обоснование экономической эффективности будем проводить для четвертого проекта в подразделе 2.3 данной работы.

Но оценки, полученные таким образом, нельзя считать абсолютно достоверными, что связано с субъективностью экспертных оценок при определении значимости каждого из факторов и количественной оценки каждого проекта. Объективность выводов пришлось повысить, главным образом, за счет привлечения к проведению экспертизы независимых участников.

В данном проекте обоснована целесообразность идеи по открытию магазина мясной продукции на базе ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус".

Потенциальные потребители - население г. Екатеринбурга - различаются по уровню дохода.

В связи с этим предприятию рекомендуется сделать ставку на более дешевую продукцию удовлетворительного качества, но также включить и более дорогие виды товаров отличного качества, ориентируясь на рост благосостояния населения и повышение потребностей.

Ассортимент продукции магазина представлен следующими товарными группами:

копченые колбасы,

вареные колбасы,

сардельки,

сосиски,

ветчина

Успешность деятельности магазина напрямую зависит от наличия, разнообразия и качества предлагаемого потребителю товара. Соответственно ключевую роль в достижении успеха играют налаженные отношения с поставщиками.

Для количественной оценки инновационного проекта необходимо произведем следующие расчеты:

1. Определение программы производства (табл. 20).

Таблица 20 - Прогноз объемов продаж по товарным группам

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные группы | Средний уровень цен, руб. | Объем продаж, ед. | Выручка, тыс. руб. с НДС | Выручка, тыс. руб. без НДС | | | |
|  |  |  |  | в мес. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Копченые колбасы | 115,66 | 259 | 29,96 | 25,390 | 304,678 | 304,678 | 304,678 |
| Ветчина | 103,46 | 1322 | 83,89 | 71,093 | 853,119 | 853,119 | 853,119 |
| Куры | 64,01 | 1772 | 77,99 | 66,093 | 793,119 | 793,119 | 793,119 |
| Сардельки | 44,56 | 4397 | 107,99 | 91,517 | 1098, 203 | 1098, 203 | 1098, 20 |
| Сосиски | 46,38 | 1834 | 30,04 | 25,458 | 305,492 | 305,492 | 305,492 |
| Вареные колбасы | 68,89 | 617 | 24 | 20,339 | 244,068 | 244,068 | 244,068 |

. Определение издержек производства

Таблица 21 - Расчет издержек производства, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Данные по годам реализации проекта | | |
|  | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Материальные затраты | 455000 | 455000 | 455000 |
| Амортизационные отчисления | 6266,67 | 6266,67 | 6266,67 |
| Заработная плата | 64000 | 64000 | 64000 |
| Отчисления от заработной платы | 16640 | 16640 | 16640 |
| Прочие затраты | 27000 | 27000 | 27000 |
| Итого | 568906,67 | 568906,67 | 568906,67 |

. Определение потребности в кадрах

Таблица 22 - Штатное расписание

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество, чел. | Зарплата в месяц, руб. | Итого за год, руб. |
| Управление | | | |
| Менеджер | 1 | 15 000 | 180 000 |
| Техслужащие | 1 | 5 000 | 60 000 |
| Производство | | | |
| Кассир | 4 | 11 000 | 132 000 |
| Итого | 6 | 31 000 | 372 000 |

. Определение потребности в инвестициях:

потребности в основных производственных фондах;

потребности в оборотных средствах на один производственный цикл или на 1 месяц.

Таблица 23 - Расчет потребности инвестиций в основные средства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество | Цена за единицу | Сумма, руб. |
| Оборудование | | | |
| Кассовый терминал | 2 | 50000 | 100000 |
| Витрина островная | 4 | 2000 | 8000 |
| Стеллаж торговый | 15 | 4000 | 60000 |
| Покупательская корзина | 12 | 500 | 7500 |
| Покупательская тележка | 7 | 900 | 6300 |
| Оргтехника | | | |
| Компьютер | 1 | 25000 | 25000 |
| Принтер | 1 | 2500 | 2500 |
| Факс | 1 | 2500 | 2500 |
| Мебель | | | |
| Стол | 2 | 1300 | 2600 |
| Стул | 4 | 800 | 3200 |
| Шкаф | 2 | 4000 | 8000 |
| Затраты на доставку и монтаж | | | 10500 |
| Итого |  |  | 236100 |

Таким образом, потребность в инвестициях в основные средства составляет 236100 рублей. Потребность в оборотном капитале составит 568906,67 рублей.

. Определение плана финансирования

Таблица 24 - Формирование потока реальных денег от финансовой деятельности проекта развития ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус", тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Данные по годам реализации проекта | | |
|  | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Собственный капитал | 810076,67 |  |  |
| Краткосрочные кредиты |  |  |  |
| Долгосрочные кредиты |  |  |  |
| Выплаты основного долга по кредитам |  |  |  |
| Выплаты процентов в погашение займов |  |  |  |
| Выплата дивидендов |  |  |  |
| Сальдо финансовой деятельности | 810076,67 |  |  |

По результатам проведенных расчетов представим таблицу финансовых результатов (табл.25).

Таблица 25 - Финансовые результаты проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя по годам реализации проекта (руб.) | | |
|  | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) без НДС и акцизов | 6101694,92 | 6787694,92 | 6998755,92 |
| Себестоимость проданной продукции (товаров, работ, услуг) | 573970,67 | 589978,67 | 593978,67 |
| Валовая прибыль от реализации продукции | 552724,25 | 568943,25 | 569043,25 |
| Расходы, связанные с основной деятельностью | 7,00 | 7,00 | 7,00 |
| коммерческие расходы |  |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж (операционная прибыль) | 5527718,25 | 554678,25 | 5627718,25 |
| Операционные доходы и расходы | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Продолжение таблицы 25 | | | |
| Внереализационные доходы и расходы | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прибыль до уплаты налогов (балансовая прибыль) | 5527718,25 | 5655433,25 | 572898,25 |
| Налог на прибыль и иные аналогичные платежи, 24% | 1326652,38 | 1426782,38 | 1524452,12 |
| Чистая прибыль | 4201065,87 | 4781069,70 | 4840965,89 |

Таким образом в отчетном периоде чистая выручка за три года возросла на 897061 тыс. руб., валовая прибыль возросла на 16319 тыс. руб. Результат от основной деятельности повысился на 41748 тыс. руб. Результат от операционной деятельности повысился и составил 99998 тыс. руб. Чистая прибыль увеличилась на 639899 тыс. руб., что составило по отношению к 2009 году.

Проблема качества и конкурентоспособности носит в современном мире универсальный характер. От того, поскольку успешно она решается, зависит многое в экономической и социальной любой стране, практически любого потребителя.

Объективный фактор, объясняющий многие глубинные причины наших экономических и социальных трудностей, снижающихся темпов экономического развития за последнее десятилетие с одной стороны и причины повышения эффективности производства уровня жизни в развитых странах Запада, с другой - это качество создаваемой и выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность и качество концентрированное выражение всей совокупности возможностей страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары.

Главными конкурентами ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" по выпуску готовой мясной продукции являются такие крупные компании как:

1) ИП "Черкашин", г. Полевской

2) ОАО "Агросервис", г. Екатеринбург

За небольшой срок своего существования новые производители смогли охватить солидную часть рынка. По данным доля на рынке Екатеринбурга завода "Черкашин" оценивается в 19%.

В 2007 году проводились исследования на улицах г. Екатеринбурга на предмет выявления потребностей на мясной гастрономии, в результате которого были выявлены следующие результаты. Основными конкурентами ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" являются торговые марки: "Черкашин", "Екатеринбургский мясокомбинат (ЕМК)", "Карамышев", "Царицыно", "Мясная Классика", "Велес", "Миком".



Рисунок 6 - Ответы респондентов, на вопрос о том, какие марки колбас и мясных деликатесов они предпочитают

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что если товар аналогичен товарам основного конкурента, он назначает цену близкую к цене товара того конкурента. В противном случае предприятие может потерять сбыт. Если товар ниже по качеству, предприятие не сможет запросить на него цену такую же, как и у конкурентов. Запросить больше, чем конкурент, предприятие может тогда, когда его товар выше по качеству. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, и естественно гарантируют удовлетворение данной потребности.

Анализ сбытовой сети - это изучение способов наиболее эффективной доставки товара от производителя до конечного пользователя. Построение сбытовой сети - на мой взгляд, самое важное решение руководства предприятия ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус", определяющее ее успех на рынке. От размеров и эффективности работы сбытовой сети зависят общий оборот предприятия и динамика его роста, норма и размер получаемой прибыли. Но сегодня от сбытовой сети зависит степень контроля предприятия над доведением своей продукции до конечного потребителя, а значит и эффективность оборотной связи между производителем и потребителем.

Анализируя каналы распределения продукции ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус", можно сказать, что канал сбыта идет не только от изготовителя к потребителю, но и охватывает также взаимодействие производителя с поставщиками сырья, материалов, комплектующих. Это характерно для неразвитых рынков, где слабы товарно-денежные отношения и распространен бартер: в этом случае поставщик материалов одновременно является и покупателем конечной продукции. Рассмотрим каналы распределения потребительских товаров.

Обычно выделяют четыре канала. Первый канал - это канал нулевого уровня. Достоинством этого канала распределения является то, что на продаваемый товар не накладываются торговые наценки, транспортные затраты на доставку продукции минимальна.

Основная часть всей продукции ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" осуществляется через продуктовые магазины, супермаркеты и магазины фирменной торговли.

Недостатками данного канала является потребность в необходимости широкой рекламы, на продукцию, производимую ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус".

Вторым нестандартным каналом распределения является бартер на материалы, энергоресурсы. Его достоинство - это возможность оплаты, так как нет денежных средств.

Третий канал - торговая сеть г. Екатеринбурга, при этом реализуется 70 % продукции.

Четвертый канал - торговая сеть других городов, при этом реализуется 25 % продукции.

# ***2.3 Оценка качества и эффективности инновационного проекта для ЗАО "Хороший вкус"***

Качественную оценку деятельности мясокомбината можно проследить по динамике основных экономических показателей деятельности предприятия в Приложении Д.

Оценка эффективности инновационного проекта включает коммерческую эффективность и расчет показателей эффективности

Коммерческая (финансовая) эффективность основывается на построении потока реальных денег в Приложении Е.

Рассчитаем эффективность реализации проекта в табл.26.

Таблица 26 - Показатели эффективности проекта развития ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Эффект от инвестиционной деятельности, Ф1 (t) | 810076,67 | 0,00 | 0,00 |
| Эффект от операционной деятельности, Ф2 (t) | 4207332,54 | 4207332,54 | 4207332,54 |
| Поток реальных денег, Ф (t) | 3397255,87 | 4207332,54 | 4207332,54 |
| Эффект от финансовой деятельности, Ф3 (t) | 810076,67 | 0,00 | 0,00 |
| Сальдо реальных денег, b (t) | 4207332,54 | 4207332,54 | 4207332,54 |
| Коэффициент дисконтирования при Е=20% | 0,83 | 0,69 | 0,58 |
| Дисконтированный эффект от инвестиционной деятельности, Ф1 (t) | 672363,64 | 0,00 | 0,00 |
| Дисконтированный эффект от операционной деятельности, Ф2 (t) | 3492086,01 | 2903059,45 | 2440252,87 |
| Дисконтированный поток реальных денег, Ф (t) | 2819722,37 | 2903059,45 | 2440252,87 |
| ЧДД | 2819722,37 | 5722781,82 | 5343312,32 |
| ИД |  |  | 13,14 |

Так как сальдо реальных денег положительно для каждого года проект признается эффективным. Показатели эффективности проекта:

Чистый дисконтированный доход составляет:

ЧДД = 5343312,32 > 0, проект эффективен.

Индекс доходности составляет

ИД = (3492086,01+2903059,45+2440252,87) / 672363,64= 13,14 >1,

таким образом, проект эффективен.

Срок окупаемости:

,37 - 24 мес.

,64 - х мес.

Х = 672363,64\*24/2819722,37=5,7 мес.,

т.е. окупаемость проекта наступит на 6 месяц реализации проекта.

Значения показателей ЧДД (чистый дисконтированный доход) и ИД (индекс доходности) свидетельствуют об эффективности проекта, что означает, что реализация проекта становится возможной в самое ближайшее время. В целом, проект можно охарактеризовать как экономически выгодный, с высокой доходностью и привлекательными сроками окупаемости.

# ***3. Рекомендации по разработке механизма управления инновационной деятельностью ЗАО "Хороший вкус" с применением программных средств***

# ***3.1 Разработка алгоритма механизма формирования рационального варианта инновационного проекта***

Под инновационным механизмом предлагается понимать совокупность взаимосвязанных организационных, технико-экономических и иных элементов, а также правил и порядок действий обеспечивающих возникновение, внедрение, протекание, контроль и регулирование инновационных процессов.

В ходе проведения исследований инновационных моделей функционирования ЗАО "Хороший вкус" в качестве составных элементов механизма инновационного развития определены: труд, капитал, информационное обеспечение, финансовое и правовое обеспечение. Механизм инновационного развития промышленного предприятия представлен на рис.7.



Рисунок 7 - Механизм инвестиционного проекта мясоперерабатывающего комбината ЗАО "Хороший вкус"

Инвестор должен решить непростую задачу: как из огромного числа проектов выбрать наиболее эффективный. Принимая во внимание сложную экономическую ситуацию, высокий риск, дефицит и стоимость финансовых ресурсов, сегодняшний инвестор не вправе позволить себе вкладывать деньги в рядовые проекты, ему нужны "звезды". В процедуре оценки обязательно должны быть учтены:

воздействие данного проекта на другие в рамках портфеля НИОКР предприятия;

финансовые результаты;

влияние проекта в случае его успеха на экономику предприятия в целом.

Для развития деятельности ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" предлагается применить стратегию глубокого проникновения на рынок, т.е. когда предприятие работает с уже достаточно разработанным существующим продуктом, сформировавшимся на рынке. Эта стратегия особо эффективна на расширяющемся или продолжающем расти рынке.

Используя экспертную систему, осуществим предварительный анализ проектов табл.27. Всего 4 проекта:

. Увеличение численности КРС, увеличение реализации мяса КРС;

. Увеличение площади зерновых культур;

. Открытие нового магазина мясной продукции;

. Увеличение площади цеха по глубокой переработке.

Таблица 27 - Экспертная оценка вариантов инвестиционных решений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы (критерии) | Балльная оценка проекта | | | | Интегральная оценка проекта | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Спрос на продукцию проекта | 10 | 15 | 90 | 70 | 3 | 4,5 | 27 | 21 |
| Экономический риск по проекту | 15 | 20 | 85 | 75 | 3,3 | 4,4 | 18,7 | 16,5 |
| Предполагаемый эффект после осуществления проекта | 5 | 10 | 80 | 70 | 0,85 | 1,7 | 13,6 | 11,9 |
| Размер инвестиций в проект | 5 | 8 | 90 | 65 | 0,6 | 0,96 | 10,8 | 7,8 |
| Технико-экономическая сложность проекта | 10 | 12 | 90 | 80 | 1 | 1,2 | 9 | 8 |
| Срок окупаемости инвестиций | 10 | 20 | 90 | 70 | 0,5 | 1 | 4,5 | 3,5 |
| Продолжение таблицы 27 | | | | | | | | |
| Срок завершения инвестиционной фазы проекта | 8 | 10 | 90 | 70 | 0,32 | 0,4 | 3,6 | 2,8 |
| Итого | 63 | 95 | 615 | 500 | 9,57 | 14,16 | 87,2 | 71,5 |

По результатам экспертной оценки вариантов инвестиционных решений проект №3 - открытие нового магазина мясной продукции - признается приоритетным направлением развития предприятия.

Разработка инновационного проекта ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" осуществляется в три этапа.

этап. Формулировка миссии организации, которая является основой для выработки целей и стратегий.

Так миссией ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" является осуществление деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей населения г. Екатеринбурга в мясной продукции.

этап. Формирование целей

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Состав целей будет определяться особенностями рыночной ситуации и будет зависеть от имеющегося инновационного потенциала, специфики отрасли и миссии. Накопленный опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований: цели должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми, приемлемыми.

Условные обозначения:

. Увеличение численности КРС, увеличение реализации мяса КРС;

. Увеличение площади зерновых культур;

. Открытие нового магазина мясной продукции;

. Увеличение площади цеха по глубокой переработке.

Таблица 28 - Парные сравнения целей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Цель1 | Цель 2 | Цель 3 | Цель 4 | Цель 5 | Цель 6 | Сумма | Ранг |
| Цель1 | - | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 |
| Цель2 | 2 | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 |
| Цель3 | 0 | 0 | - | 2 | 2 | 2 | 6 | 3 |
| Цель4 | 0 | 0 | 0 | - | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Цель5 | 0 | 0 | 0 | 1 | - | 1 | 2 | 4 |
| Цель6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | - | 2 | 4 |

Таким образом, согласно данным табл. 28 наиболее приоритетная цель - это открытие нового магазина мясной продукции.

этап. Выбор инновационного проекта

Матрицей выбора инновационного проекта ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" представлена в Приложении Ж.

Комбинат пищевой "Хороший вкус" использует автоматизированную систему и современное оборудование, которое облегчает производственную работу данного предприятия.

Комбинат пищевой "Хороший вкус", пожалуй, самое молодое из предприятий своего класса в Свердловской области. Он начал работу "с нуля" и за пять лет превратился в вертикально интегрированную компанию, имеющую в своем составе не только мясоперерабатывающий комплекс, но и площадки по выращиванию скота. В 2004 году комбинат взялся за возрождение крупнейшего на Среднем Урале Лайского свинокомплекса (сегодня "Горноуральский"). Сейчас там ведется строительство уже второй очереди. За это время объем инвестиций в откормочное хозяйство составил порядка 230 миллионов рублей.

Что всегда выгодно отличало "Хороший вкус" - ориентация на современные технологии. Оборудование для мясопереработки закупалось преимущественно в Германии. Свою верность "колбасной столице мира" комбинат демонстрирует и сейчас. В этом году в Германии вновь была закуплена крупная партия оборудования. Кроме того, на комбинате появилась своя современная сертифицированная лаборатория.

На предприятии всерьез задумываются о том, как вести работу в условиях растущей конкуренции и о перспективах производства после вступления России в ВТО. Ориентироваться только на качество продукции и современное оборудование - мало. Нужно еще хорошо просчитывать все этапы производства, грамотно подходить к управлению. "Хороший Вкус" одним из первых пищевых предприятий в Свердловской области сертифицировал производственный процесс на комбинате в соответствии с международными стандартами безопасности пищевой продукции HASSP. Соответствие этому уровню качества надо постоянно подтверждать. На выручку могут прийти информационные технологии.

Для реализации всех этих целей ЗАО "Хороший Вкус" недавно внедрила на комбинате временную интегрированную систему управления предприятием".

Программный продукт основан на базе системы Microsoft Dynamics АХ. предполагается, что единая информационная система соединит в одно целое готовку сырья, производство и продажу продукции, управление качеством и процессы планирования. В качестве генерального партнера выбрана Группа компаний "ЛАНИТ".

В качестве одного из основных критериев при выборе программного продукта был заложен опыт успешного внедрения информационной системы на других предприятиях схожего с данным профилем.

Немаловажен тот факт, что Microsoft Dynamics АХ - одна из самых распространенных в мире и одна из самых привлекательных по соотношению "цена-качество" систем. Она легко масштабируется и обладает достаточной гибкостью в настройке. Немаловажен тот факт, что после ее внедрения дорабатывать систему, подгонять под нужды предприятия в динамике могут и наши специалисты, без обязательного привлечения разработчиков. Система содержит большой функционал в плане подключения различных модулей. То есть, если сегодня внедряют "Производство", завтра - "Логистику", то в системе точно есть еще модули, которые могут понадобиться послезавтра.

Были использованы в сравнении различные системы, в том числе 1С8, "Галактика", "Парус", "SAP". Теоретически можно было обойтись какой-то из этих систем, но для целей ЗАО "Хороший вкус" больше подошел продукт Microsoft Dynamix АХ. Что касается отдельной разработки, то нужно сказать, что такие решения подходят в случае уникального бизнеса и уникальных технологий. Когда масштаб работы компании достаточно велик, самодеятельности уже нет места. Единственный "плюс", что программа была бы разработана только под нужды данного предприятия, перекрывается многочисленными "минусами".

Во-первых, совокупная стоимость владения собственным программным продуктом достаточно высока.

Во-вторых, местные умельцы провозились бы с такой задачей не один год.

В-третьих, на доработку и обкатку программы ушли бы еще годы, в то время как Microsoft Dynamics АХ уже хорошо изучена, недочеты исправлены.

Наконец, в-четвертых, специалистов, работающих с продуктом компании Microsoft найти легко, а вот сопровождение персональной" программы можно было бы поручить исключительно Кулибиным-разработчикам.

Работа над автоматизацией процесса производства и управления на "Хорошем вкусе" ведется с самого начала работы предприятия. Комбинат молодой и мысли о том, чтобы максимально автоматизировать производство, появлялись с самого открытия, что нашло отражение в выборе оборудования. Мысль о том, чтобы интегрировать уровень АСУТП и управление в рамках одной большой корпоративной информационной системы окончательно оформилась года два назад. Тогда же был объявлен тендер, который выиграла компания "ЛАНИТ". Она представила полностью законченный полнофункциональный проект (планирование, закупки, производство, реализация, доставка, финансы, бухучет). И, что немаловажно, эта компания имеет опыт внедрения отраслевого решения "ЛАНИТ. Мясопереработка", разработанного на базе Microsoft Dynamics АХ.

Основная цель ЗАО " Хороший вкус" более гибкое управление производственным процессом на основании тех данных, которые получают от низовой автоматики и от всех переделов, где рождается какая-то информация.

Часть производственного оборудования уже имеет возможность интегрирования с компьютером и работы в локальной сети. Так действующая система "1C" на предприятии уже интегрирована с весами. Часть линий закупается заново. Например, упаковочная линия "BIZERBA". Однако это связано не столько с внедрением информационной системы, сколько обусловлено общим трендом развития комбината.

Конечно, обновить все оборудование сразу невозможно. Поэтому на ЗАО "Хороший вкус" были, выделили первоочередные участки для интеграции в единую сеть.

Ввод программы разбит на этапы. Вначале информатизация коснется производственного блока, охватывающего процесс от поступления сырья на комбинат до получения готовой продукции. В феврале-марте 2013 года планируется интегрировать блок "Логистика" и процесс сводного планирования для всего цикла. В частности, это позволит планировать производство с учетом сезонной цикличности. Какое-то время новая система будет сосуществовать с установленной "1C", эти программы хорошо интегрируются друг с другом.

На ЗАО "Хороший вкус" сейчас и так на всех стадиях производства сырье и продукция взвешиваются и эти данные заносятся в компьютер, чтобы логист мог проследить движение любой партии мяса. Новая технология позволит максимально исключить "человеческий фактор" на разных этапах. Уже сейчас закупленные недавно куттеры Laska (аппараты для приготовления колбасного фарша) могут самостоятельно справиться с задачей увлажнения фарша. Раньше оператору приходилось бегать с ведром воды от куттера к весам и обратно, чтобы добиться нужной пропорции. Сейчас в "мозг" машины закладывается информация о том, сколько воды нужно добавить в фарш для каждого сорта колбасы и агрегат сам добавляет воду с немыслимой для человека точностью. Более того, внедряемая система учета позволит нам проследить путь каждого батона колбасы, и если придет нарекание на качество, то можно будет выяснить причину нарушения вплоть до стадии фаршеподготовки с указанием номера смены и фамилии конкретного оператора. (

То же самое и на стадии конечного приготовления колбас и мясных деликатесов. В этом году мы закупили в Германии несколько новых печей KERRES и VEMAG. Это печи-универсалы, позволяющие осуществлять осушку, варку, обжарку, горячее и холодное копчение. Цикл работы так же задается программой. Нужно только указать, какой сорт колбасы сейчас помещается в печь, и она уже сама все сделает.

В целом автоматизация мясоперерабатывающей отрасли имеет много общего с другими отраслями пищевой индустрии - сроки годности, ХАССП и т.п. В то же время есть выраженная специфика, связанная с характером сырья, особенностями процесса производства. Внедрение ERP на мясоперерабатывающем предприятии невозможно без существенной адаптации функций стандартной ERP.

Проект, который собираются внедрить на Пищевом комбинате "Хороший Вкус" рассчитан на 2-2,5 года, и предполагает полную автоматизацию деятельности предприятия. Сейчас идет первая очередь проекта, рассчитанная на 9-12 месяцев. Основной задачей первой очереди проекта является автоматизация управления производством и складской логистики. Также в рамки первой очереди вошла интеграция с 1C и низовым оборудованием.

Особенность проекта именно в том, что комбинат планирует автоматизировать именно производство в первую очередь и реализовать классические функции ERP. Большинство производственных внедрений охватывают только финансы и продажи.

В основном автоматизируются те предприятия, которые стремятся повышать и контролировать качество продукции, соблюдать технологии производства и рецептур. В последнее время количество автоматизируемых предприятий в мясоперерабатывающей отрасли заметно возросло, причем предприятия проводят автоматизацию управления производством в первую очередь.

# ***3.2 Учет рисков механизма формирования рационального варианта инновационного проекта***

Риск - это ожидаемое негативное последствие от принятого решения, вызванное причинами, независящими от лица, принимающего решение.

В табл.29 представлена характеристика рисков проекта.

Таблица 29 - Характеристика рисков проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Величина риска | Цели проекта | Уровень риска, процент |
| Низкий | Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники | 3-5 |
| Средний | Увеличение объема продаж существующей продукции | 8-10 |
| Высокий | Производство и продвижение на рынок нового продукта | 13-15 |
| Очень высокий | Вложения в исследования и инновации | 18-20 |

Естественно, что любой проект имеет определенную степень риска, и вероятность выбора дальнейшего развития предприятия зависит от того, на какой риск согласны идти руководители.

Для проведения качественного анализа риска, в частности и определения значимости рисков, воспользуемся методом экспертных оценок.

Реализация товаров пищевой промышленности относится к хорошо освоенной области предпринимательства, а степень риска, связанную с неудачей, можно отнести к среднему уровню.

Оценить риск потери вложенных средств позволяет приведенная анкета в Приложении З.

В качестве экспертов выступали директор, и начальник службы сбыта.

Результирующий рейтинг проекта рассчитывается суммированием произведений весовых коэффициентов критериев на значение оценки.

Таким образом, эксперты присвоили проекту положительный рейтинг. В целом можно отметить невысокий уровень риска по проекту. Особое внимание форме следует уделить риску рынка и риску материального обеспечения.

Рыночный риск по проекту можно снизить, уделяя достаточное внимание, тенденциям изменения покупательских предпочтений, планируя ассортимент продукции магазина в соответствии потребностями потребителей. В этом случае предприятие избежит затоваривания и скопления групп товаров, не пользующихся спросом.

Для снижения риска материального обеспечения предприятию необходимо поддерживать тесные контакты с несколькими поставщиками различных групп продукции, чтобы в случае сбоя поставки иметь возможность обратиться к другому посреднику.

# ***Заключение***

В заключение разработки инновационного проекта на предприятии ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" отметим основные моменты, прозвучавшие в работе.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров, подготовка и организация производства новых видов продукции.

Как форма целевого управления инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники. Как процесс осуществления инноваций - это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

В течение анализируемого периода наблюдался рост выручки от реализации продукции предприятия, связанный с наращиванием объемов производства.

На мой взгляд, ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" необходимо обеспечить сокращение удельных материальных затрат и снизить себестоимость единицы продукции. При этом экономное использование сырья, материалов и энергии равнозначно увеличению их производства. А также необходимо обеспечить рост производительности труда и повышение выработки рабочих. Добиться повышения производительности труда можно путем сокращения затрат труда на ее производство путем интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации, более совершенной техники и технологии сервиса, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации труда, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических и инновационных мероприятий.

Оценка производства показала, что уровень состояния организационно-технического уровня производства ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус" соответствует нормативным отраслевым значениям.

Отметим так же тот факт, что с целью увеличения спроса и получения прибыли необходимо внедрять комплексные мероприятия для оптимального функционирования деятельности ЗАО "Хороший вкус". Главным подходом при этом является выпуск как можно большего количества новой, пользующейся повышенным спросом продукции, цены на которую будут ниже, чем у конкурентов, а качественные характеристики - выше.

# ***Список использованной литературы***

1. Приказ Минэкономразвития Российской Федерации от 30 января 2009 г. № 31 "О мерах по реализации в 2009 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства" (с изм. от 20.03.2009 г.).

2. Анисимов Ю.П., Шапошникова C. B., Бочарникова О.Ю. Индикаторы инновационного развития экономических систем // Организатор производства, 2007. - №3. - С.54-56.

. Балдин К.В. [и др.]. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2010.362,Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник: для вузов / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. - М.: Юрайт, 2011. - 711, [1] с.

. Бармута К. А Соотношение затрат и времени в процессе создания инноваций // Проблемы современной экономики, 2008 № 4.

. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. СПб.: Питер, 2004. - 288 с. Василевская И. В.

. Бочкарева Т., Гаврилина Е. Государственные механизмы регулирования инновационного развития экономики Российской Федерации // Вестник ГУУ, 2009. - № 2.

. Викторов H. A., Шитик A. B. Система мониторинга и\* отбора инновационных проектов Регионального (венчурного фонда // Вестник Уральского государственного технического университета // Экономика и управление, 2007. - №1 (84).

. Вложения частного бизнеса в инновации // Бизнес для всех, 2006. - №45.

. Гамидулаев Р.Б., Гамидулаева JI.A. Организационно-экономические факторы инновационной деятельности и формы ее поддержки в малом предпринимательстве // Организатор производства, 2008. - № 2. - С.76-78.

. Гареев Т.Ф. Нечетко-интервальные описания при оценке эффективности инновационных проектов // Вестник Казанского технологического университета. Казань: Изд-во Казан, гос. технол. университета, 2006. - № 4.

. Гасанова Н.М., Алиева Т.М. Совершенствование методики управления реализацией работ инновационного строительного проекта // Транспортное дело России, 2009. № 1. - С.66-69.

. Гришин В.В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики: Учеб. Пособие / В.В. Гришин. ─ М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2010. ─ 366 с.

. Демкин И.В. Особенности формирования рациональной программы управления инновационным риском // Известия ИГЭА, 2009. - № 1 (63). - С.79-82.

. Демкин И.В. Принципы построения системы управления инновационным риском // Известия ИГЭА, 2008. № 5 (61). - С.67-70.

. Дубровский А.Ю. Основы государственного управления инновационной деятельностью // Вестник Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). 2008. - № 4. - С.22-36.

. Дудыкина E. H. Управление венчурным инвестированием малых инновационных предприятий в российских условиях: Автореф. дис. к-та экон. наук. - Волгоград, 2008.26 с.

. Евстафьев Э.Н. Применение метода балльной оценки для выбора оптимального варианта государственной ресурсной поддержки инвестиционных бизнес-проектов // Вестник Казанского государственного аграрного университета, 2008. Т.9. - № 3. - С.41-44.

. Ермолина И.В. Совершенствование государственного регулирования развития малого бизнеса в промышленности России: Автореф. дис. к-та экон. наук. М., 2007. - 25 с.

. Захарова А.А. Инновационный и инвестиционный проекты: что их объединяет? // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2008. Т.1. - № 4. - С.174-183.

. Зоз P. A. Развитие институтов инновационного инвестирования в России: Автореф. дис. к-та экон. наук. СПб, 2009.

. Ивукова И.Д. Малое предпринимательство в системе инновационного развития региона: Автореф. дис. к-та экон. наук. Чебоксары, 2008. - 23 с.

. Ильина, М. Роль государства в формировании системы венчурного инвестирования в условиях развития инновационной экономики / М. Ильина // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). - 2012. - № 1. - С.140-147.

. Инновационное развитие основа модернизации экономики России: Национальный доклад. - М.: ИМЭМО РАН, ГУ-ВШЭ, 2008. - 168 с.

. Иода E. B. Механизм управления рисками инновационного предпринимательства в регионе // Вестник ТГУ, выпуск 1 (45), 2007. С.185-197.

. Исалова М.Н., Исмаилова И.Т. Обоснование эффективности инновационных проектов в сфере услуг // Транспортное дело России, 2008. № 6. - С.131-134.

. Клебанер B. C., Кувалин Д.Б. Вопросы оценки и стимулирования, инновационной активности // В кн.: "Проблемы и перспективы технологического обновления российской экономики". М.: МАКС Пресс, 2007. - 740 с.

. Коробов С.А., Молоканов С.А. Особенности инвестиционного проекта в области инновационной деятельности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10. Выпуск 2. - 2007. - С.57-62.

. Крупенин B. JI. К проблеме обучения руководителей инновационных проектов и организации компаний инновационного проектирования // Современные наукоемкие технологии, 2008. - № 4.

. Лихтер А.В. Малый бизнес в рамках российской инновационной экономики // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета. 2007. - № 2. - С.90-95.

. Любомудров, Дмитрий Владимирович. Инвестиции в инновации: как построить финансовый конвейер в России?: интервью с генеральным директором Клуба Проектного Процесса, членом Комитета по инвестиционной политике Торгово-промышленной палаты РФ Дмитрием Владимировичем Любомудровым // Инновационный менеджмент. - 2012. - № 4. - С.17-21.

. Лясковская, Е.А., Инновационное развитие субъектов национальной экономики. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008.

. Матвеев К.Ю. Инновационно-инвестиционные ресурсы нового качества экономического роста Автореф. дис. к-та экон. наук. Самара, 2006.

. Молоканов С.А. Формирование структуры инновационной деятельности на основе малого инновационного предприятия: Автореф. дис. к-та экон. наук. Волгоград, 2008. - 27 с.

. Мушаева О.В. Особые экономические зоны и развитие инновационного образования в России // Вестник университета (Государственный университет управления), 2008. № 11 (49).

. Нестеренко Ю.Н. Развитие малых инновационных предприятий промышленности России: Автореф. дис. д-ра экон. наук. М., 2008.

. Никифоров А.Ю. Методология и организационные аспекты формирования механизма инкорпорации инноваций // Вестник УГТУ-УПИ, 2009. - № 3. С.83-93.

. Павлов Б.П. Система показателей народнохозяйственной эффективности освоения инновационного потенциала // Вестник Казанского технологического университета, 2008-№ 4. С.168-173.

. Потатуев В.М. Развитие малых инновационных предприятий с привлечением венчурного капитала: Автореф. дис. к-та экон. наук. - М., 2007. - 23 с.

. Пташник В.А. Использование зарубежного опыта в развитии малого инновационного предпринимательства // Вестник ФА., 2008. - № 4. - С. 203207.

. Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко В.В. Экономическая оценка инвестиций. СПб.: Питер, 2005. - 480 с.

. Смирнова В. Инновационный проект как способ обеспечения конкурентоспособности предприятия // Ресурсы. Инновации. Снабжение. Конкуренция. 2009. - № 1. - С.126-128.

. Сурин A. B., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.

. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. М.: Солон Пресс, 2008.

. Шерин, Владимир Александрович. Методическое обеспечение оценки эффективности бюджетных инвестиций в реализацию инновационного проекта / В.А. Шерин // Финансы и кредит. - 2012. - № 21. - С.21-25.

. Щербаков В.А., Карлей М.В. Оценка эффективности промышленного инновационного проекта прорывного характера в российских экономических условиях // Сибирская финансовая школа. - 2006. - № 2. - С.31-37.

46. www.innovbusiness.ru <http://www.innovbusiness.ru> - Портал информационной поддержки инноваций и бизнеса "Инновации и предпринимательство"

. <http://innovationblog.ru/> - Об инновациях

. <http://novatenews.ru/> - Инновации

. <http://innovation-management.ru/> - Инновационное управление

. <http://inscience.ru> - Всероссийский Инновационный Портал

. http://www.dengi-v-biznes.ru/ - Центр внедрения инновационных разработок

# ***Приложения***

***Приложение А***

Технологическая схема организации производства

***Приложение Б***

Организационная структура производства предприятия



***Приложение В***

Организационная структура управления



***Приложение Г***

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Начало года, тыс. руб. | Конец года, тыс. руб. | Пассив | Начало года, тыс. руб. | Конец года, тыс. руб. | Излишек/ недостаток | |
|  |  |  |  |  |  | начало года, руб. [2-5] | конец года, руб. [3-6] |
| Наиболее ликвид. Активы А1 | 3706 | 274 | Наиболее срочные пассивы П 1 | 1713846 | 1701512 | -1710140 | -1701238 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Быстро реал-мые | 1120595 | 1715766 | Кратко-срочные пассивы П 2 | 0 | 0 | 1120595 | 1715766 |
| Активы |  |  |  |  |  |  |  |
| А 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| Медлен. реал-мые активы А 3 | 638908 | 858981 | Долго-срочные пассивы П3 | 20241 | 37523 | 618667 | 821458 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Трудно-реал-мые активы А 4 | 817849 | 967503 | Постоянные пассивы П4 | 887733 | 1165924 | -69884 | -198421 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Баланс | 2621840 | 3648376 | Баланс | 2621840 | 3648376 | -- | -- |

***Приложение Д***

Коэффициента платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | На начало | На конец |  | На начало | На конец |
|  | А1 | 3706 | 274 | П1 | 1713846 | 1701512 |
|  | А2 | 1120595 | 1715766 | П2 | 0 | 0 |
|  | А3 | 638908 | 858981 | П3 | 20241 | 37523 |
|  | А4 | 817849 | 967503 | П4 | 887733 | 1165924 |
| Коэффициенты платеже-способности | Начало года | Конец года | Изменение | Нормальное ограничение | |  |
| 1. Общий показатель ликвидности | 0,440 | 0,652 | 0,212 | L1>1 | |  |
| 2. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,002 | 0,001 | -0,001 | L2>0,2ч0,7 | |  |
| 3. Коэффициент критической оценки | 0,656 | 1,009 | 0,353 | Допустимое 0,70,8, желательное 1,5 | |  |
| 4. Коэффициент текущей ликвидности | 1,029 | 1,514 | 0,485 | Необходимое значение 1, оптимальное - не менее 2,0 | |  |
| 5. Доля оборотных средств в активах | 0,6725 | 0,7058 | 0,0333 | Зависит от отраслевой принадлежности организации | |  |
| 6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,0397 | 0,0771 | 0,0374 | Не менее 0,1 | |  |

***Приложение Е***

Поток реальных денег проекта развития ЗАО "Комбинат пищевой "Хороший вкус"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| 1. Инвестиционная деятельность |  |  |  |
| 1.1 Оборудование | 236100 |  |  |
| 1.2 Здания |  |  |  |
| 1.3 Сооружения |  |  |  |
| 1.4 Нематериальные активы |  |  |  |
| 1.5 Земля |  |  |  |
| 1.6. Затраты на капитальный ремонт |  |  |  |
| 1.7 Прирост оборотного капитала | 568906,67 |  |  |
| Сальдо по инвестиционной деятельности | 810076,67 | 0 | 0 |
| 2. Операционная деятельность |  |  |  |
| 2.1 Выручка от реализации, без НДС | 6101694,92 | 6101694,92 | 6101694,92 |
| 2.2 Затраты на производство | 568906,67 | 568906,67 | 568906,67 |
| Материальные затраты | 460000 | 460000 | 460000 |
| Амортизационные отчисления | 6266,67 | 6266,67 | 6266,67 |
| Заработная плата | 64000 | 64000 | 64000 |
| Отчисления от заработной платы, ЕСН=26% | 16640 | 16640 | 16640 |
| Прочие затраты | 27070 | 27070 | 27070 |
| 2.3 Балансовая прибыль | 5527718,25 | 5527718,25 | 5527718,25 |
| 2.4 Налоги и сборы (24%) | 1326652,38 | 1326652,38 | 1326652,38 |
| 2.5 Чистая прибыль | 4201065,87 | 4201065,87 | 4201065,87 |
| 2.6 Амортизация | 6266,67 | 6266,67 | 6266,67 |
| Сальдо по операционной деятельности | 4207332,54 | 4207332,54 | 4207332,54 |
| 3. Финансовая деятельность |  |  |  |
| 3.1 Собственный капитал | 810076,67 |  |  |
| 3.2 Краткосрочные кредиты |  |  |  |
| 3.3 Долгосрочные кредиты |  |  |  |
| 3.4 Выплаты основного долга по кредитам |  |  |  |
| 3.5 Выплаты процентов в погашение займов |  |  |  |
| 3.6 Выплаты дивидендов |  |  |  |
| Сальдо финансовой деятельности | 810076,67 | 0 | 0 |
| Сальдо реальных денег | 4207332,54 | 4207332,54 | 4207332,54 |
| Сальдо реальных денег нарастающим итогом | 4207332,54 | 8414665,07 | 8414665,07 |

***Приложение Ж***

Матрица выбора инновационного проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Внутренняя среда обновления | Внешняя среда | | | |
|  | Стабильная | Нестабильная макроэкономическая среда, стабильный спрос, умеренная конкуренция | Стабильная макроэкономическая среда, изменчивая рыночная среда, активная конкуренция | Высокая неопределенность, риск и изменчивость среды |
| Модернизация | Умеренно наступательная | Сфокусированная, стратегия дифференциации | Следование за лидером | Защитная от внешних угроз |
| Частичное обновление технологий, модернизация оборудования, обновление продукции | Наступательная стратегия широкой дифференциации | Стратегия широкой дифференциации | Сфокусированная стратегия дифференциации | Следование за лидером |
| Системное обновление производства на основе кластеров новшеств | Наступательная, лидирующая | Укрепление позиций, лидирующая | Ситуационная, лидирующая | Умеренно наступательная стратегия дифференциации |
| Внедрение радикальных технологических решений и реконструкция производства | Атакующая, лидирующая | Умеренно наступательная, лидирующая | Укрепление позиций, лидирующая | Новаторская, ситуационная |

Согласно таблице предприятие должно придерживаться сфокусированной стратегии дифференциации.

***Приложение З***

Экспертная оценка рисков по проекту

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий | Вопрос | | Ответ | Эксп.1 | | Эксп.2 |
| 1 | Риск рынка | Как Вы оцениваете вероятность риска потери вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции? | | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | 1 | | 1 |
| 2 | Риск качества | Как Вы оцениваете риск поставки продукции, не отвечающей требованиям по качеству? | | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | 1 | | 2 |
| 3 | Риск материального обеспечения | Как Вы оцениваете риск ненадежного снабжения магазина? | | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | 0 | | 1 |
| 4 | Бюджетный риск | Как Вы оцениваете риск остановки проекта, связанный с недостаточным финансированием? | | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | 2 | | 1 |
| 5 | Социально-политичес-кий риск | Как Вы оцениваете социально-политический риск? | | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | 2 | | 2 |
| 6 | Природный риск (при- родных явлений) | Как Вы оцениваете вероятность катастроф, которые могут привести к потере вложенных средств? | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | | 2 | | 2 |
| 7 | Экологичес-кий риск | Как Вы оцениваете экологический риск? | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | | 2 | | 1 |
| 8 | Крими- нальный риск | Как Вы оцениваете риск того, что эффективная работа предприятия будет невозможна вследствие каких-либо криминальных действий? | 1. Очень высоко 2. Относительно высоко 3. Не могу принять решение 4. Низкий 5. Очень низкий | | 2 | | 1 |
| Результирующий рейтинг проекта | | | | | 26 | 20 | |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |