

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

**Е.В. БЫКОВСКАЯ, В.Л. ПАРХОМЕНКО, Л.В. МИНЬКО,  
Г.М. ЗОЛОТАРЁВА, Е.М. КОРОЛЬКОВА**

# **ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

Утверждено Учёным советом университета  
в качестве учебного пособия для бакалавров дневного отделения  
по направлениям «Менеджмент», «Экономика» и  
студентов специальностей «Менеджмент организации»,  
«Бухгалтерский учёт, анализ и аудит»



---

Тамбов  
• Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ» •  
2012

УДК 33:001.895(075.8)  
ББК У291.551-21я73  
О-931

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «ТГТУ»  
*В.Д. Жариков*

Доктор экономических наук,  
профессор ФГБОУ ВПО «ТГУ им. Г.Р. Державина»  
*Ю.А. Кармышев*

О-931      Оценка инновационных проектов и программ : учебное пособие / Е.В. Быковская, В.Л. Пархоменко, Л.В. Минько, Г.М. Золотарёва, Е.М. Королькова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1117-6.

Посвящено теоретическим основам оценки инновационных проектов и программ, вопросам экспертизы инновационных проектов и оценке их эффективности, рассмотрению сущности структуры инновационного проекта и бизнес-планов его составления, практическим вопросам оценки инновационного потенциала предприятия.

Предназначено для бакалавров дневного отделения по направлениям «Менеджмент», «Экономика» и студентов специальностей «Менеджмент организации», «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».

УДК 33:001.895(075.8)  
ББК У291.551-21я73

**ISBN 978-5-8265-1117-6**

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2012

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе темпы экономического роста и уровень развития стран во многом определяются ролью научно-технического прогресса в интеллектуализации производства. В глобальной экономической конкуренции выигрывают страны, которые обеспечивают благоприятные условия для эффективной инновационной деятельности. Инновационная деятельность сводится к разработке инновационных проектов и программ. Инновационные проекты и программы реализуются в виде крупных межотраслевых проектов по созданию, освоению и распространению технологий, способствующих кардинальным изменениям в технологической базе экономики, а также по развитию фундаментальных исследований, научно-техническому обеспечению социальных программ, международного сотрудничества. Следовательно, инновационные проекты и программы играют важную роль в государственной научно-технической политике, имеют существенное значение для развития многих областей науки и техники.

Учебное пособие посвящено теоретическим основам оценки инновационных проектов и программ, вопросам экспертизы инновационных проектов и оценке их эффективности, рассмотрению сущности структуры инновационного проекта и бизнес-планов его составления, практическим вопросам оценки инновационного потенциала и инновационных программ предприятия.

Целью данной работы является рассмотрение инновационных проектов и программ. Исходя из поставленной цели, в работе определены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и виды инновационного проекта и программы;
- изучить критерии оценки инновационных проектов и программ;
- рассмотреть управление реализацией инновационных проектов и программ.

В работе будут использованы термины и методы анализа, применяемые в экономической науке. Теоретическую основу данной работы составляют труды специалистов в области экономики, научная, учебная и методическая литература по рассматриваемой теме.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

## 1.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА И ПРОГРАММЫ

Инновационный менеджмент как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всём их разнообразии. Введём новые определения.

**Проект** – это комплексное, неповторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также чёткими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика.

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

**Инновационная программа** – это комплекс взаимосвязанных инновационных проектов и проектов поддержки инновационной деятельности [38].

Идеи, замыслы и технические решения, а также реализующие их проекты имеют различные уровни научно-технической значимости:

- модернизационный (псевдоинновации), когда конструкция является прототипом или базовая технология кардинально не изменяется. Например, расширение размерных рядов и гаммы изделий, установка более мощного двигателя, повышающая производительность станка, автомобиля;

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

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

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

Уровень значимости проекта, а впоследствии и всей инновационной программы определяет сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов инновационного процесса, что влияет на содержание проектного управления.

### **Виды инновационных проектов по основным типам [38]:**

1. По периоду реализации проекта: краткосрочные (1–2 года), среднесрочные (до 5 лет) и долгосрочные (более 5 лет);

2. По характеру целей проекта: конечные и промежуточные;

3. По виду удовлетворяемых потребностей: ориентированы на удовлетворение существующих потребностей или на создание новых потребностей;

4. По типу инноваций: могут быть введение нового или усовершенствованного продукта, создание нового рынка, освоение нового источника сырья или полуфабрикатов, реорганизация структуры управления;

5. По уровню принимаемых решений: могут носить международный, федеральный, региональный, отраслевой и фирменный характер;

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

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

б) мультипроекты – представляются в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, направленных на достижение сложной инновационной цели, такой как создание научно-технического комплекса, решение крупной технологической проблемы, проведение конверсии одного или группы предприятий военно-промышленного комплекса; требуются координационные подразделения;

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

Состав стадий и этапов проекта определяется его отраслевой и функциональной принадлежностью.

### **Основными разделами инновационного проекта являются:**

- содержание и актуальность проблемы (идеи);
- дерево целей проекта, построение на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы;
- система мероприятий по реализации дерева целей проекта;
- комплексное обоснование проекта;
- обеспечение реализации проекта;
- экспертное заключение проекта;
- механизм реализации проекта и система мотивации.

### **Работу по проекту характеризуют следующие показатели:**

- вид, если работа (мощности, на которых она выполняется, специалисты) является дефицитной;
- сроки (продолжительность) выполнения;
- объём в стоимостном и натуральном выражении;
- необходимые ресурсы (финансовые, трудовые, материальные и производственные);
- заказчик (он же, как правило, и инвестор), финансирующий работу;
- исполнитель (исполнители).

Исполнители, заказчики и инвесторы работ являются **участниками проекта**. В настоящее время имеется достаточно полно разработанная теория управления проектами. Более того, разработан международный стандарт по управлению проектами – *ANSI PMI PMBOK GUIDE 2000* (Свод знаний по управлению проектами).

Единого определения понятия «**управление проектом**» официально не существует. Приведём несколько определений.

*Управление проектом* (УП; *project management*, PM) – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путём применения современных методов и техники управления для достижения определённых в проекте результатов по составу и объёму работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта (США, Свод знаний по управлению проектами (PMI)). *Управление проектами* – это управленческая задача по завершению проекта в срок, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями. Проект-менеджер является ответственным за достижение этих результатов (Английская ассоциация проект-менеджеров). *Управление проектом* – это единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта (Германия – DIN 69901) [33].

### **Основные признаки проекта**

Основными признаками проекта являются: 1) новизна; 2) изменения как основное содержание проекта; 3) неповторимость; 4) конкретная цель, ограниченная во времени; 5) временная ограниченность продолжительности проекта; 6) ограниченность требуемых ресурсов; 7) бюджет, относящийся к проекту; 8) комплексность решения проблемы; 9) выделение сферы проекта в сфере взаимодействия организации и рынка. В качестве примеров приведём такие проекты, как строительство микрорайона с созданием необходимой инфраструктуры, оптимизация энергопотребления области, создание и обеспечение выпуска нового автомобиля, модернизация предприятия, реорганизация коммунального хозяйства города, внедрение на предприятии международной системы управления качеством ISO 9000.

## 1.2. ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА

**Окружение проекта** – это совокупность внешних и внутренних (по отношению к проекту) факторов, влияющих на достижение результатов проекта. Возможная схема взаимодействия проекта с его окружением приведена на рис. 1 [33].

**Ближнее окружение проекта.** *Руководство предприятия* определяет цели и основные требования проекта, а также порядок их корректировки. *Сфера финансов* определяет бюджет проекта, его смету и источники финансирования. *Сфера сбыта* определяется решениями покупателей и действиями конкурентов. *Сфера производства* предполагает необходимость согласования требований к проекту с возможностями рынка средств производства. *Сфера материального обеспечения* формирует требования к проекту, исходя из возможности обеспечения сырьём, материалами и оборудованием по приемлемым ценам. *Сфера инфраструктуры* формирует требования к рекламе, транспорту, связи, телекоммуникациям, информационному и инженерному обеспечению. *Сфера очистки и утилизации отходов* формирует требования к охране окружающей природной среды и утилизации отходов производства.

**Дальнее окружение проекта.** *Политические факторы* – это политическая стабильность, поддержка проекта правительством, националистические проявления, уровень преступности, торговый баланс со странами – участницами проекта. *Экономические факторы* – структура национального хозяйства, тарифы и налоги, страховые гарантии, уровень инфляции и стабильность валюты, развитость банковской системы, источники инвестиций, развитость рыночной инфраструктуры, уровень цен, состояние рынков сбыта, инвестиций, средств производства, сырья и

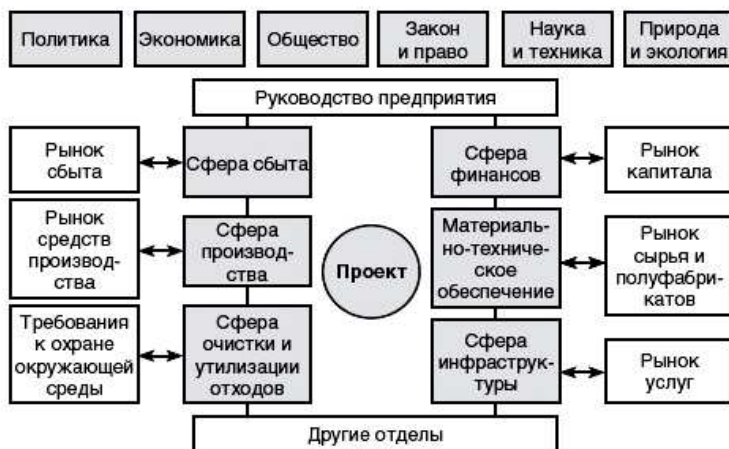


Рис. 1. Окружение проекта

продуктов, рабочей силы и др. *Социальные факторы* – уровень жизни, уровень образования, свобода перемещения, трудовое законодательство, здравоохранение и медицина, условия отдыха. *Законы и право* – это права человека, право на ведение предпринимательской деятельности, права собственности, законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот. *Наука и техника* – уровень развития фундаментальных и прикладных наук, информационных технологий и компьютеризации, промышленных и производственных технологий, энергетических систем, транспортных систем, связи и коммуникаций. *Культура* – исторические и культурные традиции, религия, культурные потребности, уровень требований к качеству результатов и условий труда.

*Природные и экологические факторы* – это природные ресурсы, стандарты качества воздушного бассейна, водных источников и почвенного покрова, законодательство по защите окружающей природной среды. *Инфраструктура* – средства транспорта, связи и коммуникации, сети ЭВМ и информационные системы, энергоснабжение, коммунальные службы, сбытовая сеть, логистика и материально-техническое снабжение, промышленная инфраструктура, обслуживающие системы и пр. [38].

### 1.3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА И ПРОДУКТА

**Жизненный цикл инновационного проекта** – полный комплекс работ и мероприятий, выполняемых в строго определённой последовательности всеми исполнителями проекта. Таким образом, жизненный цикл проекта охватывает все стадии его воплощения – от появления замысла, проведения НИОКР, подготовки производства и непосредственного производства продукции до её реализации. В него могут входить послепродажное обслуживание, эксплуатация, а иногда и утилизация продукта (рис. 2) [38].

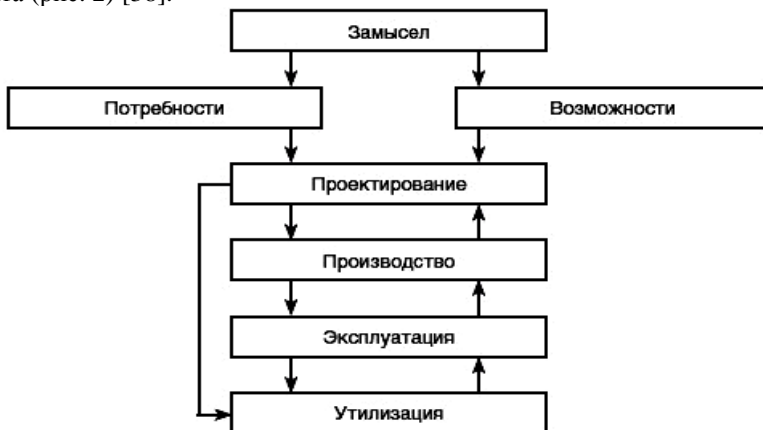


Рис. 2. Жизненный цикл продукта



Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности *жизненным циклом проекта*. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуется *процессами управления проектами*. Жизненный цикл состоит из *фаз*. Каждая фаза характеризуется достижением одного или нескольких результатов. *Результат* – это измеримый продукт работы. Первая фаза жизненного цикла проекта – концепция, вторая – разработка, третья – реализация, четвёртая – завершение (демонтаж).

Формально фазы проекта включают *стадии*. Стадии проекта состоят из *этапов*. Этапы проекта включают *виды работ* (работы). Полная структуризация «фаза – стадия – этап – работа» не обязательна. Всё определяется спецификой проекта. Главное – обеспечить наилучшую управляемость. Отметим, что на фазе концепции решается «быть или не быть проекту». Если идея оказалась приемлемой (технически, экономически, экологически и т.д.), то переходят ко второй фазе. Если проект касается какого-либо продукта (товара или услуги), то необходимо учитывать *жизненный цикл продукта* (рис. 2). Жизненные циклы проекта и продукта связаны между собой. Упрощённо эта связь представлена на рис. 3 [38].

### Основные компоненты проекта

В основные компоненты проекта включают: 1) состав работ; 2) взаимосвязь работ, определяющую структуру проекта; 3) временной режим реализации проекта; 4) ресурсы; 5) бюджет или смету; 6) ограничения, определяющие специфику проекта или отдельных его составляющих.

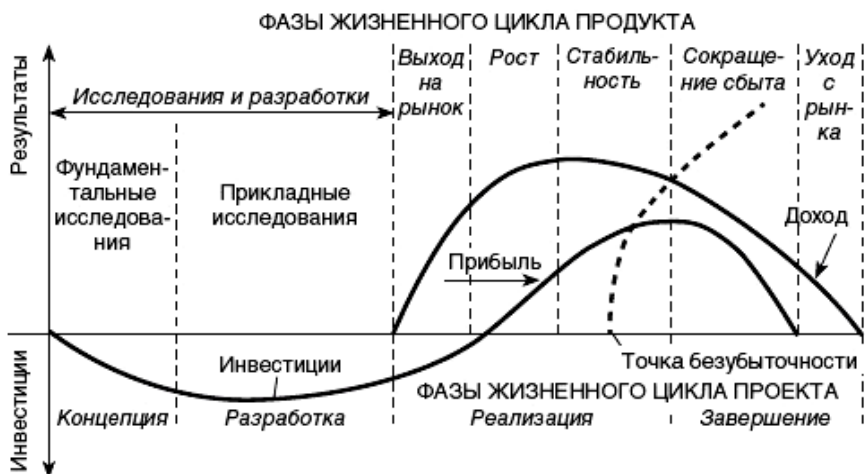


Рис. 3. Фазы жизненного цикла проекта и продукта

## 1.4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

### Логика управления проектами [14]

Управление проектами подчиняется чёткой логике, которая связывает между собой различные области знания и процессы управления проектами. Прежде всего, у проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов.

Для управления проектами необходимы рычаги управленческого воздействия. К основным рычагам управления можно отнести ресурсы проекта и используемые технологии. Кроме этих основных рычагов управления существуют и вспомогательные средства, предназначенные для координации управления. К таким средствам можно отнести контракты и организацию работ. Для учёта неопределённости используется анализ рисков по категориям. Функции управления определяются содержанием и жизненным циклом проекта [5].

*Процесс* – это совокупность действий, приносящая результат. Процессы управления проектом определяются жизненным циклом проекта и зависят от области его приложения. Процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп: 1) *процессы инициации* – от формулирования идеи до принятия решения о начале выполнения проекта; 2) *процессы планирования* – определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения; 3) *процессы исполнения* – координация людей и других ресурсов для выполнения плана; 4) *процессы анализа* – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям и принятие решений о корректирующих воздействиях; 5) *процессы управления* – определение корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение; 6) *процессы завершения* – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Ключевыми участниками любого проекта являются инициатор проекта, руководитель проекта, покупатель (потребитель), команда проекта, инвестор и заказчик (владелец). *Инициатор проекта* – это генератор и главный «проталкиватель» идеи. *Руководитель проекта* – лицо, ответственное за управление проектом. *Покупатель (потребитель)* – лицо или организация, использующая продукт проекта. *Команда проекта* – группа исполнителей или организация, сотрудники которой непосредственно вовлечены в исполнение проекта. *Инвестор* – лицо, группа или организация, предоставляющая финансовые ресурсы для исполнения проекта. *Заказчик (владелец)* – лицо или организация, которые являются будущими собственниками результатов проекта. В успешном завершении проекта заинтересованы все участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

- инвесторы в этом случае возвращают вложенный капитал и получают установленные дивиденды;
- заказчик (владелец, клиент) получает реализованный проект и доходы от его использования;
- руководитель проекта и его команда получают плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и от прибыли; кроме того, повышается их профессиональный рейтинг;
- органы власти получают налоги со всех участников, удовлетворяются общественные, социальные и экологические нужды и требования на вверенной им территории;
- потребители получают необходимые им товары, продукты и услуги, плата за которые возмещает расходы на проект и образует прибыль, получаемую активными участниками проекта;
- другие заинтересованные стороны тоже достигают своих целей.

### **Факторы, определяющие переход на управление проектами**

К факторам, определяющим переход на управление проектами, относятся: 1) сокращение жизненного цикла продукта; 2) глобальная конкуренция; 3) «взрыв» объёма знаний (новые технологии); 4) увеличение доли корпораций малых размеров (необходимость большей кооперации); 5) усиление внимания клиенту (работа фирмы под потребности групп населения); 6) быстрое развитие стран «третьего мира» и стран с закрытой экономикой (новые специфические рынки, совместные предприятия) и др.

Эволюция систем управления проектами включает три фазы: 1) случайное использование; 2) формальное применение «материнской организации»; 3) организации, ориентированные на проекты.

### **Критерии успеха проектного подхода**

Критерии успеха проектного подхода оцениваются по балльной системе. В таблице 1 приведены критерии успеха управления проектами конкретной организации.

## **1. Критерии успеха управления проектами организации**

Критерии успеха	Баллы
Заинтересованность пользователя (инвестора, владельца)	19
Поддержка высшего руководства	16
Чёткое формулирование требований	15
Правильное планирование	11
Реалистичность ожиданий	10
Разбивка проекта по этапам	9
Квалифицированный персонал	8
Материальная заинтересованность проектной команды	6
Чёткое понимание задач и целей	3
Трудолюбивый, ориентированный на выполнение работы персонал	3
Всего	100

## Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой понятие «проект»?
2. Что представляет собой понятие «инновационный проект»?
3. Что такое инновационная программа?
4. Какие уровни научно-технической значимости имеют инновационные проекты?
5. Назовите виды инновационных проектов по основным типам.
6. Назовите основные разделы инновационного проекта.
7. Дайте определение понятия «управление проектами».
8. Каковы основные признаки инновационного проекта?
9. Что такое ближнее и дальнее окружение проекта?
10. Дайте характеристику процессам управления проектами.
11. Перечислите критерии успеха проектного подхода.
12. Что представляет собой жизненный цикл инновационного проекта?
13. Для чего в практике бизнеса используется концепция жизненного цикла инновации?
14. Каков жизненный цикл нового продукта?
15. Что заключают в себе стадии жизненного цикла нового продукта?
16. Каков жизненный цикл новой операции?
17. Что подразумевают стадии жизненного цикла новой операции?

## 2. МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

### 2.1. МОТИВАЦИЯ СОЗДАНИЯ, ПРОДАЖИ И ПОКУПКИ ИННОВАЦИЙ

**Мотивация** – это совокупность потребностей и их мотивов, определяющих деятельность компании в определённом направлении. В инновационном менеджменте мотивация рассматривается как набор методов по направлению действия побудительных сил (т.е. мотивов) для достижения поставленной цели.

**Мотивация инноваций** представляет собой совокупность потребностей и мотивов, побуждающих производителя и менеджера к активной деятельности в направлении создания и продажи инновации или, наоборот, путём её покупки и использования в хозяйственном процессе [36].

**Мотивацию инноваций можно рассматривать в двух аспектах:**

- 1) мотивация создания и продажи инноваций;
- 2) мотивация покупки инноваций.

Из каких элементов состоит мотивация?

Любая мотивация состоит из четырёх элементов, к которым относятся:

1. Цель;
2. Мотивы;
3. Факторы;
4. Стремление к достижению цели.

**Целью создания и продажи инновации** является получение хозяйствующим субъектом денег от продажи новых продуктов (операций) для того, чтобы вложить эти деньги в прибыльные сферы предпринимательства, поднять свой имидж на рынке, повысить свою конкурентоспособность.

Основными мотивами создания и продажи инноваций для предпринимателей обычно являются:

- повышение конкурентоспособности своих новых продуктов;
- повышение своего имиджа на рынке;
- захват новых рынков;
- увеличение величины денежного потока;
- снижение ресурсоёмкости продукта.

Что представляет собой конкурентоспособность нового продукта?

Конкурентоспособность нового продукта (или технологии) означает его способность в определённый период времени соответствовать запросам и требованиям рынка и быть выгодно проданным при наличии на рынке предложений других аналогичных продуктов (или технологий).

Каковы основные факторы конкурентоспособности продукта?

Конкурентоспособность продукта определяется его свойствами, представляющими интерес для покупателей, т.е. свойствами, позволяющими продукту обеспечивать удовлетворение потребностей покупателей в условиях рынка [40].

**Конкурентоспособность нового продукта обусловлена:**

1) соответствием качества продукта сложившимся стандартам;  
2) более низкой ценой при одинаковом уровне качества;  
3) уверенностью потребителя в возможностях поставщика не только обеспечить стабильность качества продукта, но и осуществлять поставки в заданные сроки;

4) наличием быстрого и надёжного послепродажного сервиса;

5) соответствием продукта международным и национальным стандартам, обеспечивающим его совместимость, унификацию и взаимозаменяемость;

6) рекламой.

**Мотивы создания и продажи инноваций обусловлены целым рядом факторов.** Основными факторами являются:

- 1) усиление конкуренции;
- 2) изменения в производственно-торговом процессе;
- 3) совершенствование технологий операций;
- 4) изменения в системе налогообложения;
- 5) достижения на международном финансовом рынке.

**Целью покупки инновации** является получение хозяйствующим субъектом денежных средств в будущем за счёт реализации им новых продуктов или технологий, купленных сегодня.

### **Основными мотивами покупки инноваций являются:**

1) повышение конкурентоспособности и имиджа хозяйствующего субъекта;

2) получение в перспективе дохода на капитал, вложенный сегодня.

Мотивы покупки инноваций обусловлены целым рядом факторов, как объективных, так и субъективных.

Каковы объективные и субъективные факторы покупки инноваций?

Основными объективными факторами покупки инноваций являются:

1. Изменения в производственно-торговом процессе;
2. Изменения в системе налогообложения;
3. Достижения на международном рынке.

К субъективным факторам относятся факторы, отражающие интересы конкретного покупателя, планы и программы его инвестиционной и финансовой деятельности, психологические способности, профессионализм менеджеров и др.

## **2.2. ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Через развитие потенциала идёт развитие организации и её подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его грамотная оценка очень важна.

**Инновационный потенциал организации** – это степень её готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. степень готовности к реализации инновационного проекта или программа инновационных преобразований и внедрения инноваций [39].

Развитие инновационного потенциала организации может осуществляться только через развитие всех её подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Поэтому для оценки инновационного потенциала необходим тщательный анализ или диагностика внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих её производственно-хозяйственную систему. Для удобства анализа эти элементы обычно группируют в следующие блоки:

- 1) продуктовый (проектный) блок – направление деятельности организации и её результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);
- 2) функциональный блок – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации;
- 3) ресурсный блок – комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;

4) организационный блок – организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;

5) блок управления – общее руководство организации, система управления и стиль управления.

Оценка инновационного потенциала обычно производится по схеме:

### **Ресурс → Функция → Проект**

При этом под Проектом имеется в виду выпуск и реализация нового продукта (услуги) или новое направление деятельности.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

1) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

2) комплексная оценка текущего состояния организации относительно уже реализуемых проектов.

В соответствии с тем, каким образом ставится основная задача оценки инновационного потенциала, применяется одна из двух возможных методик оценки: детальная или диагностическая.

Как и когда применяется детальный подход?

Детальный анализ проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта её реализации и внедрения.

Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды вкратце такова:

- даётся описание нормативной модели состояния инновационного потенциала организации, т.е. чётко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, которые обеспечивают достижение уже поставленной инновационной цели;

- устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем вышеуказанным блокам и их компонентам;

- анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала; выделяются сильные (соответствующие нормативу) и слабые (значительно расходящиеся с нормативом) стороны потенциала;

- составляется перечень работ по усилению слабых сторон организации.

Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации. Необходимо заметить, что проведение диагностического анализа требует определённых навыков и информационной базы. В качестве диагностических параметров используется доступная инфор-

мация, характеризующая различные стороны деятельности компании (например, численность сотрудников, средний уровень заработной платы, производительность труда, себестоимость продукции, качество продукции и услуг и т.д.)

**Схема диагностического анализа и оценки инновационного потенциала организации такова:**

- оценка управляющих воздействий;
- оценка состояния внешней среды;
- ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние проявления (политические, экономические, социальные, технологические);
- ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние организации;
- установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы;
- наблюдение диагностических параметров и обработка статистических данных;
- оценка структурных параметров;
- определение интегральной оценки потенциала организации.

Для оценки инновационного потенциала существуют специальные вопросники, в которых эксперты обычно проставляют свои оценки по 5-балльной шкале. Ниже представлена анкета для оценки инновационного потенциала предприятия.

Кроме того, можно самостоятельно оценить перспективы создания новых изделий и развития новых услуг своей компании, обратившись к Системе самодиагностики (ССД) (модуль «Самооценка управления производственно-технологической системой предприятия»).

#### **Анкета для оценки инновационного потенциала предприятия [33]**

Таблица 2 оценки состояния инновационного потенциала организации включает собственные оценки по 5-балльной шкале:

5 – очень хорошее состояние, полностью удовлетворяющее поставленной инновационной цели, характеризуется как очень сильная сторона инновационного потенциала;

4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;

3 – среднее состояние, требует ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 – плохое состояние, требует серьезных изменений, классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала;

1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований, очень слабая сторона.



## 2. Оценка инновационного потенциала предприятия

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов		
		слабые стороны		сильные стороны
<b>1. ПРОДУКТОВЫЙ БЛОК</b> (оценка качества, рентабельности и объёма продаж продукта, состояния ресурсного обеспечения и исполнения функций – НИОКР, производства, реализации, обслуживания потребителей)				
1.1	Состояние продуктового проекта № 1	1 2	3	4 5
1.2	Состояние продуктового проекта № 2	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния продуктового блока (портфеля)		1 2	3	4 5
<b>2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЛОК</b> (компоненты функционального блока – стадии жизненного цикла изделий)				
2.1	НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы	1 2	3	4 5
2.2	Производство: основное и вспомогательное	1 2	3	4 5
2.3	Маркетинг и сбыт (продажи)	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния функционального блока		1 2	3	4 5
<b>3. РЕСУРСНЫЙ БЛОК</b>				
3.1	<b>МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>			
1)	Сырьё, материалы, топливо и энергия, комплектующие	1 2	3	4 5
2)	Площади и рабочие места, связь и транспорт	1 2	3	4 5
3)	Оборудование и инструменты	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния материально-технических ресурсов		1 2	3	4 5
3.2	<b>ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
1)	Состав и компетентность руководителей	1 2	3	4 5
2)	Состав и квалификация специалистов	1 2	3	4 5
3)	Состав и квалификация рабочих	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния трудовых ресурсов		1 2	3	4 5

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов		
		слабые стороны		сильные стороны
3.3	<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
1)	Научно-технический задел; патенты и ноу-хау	1 2	3	4 5
2)	Экономическая информация	1 2	3	4 5
3)	Коммерческая информация	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния информационных ресурсов		1 2	3	4 5
3.4	<b>ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
1)	Возможности финансирования из собственных средств	1 2	3	4 5
2)	Обеспеченность оборотными средствами	1 2	3	4 5
3)	Обеспеченность средствами на зарплату	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния финансовых ресурсов		1 2	3	4 5
<b>ИТОГО ПО ВИДАМ РЕСУРСОВ</b>				
3.1	Состояние материально-технических ресурсов	1 2	3	4 5
3.2	Состояние трудовых ресурсов	1 2	3	4 5
3.3	Состояние информационных ресурсов	1 2	3	4 5
3.4	Состояние финансовых ресурсов	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния ресурсного блока		1 2	3	4 5
<b>4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК</b>				
4.1	<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>			
1)	Конфигурация: звенья, диапазон и уровни управления	1 2	3	4 5
2)	Функции: состав и качество разделения труда	1 2	3	4 5
3)	Качество внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей	1 2	3	4 5
4)	Отношения: разделение прав и ответственности по звеньям	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния ресурсов организационной структуры		1 2	3	4 5

№	КОМПОНЕНТЫ БЛОКОВ	Уровень состояния компонентов		
		слабые стороны		сильные стороны
4.2	<b>ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССОВ ПО ВСЕМ ФУНКЦИЯМ И ПРОЕКТАМ</b>			
1)	Прогрессивность используемых технологий и методов	1 2	3	4 5
2)	Уровень автоматизации	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния технологических ресурсов		1 2	3	4 5
4.3	<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА</b>			
1)	Коммуникационная система и язык общения	1 2	3	4 5
2)	Традиции, опыт и вера в возможности организации	1 2	3	4 5
3)	Трудовая этика и мотивирование	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния ресурсов организационной культуры		1 2	3	4 5
<b>ИТОГО ПО КОМПОНЕНТАМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО БЛОКА</b>				
4.1	Организационная структура	1 2	3	4 5
4.2	Технология процессов	1 2	3	4 5
4.3	Организационная культура	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния ресурсов организационного блока		1 2	3	4 5
<b>5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БЛОК</b>				
5.1	Общее, функциональное и проектное руководство	1 2	3	4 5
5.2	Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация	1 2	3	4 5
5.3	Стиль управления (сочетание автономности и централизации)	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния ресурсов управленческого блока		1 2	3	4 5
<b>ИТОГО ПО БЛОКАМ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА</b>				
1	Состояние продуктового блока	1 2	3	4 5
2	Состояние функционального блока	1 2	3	4 5
3	Состояние ресурсного блока	1 2	3	4 5
4	Состояние организационного блока	1 2	3	4 5
5	Состояние управленческого блока	1 2	3	4 5
Итоговая оценка состояния инновационных ресурсов		1 2	3	4 5

### 2.3. АНАЛИЗ СПРОСА НА НОВОВВЕДЕНИЯ

Анализ спроса на нововведения имеет огромное значение, поскольку от его результатов зависит точность разработки производственной программы предприятия, стратегия и объём реализации его продукции и, следовательно, финансовые результаты его деятельности [43].

**Рыночный спрос на товар** – то количество товара, которое может быть куплено определённой группой потребителей в указанном регионе в заданный отрезок времени в рамках конкретной маркетинговой программы.

**Спрос на товар компании** – это часть совокупного рыночного спроса, приходящаяся на товар данной компании при различных уровнях маркетинговых расходов.

**Анализ спроса на новую продукцию** – одно из важнейших направлений деятельности инновационных компаний. Коммерческим компаниям нет смысла вкладывать средства в НИОКР, если конечный результат разработок себя не окупит.

**Анализ спроса на нововведения проводится в следующих направлениях:**

- анализ потребности в выпускаемом или реализуемом новшестве (продукте или услуге);
- анализ спроса на нововведение и связанные с ним услуги, а также влияния на них различных факторов;
- анализ влияния спроса на результаты деятельности предприятия;
- определение максимального объёма сбыта и обоснование плана сбыта с учётом проведённого анализа и производственных возможностей фирмы.

Анализ спроса на нововведения по времени проведения может быть предварительным, текущим и последующим относительно периода, когда продукция считается новой.

Предварительный анализ спроса на новую продукцию – один из наиболее важных, поскольку на его базе разрабатывается производственная программа и строится стратегия продвижения на рынке новой продукции. Предварительный анализ проводится на базе данных, получаемых с помощью специальных обследований, проводимых в сфере потребления инноваций, когда продукция находится в стадии подготовки опытного образца, запуска в производство или на этапе выведения её на рынок.

Спрос отражает объём продукции, который потребитель хочет приобрести по некоторой из возможных цен в течение определённого времени на конкретном рынке. Из этого определения видны основные показатели, по которым компания может судить о спросе на её продукцию или услуги:

- количество потенциальных покупателей для данного вида продукции;
- объём спроса;

- время реализации (предложения для реализации) продукции на рынке;

- цена предлагаемой продукции;
- чувствительность спроса к цене.

В анализе спроса на новую продукцию могут применяться различные методы. Один из них – анализ чувствительности спроса. Он позволяет определить изменение величины спроса в зависимости от изменения какого-либо из его факторов. С этой целью рассчитывают коэффициент эластичности спроса, показывающий, насколько изменится спрос при 1%-ном изменении какого-либо его фактора (чаще всего цены).

В общем случае эластичность спроса – это зависимость его изменения от какого-либо рыночного фактора. Различают ценовую эластичность спроса и эластичность спроса от доходов потребителей.

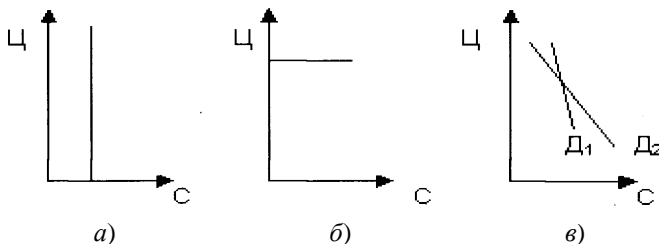
Если коэффициент эластичности спроса равен нулю, спрос абсолютно неэластичен. Иначе говоря, при любом изменении цены спрос остаётся постоянным.

Если коэффициент эластичности меньше единицы, это свидетельствует об относительно неэластичном спросе.

При коэффициенте, равном единице, эластичность спроса единична. Это случается, когда процентное изменение спроса равно процентному изменению цены. Если коэффициент ценовой эластичности спроса больше единицы, спрос относительно эластичен.

При коэффициенте эластичности спроса по цене, стремящемся к бесконечности, спрос считается абсолютно эластичным. Это происходит в том случае, когда при неизменной цене спрос неограниченно растёт, что является следствием действия неценовых его факторов: моды, рекламы, ожидания роста цен, экологической обстановки и др.

Зависимость между альтернативными уровнями цен, которые могут быть установлены в данный период времени, и сложившимся в результате этого уровнем спроса отражается кривой спроса. Графически она выглядит так (рис. 4) [39].



**Рис. 4. Зависимость между альтернативными уровнями цен и сложившимся в результате этого уровнем спроса:**

*a* – абсолютно неэластичный спрос; *б* – абсолютно эластичный спрос;  
*в* – *D*<sub>1</sub> – относительно неэластичный спрос; *D*<sub>2</sub> – относительно эластичный спрос

Изображённая на рисунках кривая спроса показывает норму рыночных покупок при различных возможных ценах. Чем больше угол наклона кривой спроса, тем эластичнее спрос (иными словами, спрос более чувствителен к цене). На продукцию с неэластичным спросом цена существенно не влияет. В тех случаях, когда речь идёт об эластичном спросе, спрос в значительной мере зависит от цены на продукцию.

**Большинство компаний используют в анализе кривых спроса следующие методы:**

- статистический анализ имеющихся данных об установленных ценах, объёмах продаж и оценка их соотношения за определённый период времени;
- проведение экспериментов с ценами (изменение цены на отдельные виды товаров и отслеживание изменения спроса);
- проведение опросов покупателей для того, чтобы выяснить, какое количество продукта они готовы приобрести при различных предполагаемых уровнях цен.

Анализ спроса по месту приобретения позволяет оценить эффективность и целесообразность используемого канала товародвижения, что особенно актуально при реализации новой продукции для населения. Интересен анализ спроса по намерениям покупателей. Он даёт возможность учесть их требования ещё на стадии разработки продукции, что позволяет избежать её технической неопределённости. Все перечисленные методы базируются на результатах опросов потребителей.

Маркетологи часто прибегают к структурному анализу спроса, проводимому с помощью специальных таблиц, строящихся по каждому факторному признаку – направлению анализа: например, стадиям жизненного цикла новой продукции, распределению по потребителям новой продукции, планируемым каналам её реализации и т.д. Подобные таблицы служат инструментом оперативного принятия управленческого решения и являются базой для дальнейшего углублённого анализа влияния факторов на величину и характер спроса.

Указанные методы анализа спроса позволяют избежать ошибок при проектировании новой продукции и планировании производственной программы и не включать в неё те виды нововведений, которые не будут пользоваться спросом.

Если в компании нет специалистов-маркетологов, то можно самостоятельно оценить предполагаемый спрос на новую продукцию.

Можно попробовать сделать самостоятельно:

- Собрать имеющиеся данные об установленных ценах и объёмах продаж аналогичной продукции конкурентов. Если прямых аналогов нет, воспользуйтесь информацией о продуктах-заменителях. Оцените, насколько существующий уровень цен отличается от предполагаемой цены новой продукции.

- Провести опрос потенциальных покупателей для того, чтобы выяснить их мнение о новой продукции, и оценить, какое количество продукта они готовы приобрести при различных предполагаемых уровнях цен.
- Приобрести готовые маркетинговые исследования рынка, на который предполагается выходить со своей новой продукцией. Эти исследования регулярно проводят и публикуют многие маркетинговые фирмы.
- Обратиться к своим дилерам, дистрибьюторам, поставщикам и сотрудникам отделов сбыта с просьбой дать экспертный прогноз уровня спроса. Все оценки проанализировать, а затем обобщить.

## 2.4. СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА

Большинство прогрессивных нововведений находит реальное воплощение в создании наукоёмкой и конкурентоспособной продукции, что является одним из важных результатов инновационной деятельности. Конкуренция заставляет предпринимателя постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, улучшать качество продукции, расширять её ассортимент, снижать издержки производства, оперативно реагировать на изменение желаний потребителей. В то же время конкуренция в области инновационной деятельности – это своего рода конкурс неординарных решений научно-технических, социально-экономических и других не менее важных проблем [45].

**Конкуренция в инновационной сфере имеет следующие особенности:**

- конкуренция – главный фактор восприимчивости предприятия к техническим новинкам;
- конкуренция способствует тому, что предприниматели стараются освоить продукцию высокого качества по ценам рынка в целях удержания потребителей;
- конкуренция стимулирует использование наиболее эффективных способов производства;
- конкуренция вынуждает предпринимателя постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, которые нужны потребителям и могут удовлетворять потребности рынка.

**Всю систему факторов конкурентоспособности инновационной фирмы можно подразделить на две основные группы.**

**Первая группа** включает параметры внешней среды, оказывающие влияние на конкурентоспособность компании, но находящиеся вне сферы её непосредственного влияния (внешние факторы). К ним относятся:

- уровень конкурентоспособности соперничающих фирм;
- государственная экономическая политика в странах – импортёрах товаров и услуг;
- государственная экономическая политика в странах – экспортёрах товаров и услуг.

**Вторая группа** состоит из факторов конкурентных преимуществ фирмы. В эту группу внутренних факторов входят различные аспекты рыночной деятельности инновационной фирмы, а также параметры, отражающие использование внутренних ресурсов. К этой группе относятся:

- технический уровень и темпы обновления продукции;
- темпы обновления технологии;
- организация производства на фирме;
- наличие и полнота использования трудовых ресурсов;
- наличие и полнота использования капитала;
- уровень квалификации руководства и персонала компании;
- рыночная стратегия фирмы;
- репутация фирмы;
- связи фирмы с покупателями;
- инвестиционная привлекательность;
- эффективность производства;
- цена потребления производимых товаров;
- полезный эффект производимых товаров.

Известный специалист в области маркетинга М. Портер предложил классификацию (иерархию) конкурентных преимуществ с точки зрения их значимости. Преимущества низкого ранга (доступное сырьё, дешёвая рабочая сила, масштабы производства) придают фирме недостаточную конкурентоспособность, так как они легко доступны конкурентам и широко распространены.

К преимуществам более высокого порядка относят репутацию фирмы, связи с клиентами, а также инвестиционную привлекательность фирмы.

Важным конкурентным преимуществом могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы. Существует и региональный аспект приобретения конкурентных преимуществ. Однако эти факторы изменчивы и не позволяют долго удерживать конкурентные преимущества. Поэтому конкурентные преимущества наиболее высокого порядка связаны с коренными изменениями в деятельности фирмы.

К конкурентным преимуществам наивысшего порядка М. Портер относит технический уровень продукции, запатентованную технологию производства и высокий профессионализм персонала.

Следовательно, среди внутренних факторов конкурентоспособности инновационной фирмы ведущая роль принадлежит технологическому фактору, а важнейшим источником создания и удержания конкурентного преимущества является постоянное обновление и инновационное развитие производства [39].

**Максимальное наращивание конкурентных преимуществ возможно, если:**

- фирма обладает новой совершенной технологией;
- фирма испытывает значительный интерес со стороны потребителей;



- созданы оптимальные каналы в продвижении товаров;
- имеется значительный спрос;
- отсутствует интенсивная конкуренция и т.д.

Конкурентные преимущества обычно достигаются за счёт наступательной стратегии, которой сложно противостоять конкурентам. Оборонительные стратегии помогают защитить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества.

Фирма сможет создать конкурентные преимущества за относительно короткий период, если:

- проводится разработка широкого спектра технологий, способных стать доминирующими;
- компания осуществляет широкий спектр поисковых НИОКР, при котором новые технологические принципы соответствуют новым потребностям;
- организационная структура и производственные системы фирмы нацелены на адаптацию к рыночным запросам;
- фирма производит разнообразный ассортимент товаров, их усовершенствований, модификаций и т.д.

На этапе зарождения конкурентного преимущества фирма должна определить его концепцию и осуществить инвестиции в наиболее значимые элементы стратегического и инновационного потенциала развития фирмы.

На этапе ускоренного наращивания конкурентного преимущества стратегия фирмы должна быть основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнёрами, поставщиками, потребителями и т.д.

Этап замедления роста связан, как правило, с проявлением сильных конкурентов и с наметившейся тенденцией разрыва между реальным состоянием и изменившейся ситуацией. На этом этапе решающим условием сохранения конкурентных преимуществ должно стать повышение технологического уровня производства, совершенствование профессионализма персонала и т.д.

Период зрелости связан с поддержанием уровня накопленных конкурентных преимуществ и максимальным использованием результатов. На этом же этапе необходимо задуматься о том, какие новые конкурентные преимущества для своей компании можно создать.

Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана на создании фирмой инновационной монополии, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной ситуации. На олигопольном рынке влияние на конкурентное преимущество оказывают реакция покупателя и поведение конкурентов. Труднее всего удержать конкурентные преимущества на рынках совершенной конку-

ренции. Такая конкуренция характеризуется присутствием большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей. Товары на таком рынке взаимозаменяемы, а цены определяются только соотношением спроса и предложения. Фирмы лишены даже малейшей возможности диктовать свои условия, обладают низким потенциалом влияния на рынок и характеризуются фактически полным отсутствием рыночной силы.

В зависимости от характера товара и стадии его жизненного цикла могут наблюдаться различия в методах конкуренции (ценовая и неценовая), способах рекламы и продвижения товаров. Так, при монополистической конкуренции на стадии выхода нового товара на рынок следует максимально использовать возможности ценовой политики. Если же предприятие выпускает неизвестный ранее товар или осуществляет прорыв на новый рынок, то цену следует снижать даже в ущерб компании, компенсируя убытки на этом этапе за счёт других товаров. Затем с целью одновременного повышения прибыли и расширения круга покупателей прибегают к маневрированию ценами [39].

## 2.5. «ФРОНТИРОВАНИЕ» РЫНКА В ИННОВАЦИОННОМ БИЗНЕСЕ

**Фронтирование рынка, или фронтинг** (от англ. front – «выходить на») – это операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

Фронтирование рынка связано с решением целого комплекса аналитических и операционных задач.

Выход на рынок, уже занятый другим хозяйствующим субъектом, или на зарубежный рынок инновационная компания начинает с решения главной задачи: по какой цене продавать данную инновацию? Подход с целью продать эту инновацию на каких угодно условиях, лишь бы её купили, является наиболее ошибочным. Единственным преимуществом такого подхода может служить то, что продавец заявляет о себе, т.е. предоставляет информацию о своём существовании. Принцип «неважно по какой цене, но лишь бы продать» ведёт к крайне невыгодным сделкам и подрывает будущий престиж инвестора-продавца. Возможный покупатель инновации может усомниться в её качестве [33].

Второй важной задачей, решаемой при фронтировании рынка, является анализ будущего рынка своей инновации. Анализ будущего рынка своей инновации есть не что иное, как маркетинговое исследование. С него и следует начать подготовку к будущему «захвату» рынка.

**Экспортное маркетинговое исследование** – это исследование возможностей реализации своих новых продуктов на зарубежных рынках.

Экспортное маркетинговое исследование в области инноваций означает нахождение потенциальных покупателей за границей. Оно включает в себя следующие этапы.

1. Изучение всех доступных внешних рынков с целью выбора наиболее перспективных.

2. Обоснование выхода на рынок конкретной страны или группы стран, например западноевропейского, южноамериканского рынка и т.д.

3. Составление программы маркетинга при реализации своей инновации на зарубежном рынке. Эта программа включает в себя изучение рыночного потенциала, исследование позиций конкурентов, сбор и изучение информации о покупателях и т.п. Рыночный потенциал – это ёмкость рынка, т.е. такое количество продукта или операции (технологии), которое возможно реализовать за год на рынке при действующих ценах (курсах, процентных ставках).

4. Выбор метода выхода на рынок.

5. Выбор времени выхода на рынок.

**Метод и время выхода инновации на зарубежный рынок** зависят от конкретной ситуации на этом рынке. Существуют два метода выхода на рынок:

1) собственное предпринимательство, т.е. собственные индивидуальные действия продавца;

2) совместное предпринимательство, т.е. действия продавца в сотрудничестве с местными продавцами.

**Перед экспортёром инновации обычно ставится три базовых вопроса:**

- Привлечёт ли предлагаемый продукт или операция (технология) к себе внимание покупателей, т.е. нужна ли данная инновация на зарубежном рынке?

- В каком количестве будут нужны эти инновации?

- По какой цене покупатели будут покупать данную инновацию?

Каков может быть разрыв между низкой и высокой ценой инновации?

Ответы на эти вопросы можно получить путём сбора и обработки специализированной информации.

Небольшие компании, как правило, ограничены в средствах и поэтому не всегда в состоянии провести детальное исследование зарубежного рынка. Поэтому начать его изучение мы рекомендуем со сбора так называемой вторичной информации, которая существует в виде публикаций результатов исследований зарубежных аналитиков или крупных исследовательских компаний (например, таких как Euromonitor) по интересующей тематике. Реальную пользу в плане изучения интересующего зарубежного рынка можно извлечь из статистических сборников, справочных изданий, отчётов таможенных органов, экономических и других журналов, материалов научно-технических конференций, патентной информации, каталогов и прайс-листов зарубежных фирм, рекламных изданий, газет и т.д. Большим подспорьем в изучении зарубежного рынка может стать Интернет [30].

## Вопросы для самоконтроля

1. Что такое мотивация инноваций?
2. В чём заключается цель создания и продажи инноваций?
3. Каковы основные мотивы создания и продажи инноваций?
4. Каковы основные факторы создания и продажи инноваций?
5. В чём заключается цель покупки инноваций?
6. Каковы основные мотивы покупки инноваций?
7. Что такое инновационный потенциал?
8. Что представляет собой внутренняя среда организации?
9. Как оценить инновационный потенциал организации?
10. Какие методики оценки инновационного потенциала существуют?
11. В каких случаях применяется диагностический подход?
12. Можем ли мы самостоятельно оценить инновационный потенциал нашей компании?
13. Как проанализировать спрос на нововведения?
14. Какие виды анализа спроса на новшества существуют?
15. По каким показателям оценивают спрос?
16. Что такое «чувствительность спроса»?
17. Как можно охарактеризовать конкуренцию в области инновационной деятельности?
18. Каковы основные факторы конкурентоспособности инновационной компании?
19. При каких условиях возможно максимальное наращивание конкурентных преимуществ?
20. Какие шаги должна предпринять компания, чтобы повысить конкурентоспособность новой продукции?
21. Какие задачи решает инновационная фирма при фронтинговании рынка?
22. Какими доступными источниками информации может воспользоваться небольшая инновационная фирма при проведении анализа зарубежного рынка?

## 3. ПОДГОТОВКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

### 3.1. ПОИСК ИННОВАЦИОННОЙ ИДЕИ

**Идея** – это то, с чего начинается процесс инновационного предпринимательства. Толчком для возникновения инновационной идеи могут послужить знания, личный и профессиональный опыт и способность применить его в реальной ситуации.

Осуществление любой предпринимательской деятельности всегда основано на какой-либо идее. Но для инновационного бизнеса правиль-

ный выбор идеи имеет принципиальное значение и фактически является залогом будущего успеха проекта или, наоборот, его неудачи. Можно сказать, что постоянный поиск новых идей является «двигателем» инновационного бизнеса и, в достаточно высокой степени, научно-технического прогресса в целом.

В отличие от обычной бизнес-идеи, которая может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, инновационную идею можно определить как реально существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок [39].

**Чтобы сформулировать инновационную идею, которая позволит рассчитывать на деловой успех, необходимо:**

- открыть новый способ создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей;
- создать комбинацию особых способностей, обеспечивающих создание данной полезности;
- создать уникальную формулу, с помощью которой можно достичь максимально возможной предпринимательской маржи в стоимости создаваемой полезности и иметь возможность присваивать эту маржу в виде прибыли.

Очевидно, что для этого потребуется, во-первых, хорошо представлять потенциальных клиентов и их потребности; во-вторых, чётко понимать, с помощью каких способностей можно удовлетворять имеющиеся потребности; в-третьих, быть способным выразить то, каким образом и за счёт чего будет появляться предпринимательская маржа.

Для предпринимателя, занимающегося инновационным бизнесом, очень важно выделить для себя те информационные источники, которые помогут ему найти инновационную идею. Этими источниками могут быть конкретные знания: о рынке и его потребностях; о появлении новых технологий, материалов, способов производства; о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определённым товаром.

**Конкретными источниками инновационных идей могут выступать:**

- потребители – с точки зрения изучения потребительского спроса;
- учёные – в том случае, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию новой продукции или услуги;
- конкуренты – в части своей стратегии и деятельности, связанной с изучением потребительского спроса;
- торговые агенты, дилеры и прочие посредники;
- непосредственно работники предприятия, при этом в процесс зарождения инновационных идей вовлекается как можно большее число сотрудников.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента П. Друкера, «подтолкнуть» предпринимателя к активному поиску инновационной идеи способны следующие факторы:

- неожиданное событие – успех, неудача, неожиданное внешнее событие;
- неконгруэнтность – несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней («такая, какой она должна быть»);
- нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса следует иметь в виду те его недостатки, которые должны быть устранены);
- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения в восприятии, настроениях или ценностных установках людей;
- появление новых знаний, как научных, так и ненаучных.

У разных людей это происходит по-разному. Кто-то всю жизнь идёт к серьёзному открытию, занимаясь научной работой, но с точки зрения практики бизнеса результаты этой работы могут никогда не найти применения. Кому-то может прийти в голову сразу несколько идей, а кто-то потратит много времени на поиски и обдумывание одной-единственной идеи. Чтобы «приблизиться» к своей собственной идее, задайте себе вопросы: «Что я умею делать?», «В какой сфере деятельности лежат мои интересы?», «Будет ли у кого-то потребность в результатах моей деятельности?».

Новые идеи могут быть самыми разными по ценности и перспективности. Общим для них является то, что они постоянно занимают мысли своих авторов.

Бесполезно гадать, насколько хороши или плохи идеи. Можно попробовать произвести предварительный «отсев» уже на стадии их появления. Для этого очень важно, чтобы обдумали и проанализировали каждую идею со всех сторон, чтобы в результате остановиться на одной или нескольких наиболее привлекательных идеях. Не надо стремиться реализовать сразу все имеющиеся идеи, просто может не хватить сил и ресурсов.

**Основные вопросы, которые необходимо обдумать на предварительной стадии, следующие:**

- В чём конкретно состоит идея (товар, услуга)?
- В чём заключается новизна идеи?
- Кто будет пользователем (покупателем) результатов инновационного процесса?
- Что необходимо (какие ресурсы), чтобы начать реализацию идеи?
- Что может воспрепятствовать реализации выбранной идеи?

Если после ответа на эти вопросы некоторые из идей не потеряют свою привлекательность, а, наоборот, станут ещё более убедительными, настало время оценить их более детально и выбрать те из них, которые можно начать реализовывать в первую очередь.

### 3.2. ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

Не всякая на первый взгляд хорошая или даже «гениальная» инновационная идея может быть реализована. Возможность реализации идеи зависит от многих факторов. Среди них – квалификация, навыки работы в выбранной области деятельности, организаторские способности, практическая направленность проекта, доступные ресурсы – вот лишь небольшая часть того, что определяет возможность реализации инновационной идеи.

Как показывает практика, отсутствие финансовых средств на разработку инновационных продуктов является одним из наиболее серьёзных препятствий для малых предприятий, стремящихся работать в инновационной сфере. Поэтому, выбирая конкретные направления инновационной деятельности, особенно в сфере научно-технических разработок, предпринимателю необходимо быть в курсе приоритетов в области научно-технической политики, осуществляемой нашим государством [33].

Для оценки жизнеспособности выбранной идеи специалисты, занимающиеся экспертизой инновационных проектов, обычно предлагают инициатору проекта ответить на следующие вопросы:

- Имелись ли основания для поисков идеи нового продукта?
- Существует ли вообще необходимость в создании нового продукта?
- Есть ли необходимость замены одного продукта другим?
- Является ли новый продукт органичным продолжением предыдущего ряда продуктов?
  - Соответствует ли идея инновационного продукта внутривыпускной структуре предприятия-разработчика?
  - В состоянии ли разработчик самостоятельно осуществить выпуск пробной партии продукта либо получить такой продукт?
    - Сможет ли разработчик реализовать новый товар на рынке?
    - Заполняет ли новый продукт какую-либо рыночную нишу?
    - Осуществлял ли кто-либо ранее подобные идеи, если да, то насколько успешно?
    - Не приступил ли в настоящее время кто-либо ещё к реализации сходной идеи?
  - С какими рисками может быть связана реализация предлагаемой идеи?
  - Будет ли прибыль от реализации инновационного проекта выше, чем затраты на его реализацию?

В качестве «ключевых пунктов внимания» предлагается использовать следующие позиции, приведённые ниже. Необходимо оценить, в каком объёме можно ответить на каждую из этих позиций. Кроме этого, оценить степень важности каждого из приведённых критериев:

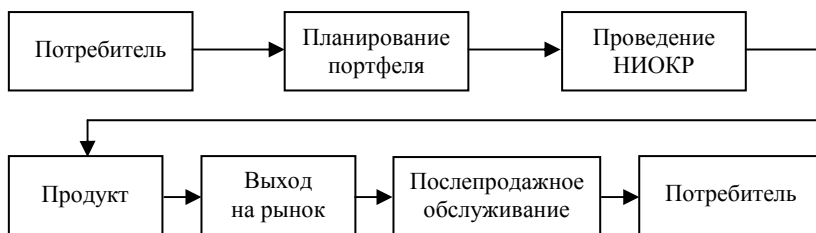
- Новизна и приоритетность проекта.
- Техничко-технологическая осуществимость проекта.
- Выбранная сфера деятельности (производство, сфера услуг, информационные технологии и т.д.), отраслевая принадлежность.
- Рыночная привлекательность проекта (степень востребованности инновационного товара на рынке сбыта).
- Наличие необходимого капитала для инициации инновационного проекта.
  - Необходимый ежегодный капитал.
  - Имеющиеся источники финансирования.
  - Процент Вашего личного участия.
  - Характер возможных денежных затруднений (постоянные, долгосрочные, вероятные, эпизодические).
  - Масштаб проекта (численность штата, необходимая для его реализации).
  - Наличие персонала с необходимым уровнем квалификации.
  - Оценка темпов роста бизнеса (медленный, умеренный, быстрый).
  - Размер потенциальной клиентуры и её характер.
  - Предполагаемые конкуренты и Ваши преимущества перед ними.
  - Ваша стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия.
  - Степень риска инновационного бизнеса.
  - Необходимость получения сертификатов и лицензий на производимые продукты.
- Защищённость нового продукта патентами или авторскими свидетельствами (патентная или лицензионная чистота).
- Наличие законодательной базы и соответствие проекта имеющемуся законодательству.
- Наличие поддержки тематики инновационного проекта со стороны государственных органов, местных администраций или донорских организаций.

Как правило, для ответа на перечисленные вопросы необходимо разработать **бизнес-план инновационного проекта** [41].

В современных условиях разработка инновационного проекта должна быть сосредоточена на конкретных рыночных потребностях. Научно-технические работники могут стремиться к очень высокому уровню параметров нового изделия, что не всегда соответствует реальным требованиям потребителей и может привести к снижению прибыльности продукта.

Механизм управления инновационным процессом, приведённый на следующей схеме, отражает необходимость постоянного учёта мнения потребителей, начиная с предпроектной стадии и заканчивая послепродажным обслуживанием (рис. 5).





**Рис. 5. Механизм управления инновационным процессом**

Приоритетными направлениями в нашей стране являются информационные технологии и электроника, производственные технологии (лазерные, робототехника и др.); новые материалы и химические продукты, технологии живых систем (например, биотехнологии), транспорт, топливо и энергетика; экология и рациональное природопользование.

Разработка этих направлений ведётся в рамках государственных научно-технических программ, программ государственных научных центров, важнейших народнохозяйственных, международных и региональных программ и проектов.

### 3.3. СОЗДАНИЕ «ПОРТФЕЛЯ» ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Инновационное предпринимательство связано с повышенной степенью риска. Руководитель инновационного предприятия должен всегда иметь в своём арсенале **«портфель» проектов (инновационные программы)**, чтобы поддерживать конкурентоспособность своего предприятия на высоком уровне и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными научно-техническими разработками и требованиями потребителей [33].

Специфика инновационного бизнеса такова, что главным фактором преуспевания инновационной компании на рынке являются постоянные нововведения. В связи с повышением требований потребителей, сокращением жизненного цикла товаров и услуг и обострением конкурентной борьбы даже небольшие компании вынуждены непрерывно совершенствовать свои товары и услуги, а также разрабатывать новые. Поэтому любая инновационная компания должна иметь «портфель» из нескольких инновационных проектов, который необходимо непрерывно пополнять. Наличие такого «портфеля» является не только фактором повышения конкурентоспособности инновационной компании, но и условием выживания инновационной фирмы в рыночной среде.

**Портфель НИОКР может состоять из разнообразных проектов:** крупных и мелких; близких к завершению и начинающих. Однако

необходимо учитывать, что каждый проект требует выделения дефицитных ресурсов в зависимости от его особенностей (сложности, трудоёмкости и т.п.). Портфель должен иметь определённые контуры, быть стабильным, чтобы рабочая программа могла осуществляться равномерно.

**Количество проектов, находящихся в портфеле,** зависит от размеров проектов, которые измеряются общим объёмом ресурсов, необходимых для разработки, и затратами на реализацию одного проекта. Если, например, на проведение НИОКР выделено 4000 ден. ед., а затраты на реализацию одного проекта составляют 2000 ден. ед., то в портфеле могут быть два проекта.

**Портфель, состоящий в основном из крупных проектов, более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами.** По мнению специалистов, только 10% всех проектов являются полностью успешными. Это означает, что существует только 10%-ная вероятность эффективного завершения каждого проекта из портфеля. С ростом количества проектов повышается вероятность того, что хотя бы один из них окажется успешным.

Небольшие проекты (требующие небольших затрат на НИОКР) обычно реализуются в продуктах, имеющих скромный потенциал по объёму продаж и прибыли. Портфель небольших проектов может привести к потоку нововведений, большая часть из которых обладает ограниченным рыночным потенциалом, что нежелательно с позиций номенклатуры продукции, формируемой отделами маркетинга.

Рентабельность (прибыльность) проектов определяется как отношение прибыли к затратам. Общая оценка портфеля даётся по показателям средней рентабельности проектов.

#### 3.4. РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Выбор стратегии является залогом успеха инновационной деятельности. Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя.

**Стратегию можно определить как процесс принятия решений.** Для любой стратегии имеются цели (объекты) и средства, с помощью которых достигаются поставленные цели (принимаются решения). Стратегия означает взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия (фирмы) по отношению к его конкурентам. Это детальный всесторонний комплексный план достижения поставленных целей.

Под инновационной стратегией компании обычно понимают стратегию использования нововведений. Если руководство компании поддерживает попытку реализовать нововведение, вероятность того, что оно будет принято к внедрению в организации, возрастает.

Всё большее число фирм признаёт необходимость инновационного планирования и активно внедряет его. Это обусловлено растущей конку-

ренцией: нельзя жить только сегодняшним днем, приходится постоянно искать и внедрять нововведения, предвидеть и планировать возможные изменения, чтобы выжить и выиграть в конкурентной борьбе.

Проектирование инновационных преобразований предусматривает определённую последовательность в выборе и реализации инновационной стратегии: от постановки цели до её практической реализации.

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому человеку. Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем [29].

**Общая цель организации должна учитывать:**

- основное направление деятельности фирмы;
- рабочие принципы во внешней среде (принципы торговли; отношение к потребителю; ведение деловых связей);
- культуру организации, её традиции, рабочий климат.

Стратегическое инновационное планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы, в ходе которого:

- оцениваются изменения, происходящие в планируемом периоде;
- выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы;
- исследуются факторы, благоприятные для деятельности фирмы;
- планируются нововведения, которые позволят компании укрепить свои рыночные позиции.

Процессы и изменения во внешней среде оказывают важное воздействие на фирму. Основные факторы, связанные с внешней средой, – это экономика, политика, рынок, технология, конкуренция. Особенно важным фактором является конкуренция. Поэтому необходимо выявить основных конкурентов и выяснить их рыночные позиции (доля рынка, объёмы продаж, цели и т.д.).

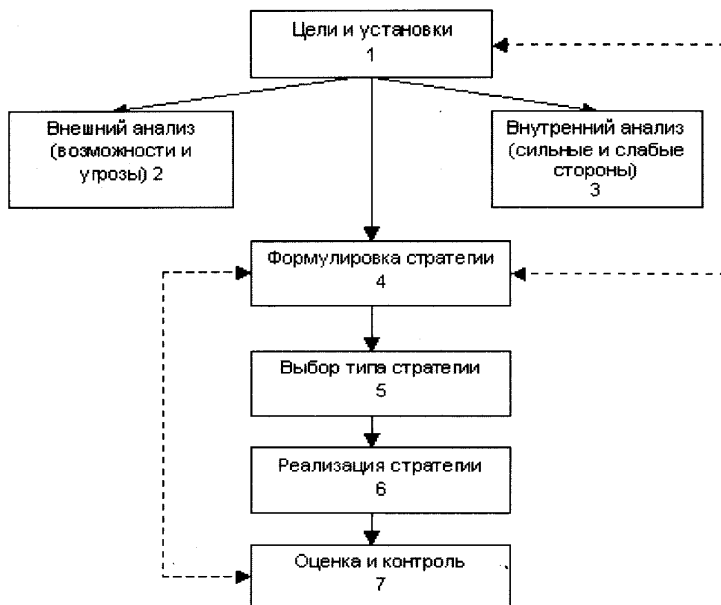
Целесообразно провести анализ по следующим направлениям:

- оценить текущую стратегию конкурентов (их поведение на рынке; приёмы продвижения товаров и т.п.);
- исследовать влияние внешней среды на конкурентов;
- попытаться собрать сведения о научно-технических разработках соперников и другую информацию, составить прогноз будущих действий конкурентов и наметить пути противодействия.

Тщательное изучение сильных и слабых сторон конкурентов и сравнение их результатов с собственными показателями позволят лучше продумать стратегию конкурентной борьбы.

К серьёзным факторам внешней среды относятся социально-поведенческие и экологические. Фирма должна учитывать также изменения в демографической ситуации, образовательном уровне и др. Например, потребности подготовки кадров для рыночной экономики, переход к которой осуществляется в России, расширяют рынки учебников по менеджменту и маркетингу.

Анализ внутренней среды проводится с целью выявления сильных и слабых сторон в деятельности фирмы.



**Рис. 6. Разработка и внедрение стратегии**

Разработка и внедрение стратегии обычно осуществляются по следующей схеме (рис. 6) [29].

Заметим, что разработка инновационной стратегии редко бывает чисто формальной, и сама стратегия должна постоянно корректироваться с учётом изменяющейся внешней среды и внутренних условий в организации. Поэтому задача руководства предприятия состоит не только в том, чтобы грамотно сформулировать стратегию, но и в том, чтобы правильно выбрать механизм её реализации с учётом особенностей Вашего бизнеса и условий внешней среды на рынке.

**Выделяют следующие основные типы инновационных стратегий:**

1. Наступательная – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным фирмам, или так называемым фирмам-эксплорентам, специализирующимся на создании «прорывных» нововведений. Почти все средства, по большей части привлечённые, тратятся такими компаниями на НИОКР.

2. Оборонительная – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение «затраты–результат» в инновационном процессе. Такая стратегия также требует интенсивных НИОКР. К такой стратегии могут прибегать как крупные, так и средние компании.

3. Имитационная – используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции. При этом копируются основные потребительские свойства нововведений, выпущенных на рынок другими компаниями. Такая стратегия обычно характерна для крупных компаний (так называемых фирм-виолентов), которые стараются опередить конкурентов за счёт серийности производства и эффекта масштаба. В России к ним можно отнести крупные комплексы оборонной и гражданской промышленности.

4. Стратегия «ниши» – заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путём специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками. В «нишевой» (пациентной) стратегии чётко прослеживаются две составляющие: ставка на дифференциацию продукции и необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка. Фирмы-пациенты могут быть разных размеров: малые, средние и изредка даже крупные. Для таких компаний, как правило, характерны средние расходы на НИОКР.

Помимо указанных основных стратегий существует достаточно большое количество вариантов выбора стратегической позиции на основе разнообразных моделей инновационного или стратегического планирования, некоторые из которых рассмотрены ниже (табл. 3).

При выборе инновационной стратегии обычно принимают во внимание рыночную позицию фирмы, проводимую ею научно-техническую политику, а также стадию жизненного цикла, на которой находятся те или иные продукты или услуги, предлагаемые фирмой.

Выбирая конкретную стратегию для своей компании, можно воспользоваться табл. 3 (матрица «рынок–технология») [36].

Заметим, что, если в «портфеле» компании имеется несколько инновационных продуктов, стратегию действий компании в отношении каждого из них необходимо выбирать отдельно.

### 3. Матрица «рынок–технология»

Рыночная позиция	Сильная	Приобретение другой фирмой	Стратегия следования за лидером	Интенсивное НИОКР, технологическое лидерство
	Средняя	Рационализация		Поиск выгодных сфер приложения технологии
	Слабая	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация «рискового» проекта
		Слабая	Средняя	Сильная
Технологическая позиция				





		Доля рынка	
		Нижняя	Высокая
Темпы роста (%)	Нижние	«Собака» 	«Корова» 
	Высокие	«?» 	«Звезда» 

Рис. 7. Матрица «рост–доля»

Упрощённая модель выбора стратегии (так называемая матрица «рост–доля») разработана Бостонской консультативной группой (BCG) и предназначена для выбора стратегии в зависимости от доли рынка и темпов роста в отрасли (рис. 7) [40].

Как видно из рис. 7, модель BCG представляет собой матрицу 2×2, на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами соответствующей доли фирмы на том или ином рынке. При этом под рыночной долей фирмы обычно понимают отношение объёма продаж фирмы в данной бизнес-области к объёму продаж крупнейшего в данной области конкурента фирмы.

Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а в другую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

В соответствии с этой моделью фирмы, завоевавшие большие доли рынка в стремительно развивающихся отраслях («звёзды»), должны выбрать стратегию роста.

Фирмы, имеющие высокие доли роста в стабильных отраслях («дойные коровы»), выбирают стратегию сохранения позиций или ограниченного роста. Их главная цель – удержание позиций и получение максимальной прибыли.

Фирмы, имеющие малую долю рынка в медленно развивающихся отраслях («собаки»), выбирают стратегию отсека лишнего (сокращения доли бизнеса) либо уходят с рынка.

Для предприятий, слабо закрепившихся в быстро развивающихся отраслях («знаки вопроса»), ситуация требует дополнительного анализа, так как ответ для них неоднозначен.

**Окончательно принимая ту или иную стратегию в качестве руководства к действию, менеджмент компании должен учитывать четыре фактора:**

1. Риск. Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?

2. Знание прошлых стратегий и результатов их применения. Это позволит фирме более успешно разрабатывать новые стратегии.

3. Фактор времени. Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.

4. Реакция на владельцев. Стратегический план разрабатывается менеджерами компании, но часто владельцы могут оказывать силовое давление на его изменение. Руководству компании стоит иметь в виду этот фактор.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консалтинговой фирмы.

В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по всем уровням управления.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе.

Фирма может воспользоваться и услугами консультантов для проведения диагностики организации и выработки стратегии.

### 3.5. ОФОРМЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Пренебрегая составлением бизнес-плана инновационного проекта, предприниматель может оказаться неготовым к трудностям, которые могут возникнуть при его реализации. Поэтому лучше не пожалеть времени и средств и заняться составлением бизнес-плана выбранного проекта. Правильно составленный бизнес-план проекта отвечает на самый главный для бизнесмена вопрос – стоит ли вкладывать деньги в этот проект и принесёт ли он доходы, которые окупят все затраты сил и средств [33].

Помните, что составление бизнес-плана требует личного участия. Включаясь в эту работу лично, можно как бы смоделировать свою будущую деятельность, проверяя целесообразность и обоснованность своего замысла.

Каждый инновационный проект должен содержать следующие основные разделы:

Раздел 1. Возможности фирмы (резюме).

Раздел 2. Определение инновационного проекта.

Раздел 3. Характеристика товаров (услуг).

Раздел 4. Рынки сбыта товаров (услуг).

Раздел 5. Конкуренция на рынках сбыта.

Раздел 6. План маркетинга.

Раздел 7. План производства.

Раздел 8. Организационный план.

Раздел 9. Юридическое обеспечение проекта.

Раздел 10. Экономический риск и страхование.

Раздел 11. Стратегия финансирования.

Раздел 12. Финансовый план.

Приложение.

Кроме основных разделов бизнес-план должен содержать следующее:

Титульный лист. На нём необходимо указать наименование фирмы, её адрес, название бизнес-плана проекта и дату составления.

В Содержании необходимо указать цель бизнес-плана проекта и кратко описать его основные разделы (1–2 страницы).

Меморандум о конфиденциальности. Содержит предупреждение лиц, которые будут знакомиться с бизнес-планом, о конфиденциальности имеющейся в нём информации.

В Оглавлении необходимо отразить перечень того, что включено в бизнес-план. Это позволит быстро находить необходимую информацию.

В Приложении рекомендуем поместить информацию, которая носит вспомогательный характер (например, подробная техническая характеристика выпускаемой продукции, копии договоров, лицензий и т.д.).

Помните, что работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведёт благоприятного впечатления, например на инвесторов, то дальше бизнес-план они просто не станут смотреть. В целом резюме должно дать ответы на два основных вопроса: «Каковы выгоды при успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери денег?». Поэтому этот раздел необходимо разрабатывать в самом конце составления бизнес-плана проекта, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам.

В этом разделе стоит две задачи: первая – дать комплексное описание фирмы (указать реквизиты фирмы, описать её финансовое состояние, вид деятельности, перечень и объёмы выпускаемой продукции (услуг), рыночную нишу, клиентов, миссию и стратегию фирмы и т.д.) и вторая – показать возможности фирмы в реализации проекта и оценить его экономические выгоды для фирмы, т.е. указать цели фирмы вообще и предлагаемого проекта в частности, стратегию и состав мероприятий по её реализации, описать новые товары (услуги), их преимущества и потенциальных клиентов, возможные источники финансирования проекта, а также финансовые результаты, которые могут быть получены, и перспективы дальнейшего развития бизнеса фирмы на основе данного проекта.

Что должен содержать раздел «Определение инновационного проекта»?

В данном разделе необходимо дать характеристику выбранному фирмой проекту, которая должна осветить следующие вопросы: цель инновационного проекта, вид инноваций, экономические и финансовые вы-



годы фирмы от реализации данного проекта, основные этапы и срок жизни проекта, возможности фирмы по инвестированию проекта и гарантии возврата внешних инвестиций, риск и его страхование, а также коммерческая состоятельность данного инновационного проекта.

Что должен содержать раздел «Характеристика товаров (услуг)»?

В этом разделе даётся подробная характеристика новых товаров/услуг и содержится следующее: перечень новых товаров (услуг), технико-экономические характеристики товаров и особенности их дизайна (желательно наглядное изображение), сравнение свойств товара с его конкурентом с указанием преимуществ и недостатков, информация о лицензии и сертифицированности, описание упаковки и фирменной марки, ожидаемый спрос, рынки сбыта и предпочтительные методы продаж, пред- и послепродажное обслуживание клиентов и т.д.

Что должен содержать раздел «Рынки сбыта товаров (услуг)»?

Данный раздел направлен на изучение потенциальных рынков и позволяет чётко представить рыночную нишу новых товаров (услуг). Таким образом, здесь необходимо дать подробную характеристику основных и перспективных рынков сбыта и спрогнозировать примерную долю фирмы на этих рынках, а также перспективы их сохранения и увеличения. Проанализируйте рынки по степени конкурентной борьбы и предложите оптимальную систему сбыта для наилучшего проникновения на эти рынки. Дайте оценку потенциальных потребителей (возраст, национальность, пол, доходы и т.д.) и опишите методы изучения их потребностей и спроса. Отрадите ожидаемую реакцию рынков на появление товаров (услуг), спрогнозируйте возможные изменения потребностей покупателей в дальнейшем и возможные изменения ёмкости рынков, а также то, как фирма предполагает реагировать на эти изменения.

Что должен содержать раздел «Конкуренция на рынках сбыта»?

Этот раздел необходимо посвятить анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактики. Здесь нужно дать ответы на следующие вопросы: Является область деятельности фирмы новой и динамичной или же давно существующей и более инертной? Каково количество фирм, уже предлагающих похожие товары (услуги) (более подробно остановитесь на крупных фирмах-конкурентах)? Какую часть рынка контролируют конкурирующие фирмы? Дайте оценку имиджу фирм-конкурентов, их организационным структурам, их доходам, эффективности используемой ими рекламы, проанализируйте существующий уровень цен. Какова конкурентоспособность новых товаров (услуг)? Какие прежние товары этой группы следует снять с производства? Произведите подробную оценку преимуществ фирмы по сравнению с основными конкурентами по следующим критериям: характеристика производимых товаров (услуг), цены и скидки, используемые каналы сбыта и методы продвижения товаров на рынках. В результате этой оценки можно оп-

ределить сильную сторону фирмы, которая станет предметом наиболее жёсткой конкуренции.

В итоге необходимо решить три основные задачи:

- 1) сегментирования рынка;
- 2) сравнительной оценки полученных сегментов и их отбора;
- 3) позиционирования предлагаемого нового товара (услуги) в выбранных сегментах рынка.

Что должен содержать раздел «План маркетинга»?

В этом разделе нужно объяснить потенциальным партнёрам или инвесторам основные элементы плана маркетинга осуществляемого проекта. Естественно, не стоит все детали плана маркетинга вставлять в бизнес-план, но следует обязательно включить такие пункты, как:

1. Цели и стратегии маркетинга осуществляемого проекта. Детализируйте цели маркетинга и определите конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из этих целей.

2. Ценообразование для новых товаров (услуг).

3. Схема распространения этих товаров (услуг). Решите такие вопросы, как надёжные и рентабельные каналы сбыта, удобная схема транспортировки новых товаров, оптимальное расположение и ёмкость складов, размеры партий, контроль и перспективы развития сбытовой сети и т.д.

4. Методы стимулирования сбыта товаров (услуг). Здесь необходимо указать, какие из методов предполагается использовать. Это могут быть различные скидки, продажи в рассрочку и кредит, выставки-продажи, ярмарки, презентации и дегустации, бесплатные образцы на пробу, система стимулирования труда торговых посредников и т.д.

5. Организация послепродажного обслуживания клиентов.

6. Реклама предлагаемых товаров (услуг).

7. Формирование общественного мнения о фирме и предлагаемых товарах (услугах). В данном случае необходимо продумать схему связи с общественностью, организацию встреч с представителями СМИ, участие в благотворительных акциях, членство в общественных ассоциациях и другие предприятия для создания положительного мнения о своей фирме.

8. Бюджет маркетинга.

Что должен содержать раздел «План производства»?

Главная задача этого раздела – доказать, что действительно можно организовать эффективное производство. Для этого необходимо определить потребность в производственных мощностях, материальных ресурсах, производственных площадях, технологиях и то, каким образом нужно эти потребности удовлетворять. Также необходимо принять решение об оптимальном месторасположении производства, современных методах планирования и организации производства, оптимальном уровне издержек и динамике их изменения, соблюдении требований защиты окружающей среды, утилизации отходов и т.д.

Что должен содержать раздел «Организационный план»?

В данном разделе необходимо определить состав партнёров-участников осуществления проекта, спланировать их деятельность, а также предложить организационную структуру, способствующую наиболее эффективному достижению целей проекта. Необходимо выделить следующие группы вопросов:

1. Организационная структура: состав и организационная схема взаимосвязей всех участников, система управления проектом, состав подразделений фирмы и их функции, формирование документационного комплекса проекта и т.д.

2. Рабочая сила: потребность в кадрах по профессиям и квалификациям, уровень зарплат, система стимулирования труда, обучение и повышение квалификации и т.д.

3. Административно-управленческий персонал (АУП): потребное количество и характеристика АУП, система персональной ответственности, система стимулирования труда и т.д.

Что должен содержать раздел «Юридическое обеспечение проекта»?

В данном разделе задачей является рассмотрение вопросов правового обеспечения осуществления проекта фирмы. В нём необходимо привести полную информацию, связанную с созданием и регистрацией фирмы, её организационно-правовой формой, формой собственности, принадлежностью капитала, учредительными документами, договорами и соглашениями с другими организациями, лицензиями и другими документами, которые необходимы для обеспечения деятельности предприятия по осуществлению проекта.

Что должен содержать раздел «Экономический риск и страхование»?

В этом разделе необходимо информировать будущих инвесторов или кредиторов проекта о величинах возможных рисков на пути реализации проекта и о мерах защиты от их влияния. Таким образом, при написании данного раздела необходимо осветить следующие моменты: перечень возможных групп рисков (природные, политические и т.д.), источники этих рисков и вероятные моменты их возникновения, планируемые организационные меры по профилактике и нейтрализации выявленных рисков, программа страхования от рисков и т.д.

Что должен содержать раздел «Стратегия финансирования»?

В данном разделе необходимо объяснить, каким образом предполагается финансировать рассматриваемый проект. Для этого необходимо дать обоснованные ответы на следующие вопросы: Сколько финансовых средств потребуется? Откуда намечается их получить? Какова планируемая величина отношения заёмных и собственных средств? Когда можно ожидать возврата вложенных в проект средств? Какова величина дохода инвесторов? Имеются ли возможности привлечения финансовых средств

из Госбюджета? Сколько необходимо зарезервировать финансовых средств на покрытие непредвиденных расходов? и т.д.

Что должен содержать раздел «Финансовый план»?

В этом разделе необходимо обобщить материалы всех предыдущих разделов в стоимостном выражении и определить экономическую целесообразность и эффективность рассматриваемого проекта для фирмы. Поэтому для анализа проекта и принятия окончательного решения необходимо спрогнозировать, оценить и представить в бизнес-плане следующие данные:

1. Объёмы продаж товаров (услуг) в результате реализации проекта.
2. Капитальные затраты на осуществление проекта.
3. Баланс текущих доходов и затрат на производство и реализацию товаров (услуг), показывающий, как будет формироваться и изменяться прибыль во временном разрезе.
4. Баланс денежных поступлений и расходов по проекту, позволяющий оценить, сколько денег и на каком этапе потребуется.
5. Прогнозируемый баланс активов и пассивов всего предприятия с учётом осуществления проекта, позволяющий оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счёт каких пассивов финансировать создание или приобретение этих активов.

Далее в качестве основной части расчётов финансового плана необходимо определить значения чистой текущей стоимости (NPV), индекса рентабельности (PI), внутренней нормы доходности (IRR) и периода окупаемости (PP).

Формуляр для подготовки инновационного проекта представлен в приложении Б.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какую роль в инновационном бизнесе играет процесс поиска и отбора новых идей?
2. Чем отличается инновационная идея от обычной бизнес-идеи, с которой начинается любой бизнес?
3. Как найти «успешную» инновационную идею?
4. Где искать «источники» инновационных идей?
5. Какие факторы способны «подтолкнуть» предпринимателя к поиску новых идей?
6. Как приблизиться к собственной инновационной идее?
7. Если у меня много новых идей, какой отдать предпочтение?
8. Как оценить жизнеспособность выбранной инновационной идеи?
9. На что ещё необходимо обратить внимание, приступая к подготовке инновационного проекта?

10. Какую роль играет потребитель при выборе приоритетных направлений инновационных разработок?

11. Какие приоритетные направления поддержки инновационной деятельности существуют в рамках российских государственных программ?

12. Нужен ли «портфель» проектов малому инновационному предприятию?

13. Каким должен быть «портфель» проектов?

14. Сколько проектов может быть в «портфеле»?

15. В чём недостатки крупных инновационных проектов?

16. Что мы понимаем под инновационной стратегией?

17. В чём заключается необходимость инновационного планирования?

18. С чего необходимо начать разработку инновационной стратегии?

19. Какие факторы внутренней и внешней среды необходимо проанализировать?

20. Какова общая схема разработки и внедрения инновационной стратегии?

21. Какие типы инновационных стратегий существуют?

22. Как выбрать инновационную стратегию, оптимальную для предприятия?

23. Как должна выглядеть структура инновационного проекта?

24. Каковы требования к оформлению бизнес-плана?

## **4. ЭКСПЕРТИЗА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

### **4.1. ЗАДАЧИ, МЕТОДЫ, ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ**

Задача экспертизы состоит в оценке научного и технического уровня проекта, возможностей его выполнения и эффективности. На основании экспертизы принимаются решения о целесообразности и объёме финансирования [37].

#### *Методы экспертизы*

Существуют три основных метода экспертизы инновационных проектов:

1. Описательный метод – широко распространён во многих странах. Его суть состоит в том, что рассматривается потенциальное воздействие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определённом рынке товаров и услуг. Получаемые результаты обобщаются, составляются прогнозы и учитываются побочные процессы. Основной недостаток этого метода в том, что он не позволяет корректно сопоставить два и более альтернативных варианта.

2. Метод сравнения положений «до» и «после» – позволяет принимать во внимание не только количественные, но и качественные показатели различных проектов. Однако этому методу присуща высокая вероятность субъективной интерпретации информации и прогнозов.

3. Сопоставительная экспертиза – состоит в сравнении положения предприятий и организаций, получающих государственное финансирование и не получающих его. В этом методе обращается внимание на сравнимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что составляет одно из требований проверки экономической обоснованности конкретных решений по финансированию краткосрочных и быстрокупаемых проектов.

#### *Принципы проведения экспертиз*

Можно руководствоваться следующими принципами проведения экспертиз:

1) наличие независимой группы исследователей, выступающих арбитрами в спорных ситуациях по результатам экспертизы;

2) при расчёте добавленной стоимости деятельность в области исследований и нововведений рассматривайте как производственную;

3) проводите предварительное прогнозирование и планирование расходов на среднесрочную перспективу, чтобы иметь возможность определить предполагаемую эффективность и время для контроля;

4) методы контроля увязывайте с перспективами развития системы руководства научно-технической политикой на государственном уровне.

## 4.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ ЭКСПЕРТИЗУ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Экспертизу проектов в области гуманитарных и общественных наук проводят Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ) и Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ).

В РГНФ экспертная оценка формализуется в виде ответов на вопросы экспертной анкеты и предусматривает итоговое заключение эксперта по 5-балльной системе оценки [39].

Экспертная оценка даётся на основе анализа научного содержания проекта и научного потенциала автора (или авторского коллектива).

При анализе научного содержания проекта учитываются:

1) чёткость изложения замысла проекта (чёткое, нечёткое);

2) чёткость определения цели и методов исследования (чётко, нечётко);

3) качественные характеристики проекта;

4) научный задел;

5) новизна постановки проблемы.

Научный потенциал авторского коллектива оценивается с учётом анализа научного содержания проекта (автор/участники в состоянии вы-

полнить заявленную работу; эксперт сомневается в возможности выполнить заявленную работу).

Таким образом, эксперт должен не только дать описание проекта, но и оценить его актуальность для данной отрасли знаний, а также обосновать по приведённой выше системе оценку проекта.

РФФИ проводит экспертизу на основе сравнительного анализа нескольких проектов. Предусматриваются три уровня экспертизы.

Первый уровень – предварительное рассмотрение проекта и решение следующих задач:

- отбор проектов для участия в экспертизе второго уровня;
- составление мотивированных заключений по отклонённым проектам;
- определение экспертов по каждому проекту, прошедшему на индивидуальный уровень экспертизы.

Формализация результатов экспертизы осуществляется на рейтинговой основе.

Рейтинг индивидуального проекта устанавливается на втором уровне экспертизы.

На третьем уровне даётся заключение по проекту.

Эксперт оформляет анкету, в которой обосновываются соответствующие оценки.

#### *Консорциум Экономических исследований и образования*

Конкурсы экономических исследований в России проводятся Консорциумом Экономических исследований и образования, созданным в 1995 г. Фондом «Евразия», Фондом Форда, Институтом «Открытое общество» Фонда Сороса, Благотворительными трастами «ПБЮ» и Всемирным банком.

Фонд «Евразия» – американская организация, предоставляющая гранты на поддержку проектов в области экономической и демократической реформы в СНГ.

Фонд Форда – частная благотворительная организация, содействующая процессам демократизации и экономических преобразований в Восточной Европе.

Всемирный банк – международная организация, предоставляющая займы, гранты и кредиты на поддержку экономических реформ по всему миру.

Институт «Открытое общество» Фонда Сороса работает на правах благотворительного фонда, поддерживает проекты в различных областях и является инициатором многих проектов.

Благотворительные трасты «ПБЮ» – американская благотворительная организация, предоставляющая финансовую поддержку в форме грантов.

Целью Консорциума является объединение усилий организаций-учредителей по развитию исследовательского потенциала в сфере эконо-

мики путём создания инфраструктуры для проведения научно-исследовательской работы.

Финансирование проектов осуществляется в форме индивидуальных грантов российским экономистам в целях:

- поддержки и распространения новых научных методов и идей;
- поощрения прикладных исследований, связанных с решением проблем экономики переходного периода;
- развития исследовательского потенциала путём создания условий для научной работы молодых специалистов;
- содействия укреплению связей внутри научного экономического сообщества на территории России;
- создания условий для включения российских исследователей в мировое экономическое сообщество.

Экспертиза должна обеспечить выбор качественного инновационного проекта. Представленные инвесторам инновационные проекты должны быть сопоставимы и подвергаться анализу с помощью единой системы показателей. Это значит, что информационная база, точность и методы определения стоимостных и натуральных показателей по вариантам должны быть сопоставимы.

#### 4.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

В основе проектного подхода к инновационной и инвестиционной деятельности предприятия лежит принцип денежных потоков (cash flow). Особенностью является его прогнозный и долгосрочный характер, поэтому в применяемом подходе к анализу учитываются фактор времени и фактор риска. При этом эффективность определяется на основании Методических рекомендаций по оценке эффективности инновационных проектов и их отбору для финансирования [33].

*Показатели эффективности инновационного проекта*

В качестве основных показателей эффективности инновационного проекта Методические рекомендации устанавливают:

- финансовую (коммерческую) эффективность, учитывающую финансовые последствия для участников проекта;
- бюджетную эффективность, учитывающую финансовые последствия для бюджетов всех уровней;
- народнохозяйственную экономическую эффективность, учитывающую затраты и результаты, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников проекта и допускающие стоимостное выражение.

Безусловно, следует учитывать и затраты, и результаты, не поддающиеся стоимостной оценке (социальные, политические, экологические и пр.).



### *Методы оценки эффективности проекта*

Методические рекомендации по оценке проектов и их отбору для финансирования, методика ЮНИДО и прочие отечественные и зарубежные работы по оценке эффективности проектов предлагают множество применяемых для этой цели методов. Все методы оценки эффективности проекта подразделяются на две группы, основанные на дисконтированных и учётных оценках.

Выбор метода определяется сроками осуществления проекта, размером инвестиций, наличием альтернативных проектов и другими факторами.

В мировой практике наиболее часто для оценки эффективности проектов применяют методы оценки эффективности проекта, основанные на дисконтированных оценках, поскольку они значительно более точные, так как учитывают различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д. К этим показателям относят метод индекса рентабельности, метод чистой текущей стоимости, метод внутренней нормы доходности и метод текущей окупаемости.

#### *Метод чистой текущей стоимости» (NPV)*

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой величину, равную разности результатов и затрат за расчётный период, приведённых к одному, обычно начальному, году, т.е. с учётом дисконтирования результатов и затрат. Напомним, что с течением времени под влиянием инфляции и конкуренции изменяется реальная покупательная способность денег: как для инвестора, так и для инноватора «сегодняшние» и «завтрашние» деньги не эквивалентны. Мерой соответствия при этом выступает дисконтный коэффициент, приводящий финансовые показатели, рассчитываемые для разных периодов времени, к сопоставимым значениям.

Дисконтированный доход

$$PV_R = PV_{R1^* \alpha_1} + PV_{Rt^* \alpha_2} + \dots + PV_{Rt^* \alpha_2} .$$

Дисконтированные капитальные затраты

$$PV_k = PV_{k1^* \alpha_1} + PV_{k2^* \alpha_2} + \dots + PV_{kt^* \alpha_2} .$$

Чистая приведённая стоимость

$$NPV = PV_R - PV_k ,$$

где  $NPV = PV_R - PV_k$  – денежные потоки по каждому расчётному году,  $k$  – порядковый номер расчётного года. Причём дисконтированный доход и дисконтированные капитальные затраты складываются из всех доходов и расходов соответственно, связанных с реализацией проекта.

Как мы уже говорили, коэффициент дисконтирования учитывает различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д. Он определяется на каждый расчётный год как  $\alpha_t = 1/(1 + E)^t$ ,

где  $E$  – норма дисконта, равная сумме банковской ставки (в расчёт предпочтительнее брать наиболее надёжные банки, например Сбербанк), уровня инфляции и риска проекта.

Проект эффективен при любом положительном значении NPV. Чем это значение больше, тем эффективнее проект.

Чистую текущую стоимость называют также интегральный эффект, чистый дисконтированный доход, чистый приведённый эффект.

#### *Метод индекса рентабельности» (PI)*

Данный метод позволяет проводить ранжирование различных проектов в порядке убывающей рентабельности.

Индекс рентабельности (PI) представляет собой отношение дисконтированного дохода ( $PV_R$ ) к приведённым инновационным расходам ( $PV_k$ ) – те же величины, что мы использовали для получения чистой текущей стоимости (NPV).

Другими словами, здесь сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. По сути, индекс рентабельности показывает величину получаемого дохода на каждый рубль инвестиций. Отсюда видим, что проект будет эффективным при значении индекса рентабельности, превышающем 1.

Очевидно, что индекс рентабельности тесно связан с интегральным эффектом. Если интегральный эффект положителен, то индекс рентабельности  $> 1$ , следовательно, инновационный проект считается экономически целесообразным. И наоборот.

Предпочтение должно отдаваться тем инновационным решениям, для которых наиболее высок индекс рентабельности.

Индекс рентабельности имеет и другие названия: индекс доходности, индекс прибыльности.

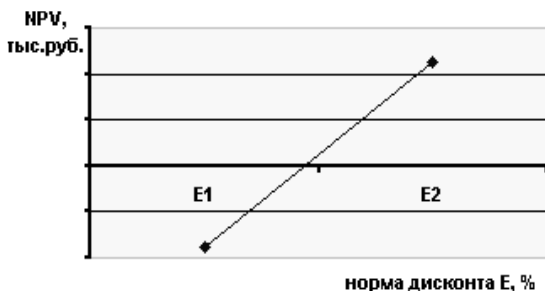
#### *Метод внутренней нормы доходности проекта (IRR)*

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта ( $E$ ), при которой суммарное значение дисконтированных доходов ( $PVR$ ) равно суммарному значению дисконтированных капитальных вложений ( $PV_k$ ).

За рубежом расчёт нормы рентабельности часто применяют в качестве первого шага количественного анализа инвестиций и для дальнейшего анализа отбирают те инновационные проекты, внутренняя норма доходности которых оценивается величиной не ниже 15...20%.

Другими словами, норма рентабельности определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта (NPV), рассчитанного за экономический срок жизни инноваций.

Значение внутренней нормы доходности (IRR) лучше всего определять по графику зависимости чистой текущей стоимости (NPV) от величины нормы дисконта ( $E$ ). Для этого достаточно рассчитать два значения NPV при двух любых значениях  $E$  и построить такой график (рис. 8):



**Рис. 8. Определение внутренней нормы доходности проекта**

Искомое значение IRR получаем в точке пересечения графика с осью абсцисс, т.е.  $IRR = E$  при  $NPV = 0$ .

Данный показатель преимущественно используется при необходимости выбора между несколькими альтернативными проектами. Чем выше значение IRR, тем более выгодным считается проект. В любом случае величина IRR должна быть выше банковской ставки, иначе риск инвестирования денег в инновацию не будет оправдан, поскольку проще и без риска деньги можно будет вложить в банк.

Отсюда становится понятным, что если инновационный проект полностью финансируется за счёт ссуды банка, то значение нормы рентабельности указывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает данный проект экономически неэффективным.

Показатель внутренней нормы доходности имеет другие названия: норма рентабельности, внутренняя норма прибыли, норма возврата инвестиций.

#### *Период окупаемости (PP)*

Период окупаемости (PP) является одним из наиболее распространённых показателей оценки эффективности инвестиций. Он представляет собой временной интервал, за пределами которого чистая текущая стоимость (NPV) становится положительной величиной, т.е. окупаемость достигается в периоде, когда накопленная положительная текущая стоимость становится равной отрицательной текущей стоимости всех вложений.

Другими словами, период окупаемости – это число лет, необходимых для возмещения вложенных инвестиций.

Инвестирование в условиях рынка сопряжено со значительным риском, и этот риск тем больше, чем более длителен срок окупаемости вложений. Слишком существенно за это время могут измениться и конъюнктура рынка, и цены. Этот подход неизменно актуален и для отраслей, в которых наиболее высоки темпы научно-технического прогресса и где появление новых технологий или изделий может быстро обесценить прежние инвестиции.

Ни один из перечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Каждый из методов анализа инновационных проектов даёт возможность рассмотреть лишь какие-то из характеристик расчётного периода, выяснить важные моменты и подробности. Поэтому для комплексной оценки рассматриваемого проекта нужно использовать все эти методы в совокупности.

#### 4.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Инновационная деятельность – деятельность по доведению научно-технических идей, изобретений, разработок до результата, пригодного в практическом использовании. В полном объёме инновационная деятельность включает все виды деятельности по разработке, освоению и производству, а также реализации инноваций [33].

*Сущность экономической эффективности инновационной деятельности*

Осуществление инновационной, как и любой другой, деятельности всегда связано с различными внутренними и внешними затратами. Поэтому, чтобы определить экономическую эффективность инновационной деятельности, необходимо оценить эффективность затрат на неё.

Следует различать эффективность затрат на инновационную деятельность у производителей (продавцов) и у покупателей.

*Различия эффективности у производителей и покупателей*

Основным критерием обоснования экономической эффективности инновационной деятельности у производителей (продавцов) является её результат: чистый дисконтированный доход, который определяется путём сравнения произведённых затрат и получаемых результатов и принимается за базу для всех последующих обоснований экономической эффективности конкретного инновационного проекта. Кроме того, экономическая эффективность инновационной деятельности включает в себя определение и других рассмотренных нами показателей: индекса доходности, срока окупаемости капитальных затрат и внутренней нормы доходности проекта. Завершается оценка определением устойчивости и чувствительности основных экономических характеристик проекта к изменению внутренних и внешних параметров.

Экономическую эффективность инновационной деятельности у покупателей нужно рассматривать с иной стороны. Покупатель, приобретая новшества, совершенствует свою материально-техническую базу, технологию производства и управления. Он несёт затраты, связанные с покупкой новшества, его транспортировкой, освоением и др. Эффективность затрат покупателя на использование новшеств можно определять, а также управлять ею через сравнение следующих показателей:

- затраты на производство и реализацию продукции до и после введения новшеств;

- выручку от реализации продукции до и после введения новшеств;
- стоимость потребляемых ресурсов до и после введения новшеств;
- среднесписочную численность персонала и т.д.

#### *Устойчивость проекта*

Под устойчивостью проекта понимается предельное негативное значение анализируемого показателя, при котором сохраняется экономическая целесообразность реализации проекта. Устойчивость проекта к изменению анализируемого показателя рассчитывается исходя из приравнивания к 0 уравнения для расчёта NPV.

Проект считается устойчивым, если при отклонении показателей проекта (капитальные вложения, объём продаж, текущие затраты и макроэкономические факторы) на 10% в худшую сторону сохраняется условие  $NPV = 0$ .

#### *Чувствительность проекта*

Чувствительность к изменению показателя определяется также с помощью анализа, когда анализируемый показатель изменяется на 10% в сторону негативного отклонения. Если после этого NPV остаётся положительным, то инновационная деятельность считается нечувствительной к изменению данного фактора. Если же NPV принимает отрицательное значение, то деятельность имеет чувствительность менее 10%-ного уровня и признаётся рискованной по данному фактору.

#### *Привлекательность проекта при оценке эффективности инновационной деятельности*

В рыночных условиях хозяйствования очень важен такой показатель, как привлекательность инновационных проектов, определяемая стратегией фирмы-инноватора, условиями привлечения финансовых ресурсов и их источниками, дивидендной политикой инноватора. Кроме того, допустимость проектов должна превышать ставки банковских депозитов, на что, как правило, обращают внимание инвесторы. Необходимо также определять ещё и точку безубыточности работы организации-инноватора. Она определяется объёмом реализации продукции, при котором покрываются все издержки производства. Следовательно, выбор объекта инвестирования представляет собой одну из важных проблем. Наибольшим предпочтением пользуются те виды инновационной деятельности, которые позволяют иметь сверхмонопольную прибыль, что весьма часто зависит от устойчивого спроса на новые виды продукции или оказываемые услуги.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие методы экспертизы существуют?
2. Каковы рекомендуемые принципы проведения экспертизы?
3. Что представляет собой РГНФ?
4. Что представляет собой РФФИ?

5. Что представляет собой Консорциум Экономических исследований и образования?
6. В чём заключаются цели Консорциума?
7. Каковы основные показатели эффективности инновационного проекта и программ?
8. Какие методы оценки эффективности проекта существуют?
9. Что представляет собой метод чистой текущей стоимости (NPV)?
10. Что представляет собой метод индекса рентабельности (PI)?
11. Что представляет собой метод внутренней нормы доходности (IRR)?
12. Что представляет собой период окупаемости (PP)?
13. В чём сущность экономической эффективности инновационной деятельности?
14. Чем различается рассматриваемая эффективность у производителей и покупателей?
15. Что понимается под устойчивостью?
16. Что понимается под чувствительностью?
17. Что ещё следует учитывать при оценке эффективности инновационной деятельности?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В учебном пособии рассмотрены вопросы оценки инновационных проектов и программ.

Исследованы основы инновационных проектов и программ: понятие и виды инновационного проекта и программы; окружение проекта; жизненный цикл проекта и продукта; процессы управления проектами и программами.

При исследовании маркетинга инновационных проектов и программ рассмотрены такие вопросы, как: мотивация создания, продажи и покупки инноваций; оценка инновационного потенциала организации; анализ спроса на нововведения; создание конкурентных преимуществ для инновационного продукта; «фронтирование» рынка в инновационном бизнесе.

При рассмотрении аспектов подготовки инновационных проектов и программ изучены следующие вопросы: поиск инновационной идеи; выбор приоритетных направлений исследований и разработок; создание «портфеля» инновационных проектов; разработка инновационной стратегии бизнеса; оформление инновационного проекта.

При исследовании вопросов экспертизы инновационных проектов и программ и оценки их эффективности охвачен круг вопросов: задачи, методы, принципы проведения экспертизы; организационные структуры, осуществляющие экспертизу проектов и программ; оценка эффективности

инновационных проектов и программ; оценка эффективности инновационной деятельности.

Основной целью учебного пособия является формирование профессиональных компетенций в сфере трудовой деятельности экономистов и менеджеров, таких как: способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию инноваций на рост ценности (стоимости) компании; способность проводить оценку инновационных проектов при различных условиях финансирования.

Знания в области оценки инноваций необходимы экономистам и менеджерам для решения вопросов организации процесса финансирования инноваций хозяйствующих субъектов; оценки эффективности инновационных проектов; разработки инновационной политики; возможности проведения мониторинга инновационной деятельности отдельных хозяйствующих субъектов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.

2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. – URL : [http://Kreml\\_org](http://Kreml_org).

3. Экономическая теория / под ред. В.Д. Камаева. – М. : Владос, 2007. – 639 с.

4. Ускова, Е. «Кризис – отличное время для перемен. Если вы к ним готовы» / Е. Ускова // сайт «Наука и Технологии РФ». – <http://sci-innov.ru/> – Федеральный портал по научной и инновационной деятельности.

5. Барышева, А.В. Инновационный менеджмент / А.В. Барышева. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 470 с.

6. Бизнес-план инвестиционного проекта : практическое пособие / под ред. И.А. Иванниковой. – М. : Экспертное бюро, 2007. – 112 с.

7. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учебное пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с.

8. Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2010 – 2011. – URL : <http://gtmarket.ru/news/state/2010/09/09/2668>.

9. Воронин, Г.П. Современные проблемы качества в условиях развивающейся экономической рецессии / Г.П. Воронин // Качество и конкурентоспособность российской продукции в условиях реформы технического регулирования : материалы круглого стола в Общественной палате РФ. 31 марта 2009 // Стандарты и качество. – 2009. – № 5. – С. 11.

10. Гудков, А.В. Инновационное развитие станет принудительным / А.В. Гудков // Коммерсантъ. – 2009. – № 208/П (4263).

11. Гурвич, В. Ждёт ли Россию венчурный бум / В. Гурвич // Деловые люди. – 2008. – № 192. – С. 18 – 26.
12. Дерягин, А.В. Наука и инновационная экономика в России / А.В. Дерягин // Инновации. – 2008. – № 12. – С. 10 – 16.
13. Дынкин, А.А. Место России в мировом технологическом пространстве / А.А. Дынкин. – М. : ВК ЗАО «Экспоцентр», 2006. – 478 с.
14. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учебное пособие / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
15. Поляк, Г.Б. История мировой экономики / Г.Б. Поляк, А.Н. Маркова. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 670 с.
16. Худокормов, А.Г. История экономических учений / А.Г. Худокормов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 733 с.
17. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры / Н.Д. Кондратьев. – М., 1928. – 590 с.
18. Кругман, П.Р. Международная экономика. Теория и политика / П.Р. Кругман, М. Обстфельд. – СПб. : Изд-во «Питер», 2006. – 132 с.
19. Лазарев, В.С. История и зарубежный опыт создания и деятельности технопарков и бизнес-инкубаторов / В.С. Лазарев, Т.А. Демещик. – Минск : Изд-во РУП «Технопарк БНТУ «Метолит», 2005.
20. Ливенцев, Н.Н. Международное движение капитала. Инвестиционная политика зарубежных стран / Н.Н. Ливенцев, Г.М. Костюнина, 2007. – 345 с.
21. Львов, Д.С. Экономический рост и качество экономики / Д.С. Львов. – М. : Гудок : Рус. кн., 2007. – 111 с.
22. Макконнелл, К.Р. Экономикс / К.Р. Макконнелл. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 939 с.
23. Макроэкономические показатели развития России. – URL: <http://e3.prime-tass.ru/macro/index.aspx>.
24. Максютлов, А.А. Экономический анализ / А.А. Максютлов. – М. : ЮНИТИ: Единство, 2007. – 543 с.
25. Мау, В. Антикризисная политика: Старые новые риски / В. Мау // Ведомости от 4 декабря 2008. – С. 7 – 18.
26. Михайлушкин, А.И. Экономика / А.И. Михайлушкин. – М. : Высш. шк., 2006. – 488 с.
27. Михеев, О.Л., Финансовые и правовые проблемы частно-государственного партнёрства / О.Л. Михеев, В.И. Осипов. – М. : Анкил, 2009. – 55 с.
28. Бергер, П.Л. Многоликая глобализация: культурное разнообразие в современном мире / П.Л. Бергер, С.П. Хантингтон. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 379 с.



29. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 135 с.
30. Насбитт, Д. Что нас ждёт в 90-е годы / Д. Насбитт, Д. Эбурдин ; под ред. И. Пиннингса, А. Бьюитандама. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 257 с.
31. Нуреев, Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р.М. Нуреев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 240 с.
32. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учебник / Л.С. Батюрин и др. ; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ЗАО « Издательство Экономика», 2004. – 518 с.
33. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. – URL : // <http://eup.ru/Documents/2003-03-03/15BC2.asp>.
34. Россия в цифрах. Статистический сборник. – М. : Госкомстат РФ, 2008. – 450 с.
35. Акопов, Е. Современная экономика / Е. Акопов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 608 с.
36. Тарасевич, Л.С. Макроэкономика / Л.С. Тарасевич, П.И. Гребенников, А.И. Леуский. – М. : Высшее образование, 2006. – 479 с.
37. Поршнев, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 478 с.
38. Управление качеством [Электронный ресурс] / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 352 с. – URL : [http://victor61058.narod.ru/part\\_4/4-1.html](http://victor61058.narod.ru/part_4/4-1.html).
39. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 412 с.
40. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.
41. Фоломьев, А.Н. Инновационное инвестирование / А.Н. Фоломьев, В.Г. Ревазов. – СПб. : Наука, 2005. – 380 с.
42. Форстер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Форстер / под общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М. : Дело, 2006. – 470 с.
43. Камаев, В.Д. Экономическая теория / В.Д. Камаев. – М. : Владос, 2009. – 639 с.
44. Ларионов, И.К. Экономическая теория: политическая экономия / И.К. Ларионов. – М. : Дашков и К°, 2008. – 637 с.
45. Факторы экономического роста российской экономики / Р. Энтов, О. Луговой, Е. Астафьева и др. – М. : ИЭПП, 2007. – 368 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Существует множество различных систем критериев для оценки инновационного проекта. Предлагается одна из наиболее удачных методик.

В соответствии с этой методикой можно произвести оценку проекта по девяти группам критериев, охватывающих все ключевые аспекты его эффективности.

Каждый из критериев количественно может быть определён посредством одной из пяти оценок:

«-2» – очень низкая оценка;

«-1» – низкая оценка;

«0» – отсутствие оценки;

«+1» – высокая оценка;

«+2» – очень высокая оценка.

Кроме того, для каждого из критериев определяется относительная его значимость посредством назначения весовых коэффициентов.

Рассмотрим рекомендуемый данной методикой перечень критериев по группам:

**1. Аспекты, характеризующие фирму в целом.** Здесь можно оценить фирму с точки зрения её способности наилучшим образом реализовать проект.

При этом используются 16 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- квалификация административно-управленческого персонала;
- квалификация специалистов по маркетингу;
- организационно-управленческая структура фирмы;
- система сбыта товаров (услуг);
- финансовое и экономическое положение фирмы;

2) весовой коэффициент 2,0:

- репутация (имидж) фирмы и её товаров (услуг);
- квалификация научного и инженерного персонала;
- квалификация производственного персонала;
- технологический уровень производства;
- доступность источников сырья, материалов, комплектующих;
- доступность источников энергии и топлива;
- уровень развития транспортной сети;
- доступность рынка;
- культура производства;
- безопасность производства;
- экология производства.

## **2. Аспекты, характеризующие отрасль и отраслевой рынок.**

С помощью данных аспектов можно оценить перспективы развития отрасли и её рынка, в которой предстоит реализовывать проект.

При этом используются 8 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- перспективы развития отрасли и отраслевого рынка;
- уровень конкуренции;
- стабильность спроса;
- тенденции изменения спроса;
- затраты на продвижение товаров (услуг) на рынок;

2) весовой коэффициент 2,0:

- ёмкость рынка;
- способность рынка к принятию товаров или услуг;

3) весовой коэффициент 1,0:

- влияние проекта на развитие смежных отраслей.

**3. Аспекты, характеризующие товары или услуги.** При проведении оценки необходимо оценить качество продукции (услуг), полученной в результате реализации проекта, по сравнению с аналогами. В качестве базы для сравнения необходимо выбрать наилучший из аналогов, существующих сегодня, включая зарубежные.

При этом используются 11 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- функциональные и потребительские свойства товаров (услуг);
- надёжность и долговечность;
- экологичность;
- безопасность для потребителя;
- цена;
- себестоимость товаров (услуг);

2) весовой коэффициент 2,0:

- дизайн;
- возможность развития товаров (услуг);
- соответствие стандартам;
- технологичность;

3) весовой коэффициент 1,0:

- подготовка клиента к использованию товаров (услуг).

**4. Аспекты, характеризующие маркетинг.** Здесь можно оценить реалистичность разработанной программы маркетинга и её эффективность при реализации целей проекта.

При этом используются 5 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- исследование рынка;
- реклама;
- каналы сбыта товаров (услуг);
- методы стимулирования сбыта;

2) весовой коэффициент 2,0:

- предпродажное и послепродажное обслуживание.

**5. Производственные аспекты.** Данные аспекты позволяют оценить производственный план фирмы с точки зрения рациональности использования её технологического потенциала.

При этом используются 6 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- система обеспечения и контроля качества товаров (услуг);
- накладные расходы;

2) весовой коэффициент 2,0:

- использование технологического потенциала;
- затраты на сырьё, материалы и комплектующие;
- затраты на топливо и энергоносители;
- производственная кооперация.

**6. Финансовые аспекты.** Следующий шаг – оценка стратегии обеспечения финансирования проекта.

При этом используются 9 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 4,0:

- возможность привлечения средств из госбюджета;
- возможность привлечения средств населения;
- обеспечение финансовых гарантий;

2) весовой коэффициент 3,0:

- участие фирмы, представляющей проект, в его финансировании;
- возможность привлечения российских инвесторов;
- возможность привлечения зарубежных инвесторов;
- возможность получения кредитов в российских банках;
- возможность получения кредитов в зарубежных банках;

3) весовой коэффициент 2,0:

- общий объём финансирования проекта.

**7. Социально-экономические аспекты.** Необходимо оценить проект с социальной точки зрения.

При этом используются 14 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- обеспечение занятости населения;
- экспортный потенциал;
- экология региона;
- рост деловой активности;

2) весовой коэффициент 2,0:

- использование научно-технического потенциала;
- рост личных доходов населения региона;
- развитие отрасли;
- развитие производств, косвенно связанных с проектом;
- развитие объектов социальной сферы в регионе;
- решение демографических проблем;
- разработка новых рынков;
- рациональное использование природных ресурсов;
- безопасность населения;
- развитие региональной инфраструктуры.

**8. Коммерческая (финансовая) эффективность проекта.** Один из важнейших этапов оценки проекта – оценка его эффективности. Здесь необходимо проанализировать уровень финансовых показателей эффективности проекта.

При этом используются 3 критерия, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 4,0:

- прибыльность проекта;
- 2) весовой коэффициент 3,0:
- время окупаемости инвестиций;
  - ликвидность и платёжеспособность.

**9. Риск проекта.** Последним шагом оценки проекта является оценка риска потери вложенных в проект средств в результате влияния различных факторов.

При этом используются 9 критериев, имеющие следующие весовые коэффициенты:

1) весовой коэффициент 3,0:

- экономический риск;
- риск сбыта;
- социально-политический риск;

2) весовой коэффициент 2,0:

- риск качества;
- риск обеспечения производства;
- бюджетный риск;
- природный риск;
- экологический риск;
- криминальный риск.

После оценки всех критериев необходимо рассчитать общий рейтинг проекта. Для этого нужно перемножить весовые коэффициенты критериев на значения их оценок и затем полученные произведения сложить. Полученный результат и будет составлять общую оценку (рейтинг) инновационного проекта.

Обращаем внимание, что при значении полученного результата меньше 200 баллов, следует считать данный проект неэффективным.

***ФОРМУЛЯР ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА  
ПРЕДПРИЯТИЯ***

**1. Титульный лист проекта**  
(основные данные о проекте и его инициаторе)

*ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ИНИЦИАТОРЕ ПРОЕКТА*

<b>Инициатор проекта</b> (полное наименование организации)	
Организационно-правовая форма	
<b>Основная специализация</b> (выбрать нужный вариант)	<input type="checkbox"/> <b>01</b> оптовая торговля (чем именно) _____ <input type="checkbox"/> <b>02</b> розничная торговля (чем именно) _____ <input type="checkbox"/> <b>03</b> производство (продукция) _____ <input type="checkbox"/> <b>04</b> предоставление услуг (каких) _____ <input type="checkbox"/> <b>05</b> строительство (профиль) _____ <input type="checkbox"/> <b>06</b> научно-техническая сфера (профиль) _____ <input type="checkbox"/> <b>07</b> другое (укажите, что именно) _____
Текущее финансовое состояние (валюта баланса, собственный капитал, оборотные средства, выручка от реализации, прибыль)	

*ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ*

<b>Проект</b> (краткое название проекта)	
<b>Суть проекта</b> (в чём состоит проект, основные цели проекта)	
<b>Основные характеристики проекта</b> (выбрать необходимый вариант)	<input type="checkbox"/> <b>01</b> создание нового бизнеса <input type="checkbox"/> <b>02</b> расширение действующего бизнеса <input type="checkbox"/> <b>03</b> модернизация/переоснащение производства <input type="checkbox"/> <b>04</b> строительство/реконструкция <input type="checkbox"/> <b>05</b> приобретение технологий /франшиза <input type="checkbox"/> <b>06</b> техническая помощь <input type="checkbox"/> <b>07</b> торговые операции <input type="checkbox"/> <b>08</b> другое (укажите, что именно) _____
<b>Общая стоимость проекта</b>	
<b>Собственные средства предприятия</b>	
<b>Общий объём инвестиций, необходимых для реализации проекта</b>	
<b>Срок реализации проекта</b>	

## ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Соотношение собственных и заёмных средств	
Чистая текущая стоимость (NPV) при ставке дисконтирования – ____ % и периоде расчёта ____	
Внутренняя норма дохода (рентабельности) на инвестиции (IRR)	
Период окупаемости инвестиций (payback period)	

### КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Юридический адрес организации	
Фактический адрес организации	
Номера телефона, факса	
E-mail	
Директор организации	
Бухгалтер	
<b>Контактное лицо организации-заявителя</b> (в том случае, если директор не руководит предлагаемым проектом)	

## 2. Основные сведения о предприятии

### 2.1. Форма собственности

1. Форма собственности Вашего предприятия (государственная, муниципальная, частная, смешанная, акционерная, другое) – нужное подчеркните.

2. Юридический статус:

- 01** государственное или муниципальное предприятие
- 02** акционерное общество
- 03** полное товарищество
- 04** товарищество на вере
- 05** общество с ограниченной ответственностью
- 06** дочернее или зависимое общество
- 07** некоммерческая организация
- 08** другое (укажите, что именно) \_\_\_\_\_

3. Приведите, пожалуйста, перечень Ваших учредителей:

---



4. Количество акций предприятия: \_\_\_\_\_

5. Кто является владельцем акций (рабочий коллектив, администрация, другие предприятия, банки, частные лица)? Каково процентное распределение акций среди владельцев? (укажите всех совладельцев, имеющих 10% акций и более):

Совладелец	%	О совладельце:		
		Форма регистрации	Страна регистрации	Доля государства, %
Прочие (менее < 10% каждый)				
Итого:	100%			

## 2.2. История предприятия

1. Полное название предприятия \_\_\_\_\_

2. Юридический адрес \_\_\_\_\_

3. Фактический адрес \_\_\_\_\_

4. Год создания \_\_\_\_\_

5. Перечислите в хронологическом порядке наиболее значительные этапы развития предприятия (реорганизация, ликвидация, изменение технологий и мощностей, новые направления деятельности, другое)

---

---

---

6. Количество работников (администрации и персонала)

---

7. Укажите ожидаемое увеличение числа работников в случае реализации проекта:

---

### 2.3. Основные характеристики деятельности компании

1. Перечислите основные виды деятельности Вашей фирмы. На протяжении какого времени Вы занимаетесь каждым из них?

---

---

2. Определите основные приоритеты в работе фирмы:

---

---

3. Определите базовые ценности, на которые ориентируется фирма:

---

---

4. Сформулируйте глобальные цели фирмы:

---

---

5. Сформулируйте краткосрочные цели фирмы:

---

---

6. Сформулируйте ключевые факторы, способствующие успеху фирмы:

---

---

7. Перечислите сильные и слабые стороны фирмы:

---

---

### 2.4. Продукция предприятия

1. Какую продукцию Вы выпускаете? Представьте ассортимент выпускаемой продукции с указанием доли в объеме реализации (в случае широкого ассортимента разбейте по группам и укажите долю каждой группы).

Продукция/услуги	Доля дохода, %

2. Какова рыночная потребность в этой продукции? Имеете ли Вы систематические данные в количественном выражении о потребностях рынка в видах Вашей продукции? (приложить данные)

---

---

3. Какова доля вклада Вашего предприятия в конечном продукте? (опишите поэтапно процесс производства и реализации продукции – технологическая цепочка)

---

---

## 2.5. Текущая финансовая деятельность

Приложите финансовую отчётность по крайней мере за один отчётный период.

(Баланс, Отчёт о финансовых результатах, Отчёт о движении денежных средств)

На:	31 декабря ____ г. (12 мес.)	31 декабря 20__ г. (12 мес.)	_____ 20__ г. (____ мес.)
1. Валовый доход (выручка)			
2. Операционный доход			
3. Чистая прибыль после налогообложения			
4. Дивиденды выплаченные			
5. Текущая доля долго-срочной задолженности			
6. Текущая амортизация			
7. Покрытие обслуживания долга			
8. Общая сумма активов			
9. Нематериальные активы			
10. Общая сумма обязательств			
11. Собственный капитал (балансовый)			
12. Основные фонды			
13. Финансовый рычаг (обязательства/основной собственный капитал)			

## 3. Описание инновационного проекта

### 3.1. Описание нового бизнеса

1. Укажите, какова основная идея инновационного проекта (создание нового бизнеса, расширение старого, модернизация производства и т.д.).

---

---

2. Кратко ответьте на следующие вопросы:

- чем именно Вы собираетесь заниматься?
  - каков Ваш новый продукт?
  - в каких областях он может применяться?
  - для каких групп потенциальных покупателей он может представлять интерес?
  - что Вам необходимо, чтобы начать реализацию проекта?
- 
- 

3. В какой стадии находится инновационный проект в настоящее время?

- 01 идея
  - 02 изучен рынок
  - 03 подготовлен бизнес-план
  - 04 начата реализация проекта собственными силами
  - 05 проведены переговоры с потенциальными инвесторами
  - 06 другое (укажите, что именно) \_\_\_\_\_
- 
- 

4. Кратко опишите Ваш опыт работы в данной области бизнеса:

---

---

5. Объясните, для чего нужны те финансовые средства, которые Вы хотите привлечь для развития предприятия, и как это скажется на его прибыльности?

---

---

6. Если Вы предполагаете взять кредит, то укажите:

- конкретные цели взятия кредита;
  - размер и виды кредита, приемлемые процентные ставки;
  - какие виды кредита Вы предполагаете использовать;
  - сроки погашения кредита;
  - что можно предложить в качестве залога за предоставленный кредит.
- 
-

7. Если Вы предполагаете привлечь инвестора, то укажите:

- какие виды инвестиций Вы предполагаете использовать;
  - срок окупаемости проекта.
- 
- 

8. Будете ли Вы работать по договорам:

- на поставку сырья, материалов и комплектующих;
- на реализацию продукции.

Укажите, на каких условиях? (если договора уже заключены, включите их в приложение)

---

---

### 3.2. Месторасположение

1. Укажите адрес (адреса, в случае если предприятий несколько) Вашего нынешнего предприятия, площадь территории, местоположение относительно центра города, транспортных и магистральных сетей.

---

---

2. Дайте физические характеристики зданий и сооружений для каждого Вашего предприятия.

---

---

3. Детально опишите, как и где Вы предполагаете разместить новое предприятие (с указанием наличия свободных производственных площадей, складского хозяйства, коммуникаций, технологического оборудования и т.п.).

Какие факторы принимались во внимание при выборе месторасположения нового предприятия?

---

---

4. Точно опишите Ваши потребности в новых основных фондах – производственные площади с коммуникациями, складское хозяйство, (приложить смету или указать предварительную сумму расходов).

---

---

5. Какая реконструкция основных фондов Вам необходима для организации нового производства? (приложить смету)

### 3.3. Продукция (услуги)

#### 3.3.1. Описание продукции (услуг)

1. Опишите Вашу новую продукцию (услуги):

---

---

2. Виды и характеристики, сезонность:

---

---

3. Какие наиболее важные потребности клиентов будет удовлетворять Ваша продукция (услуги)?

---

---

#### 3.3.2. Конкурентоспособность продукции

1. По каждому из новых видов продукции (услуг) укажите:

- что послужит ключом к успеху данного вида продукции на рынке;
- возможность модификаций;
- чьим нуждам будет служить.

---

---

2. Является ли стратегия для выпуска новой продукции (услуг) многолетней и в течение какого периода Вы рассчитываете её предлагать?

---

---

3. Как представлена аналогичная продукция на рынке в данный момент?

---

---

4. Укажите Ваших конкурентов. Почему люди будут покупать именно Вашу продукцию или услуги (преимущество продукции: качество продукта, широта ассортимента, простота, удобство, цена, дизайн, лучшее обслуживание, реклама, надёжность и т.п.)? Сравнить лучше конкретные показатели по нескольким конкурентам – 2–3-м или более. \_\_\_\_\_

---

---

#### 3.3.3. Технология

1. Какую технологию Вы будете использовать для выпуска новой продукции? (технологическая цепочка с описанием каждого производственного цикла)

---

---

2. Является ли она защищённой (патент, авторское право, торговая марка и т.п.)?

---

---

3. Укажите длительность производственного цикла для новой продукции.

---

---

## **4. Результаты анализа рынка**

### **4.1. Анализ «внешней среды» рынка**

1. С Вашей точки зрения, какие тенденции развития рынка представляют угрозу для предприятия и какие, наоборот, благоприятные возможности? Что на предприятии сделано, чтобы удовлетворять этим изменениям на рынке?

---

---

2. Влияют ли какие-либо политические факторы на рыночную ситуацию применительно к Вашей специфике?

---

---

3. В чём проявляется влияние аспектов законодательства? Готовятся ли сейчас какие-то новые постановления и законы, которые могут повлиять на рынок или на предприятие? Что сделано или делается на предприятии, чтобы отвечать новым требованиям?

---

---

4. Каким образом воздействуют на рынок социальные аспекты? Замечаете ли Вы какие-нибудь изменения в стиле работы или ценностях, которые существуют в Вашей отрасли промышленности и среди Ваших покупателей, которые могут повлиять на деятельность предприятия?

---

---

5. Какие основные изменения имеют место в настоящий момент в Вашей сфере деятельности в технике, с помощью которой производится товар (характерный для предприятия), технологических процессах и информационных технологиях? Может ли предприятие само измениться, чтобы соответствовать этим изменениям?

---

---

## 4.2. Анализ отрасли

1. Определите отрасль, в которой работает Ваша фирма.

---

---

2. Работает в Вашей отрасли небольшое число достаточно крупных фирм или большое число мелких?

---

---

3. Каково текущее состояние отрасли? Приведите статистические данные по динамике развития отрасли за последние 3 – 5 лет.

---

---

4. Какую долю рынка в отрасли занимает Ваше предприятие, как меняется эта доля за последние 3 – 5 лет?

---

---

5. Какие тенденции существуют в развитии отрасли? Приведите аналитические данные.

---

---

## 4.3. Сегментация рынка

1. На какой рынок (географически) направлена деятельность предприятия?

---

---

2. Что Вы думаете об общем размере рынка для изделий, аналогичных Вашим, на Вашем географическом рынке?

---

---

3. Какую долю на этом рынке занимает Ваше предприятие?

---

---

4. Какие географические рынки будут являться самыми важными для Вашей компании в перспективе?

---

---

5. Как Ваша продукция и услуги распределяются по следующим видам рынков (укажите виды продукции и долю в общем объеме продаж):

**01** растущий рынок \_\_\_\_\_

**02** стабильный рынок \_\_\_\_\_

**03** сокращающийся рынок \_\_\_\_\_



6. Как распределялись оборот и прибыль по основным видам изделий (или услуг) Вашего предприятия за последние три года?

Наименование	Доля в обороте (%)	Доля в прибыли (%)

7. Какие изделия или услуги, с Вашей точки зрения, должны быть сняты с производства? Почему? Нельзя ли их усовершенствовать?

---

---

8. На какие новые изделия или услуги есть спрос на рынке? Может ли Ваше предприятие поставлять эти пользующиеся спросом изделия или услуги?

---

---

9. Определите долю продукции Вашей фирмы, поставляемую в:

Ваш город \_\_\_\_\_

область \_\_\_\_\_

Россию \_\_\_\_\_

ближнее зарубежье \_\_\_\_\_

дальнее зарубежье \_\_\_\_\_

10. Определите долю продукции фирмы, поставляемую

постоянным покупателям \_\_\_\_\_

периодическим покупателям \_\_\_\_\_

случайным покупателям \_\_\_\_\_

11. Определите долю продукции фирмы, поставляемую

по прямым договорам \_\_\_\_\_

через розничную сеть \_\_\_\_\_

через агентов и представителей фирмы \_\_\_\_\_

#### 4.4. Анализ потребителей

1. Определите группы потребителей продукции Вашей фирмы. Опишите каждый вид потребителей.

---

---

2. На удовлетворение каких потребностей покупателей направлена деятельность Вашей фирмы?

---

---

3. Какова рыночная потребность в этой продукции (общий объём потребления в год)?

---

---

4. Дайте оценку потенциала Вашего рынка сбыта (оценку числа возможных покупателей Вашей продукции) по каждой группе потребителей.

---

5. Оцените в % часть рынка, занимаемую каждой группой потребителей, укажите изменения на рынке: рост, спад или стабильность. Какой потенциал роста у каждой группы?

---

6. Определите размеры основных групп потребителей с указанием их числа и доли:

Крупные \_\_\_\_\_

Средние \_\_\_\_\_

Мелкие \_\_\_\_\_

7. Определите характер покупателей по степени Вашего с ними взаимного влияния с указанием их доли:

Вы для них являетесь монополистом \_\_\_\_\_

Вы для них являетесь предпочтительным поставщиком \_\_\_\_\_

Вы для них являетесь рядовым поставщиком \_\_\_\_\_

Они для Вас являются монополистами \_\_\_\_\_

Они для Вас являются предпочтительными покупателями \_\_\_\_\_

Они для Вас являются рядовыми покупателями \_\_\_\_\_

8. С какими покупателями у Вашей фирмы существуют долгосрочные взаимоотношения (укажите их долю)?

---

---

#### **4.5. Анализ поставщиков**

1. С какими поставщиками у Вашей фирмы существуют долгосрочные взаимоотношения (укажите их долю)?

---

---

2. Каковы возможности для альтернативных поставщиков? Каковы возможности для поставок более мелкими, но частыми партиями? Каковы возможности для перевода поставок со складов поставщиков? Каковы возможности для «поставок к соответствующему времени»?

---

---

3. Как на предприятии оценивают своих поставщиков? Какие программы действуют на предприятии по оценке их эффективности как поставщиков и, следовательно, как партнёров? Какими критериями руководствуются при выборе поставщиков? Какую роль в этом процессе играют соответственно цена, поставка, надёжность, качество, кредиты или условия платежа, поставка в соответствии с требованиями самого предприятия и пр.?

---

---

4. В какой мере поставщик выступает партнёром предприятия, а не просто продавцом? Какого рода средства Вы используете со своими постоянными партнёрами для упрочнения взаимных обязательств и укрепления рыночной дисциплины?

---

---

#### **4.6. Анализ конкуренции**

1. Определите характер конкуренции в Вашей отрасли (поясните ответ):

- Конкуренция практически отсутствует.
- 
- 

• Конкуренция имеет место, но конкуренты находят механизмы для согласования своих действий.

---

---

- Имеет место жёсткая конкуренция на выживание.
- 
- 

2. Перечислите Ваших основных конкурентов.

---

---

3. Укажите (в процентном соотношении) долю каждого конкурента на рынке. Какова доля Вашего предприятия? Ваша доля рынка растёт, уменьшается или остаётся неизменной?

---

---

4. Опишите каждого конкурента (2–3 фразы): местонахождение, продукт, каналы распределения, система управления, финансовое состояние, уровень технологий, объем выпуска продукции. \_\_\_\_\_

---

5. В чём особенности деятельности конкурентов? Выделите их *преимущества и недостатки*. \_\_\_\_\_

---

6. Как на предприятии отслеживают уровень предложений по конкурирующим изделиям (услугам) на рынке? Насколько хорошо осуществляется подобное отслеживание по методам и качеству поставки указанных конкурирующих изделий (услуг)? \_\_\_\_\_

---

## **5. Анализ стратегии предприятия**

### **5.1. Общая маркетинговая стратегия**

1. Как на предприятии определяется и устанавливается функция маркетинга? Кто отвечает за эту функцию, каково реальное их положение в организационной структуре предприятия? \_\_\_\_\_

---

2. Какими ресурсами располагают на предприятии для осуществления функции маркетинга? для отдела маркетинга? \_\_\_\_\_

---

3. Какова общая стратегия маркетинга на предприятии? Существует ли она в письменном формате? \_\_\_\_\_

---

4. Как на предприятии отслеживают тенденции рынка? Какие реальные вопросы и проблемы в данной области существуют у предприятия? \_\_\_\_\_

---

5. Каков уровень квалификации сотрудников, занимающихся маркетингом и сбытом? Прошли ли они какое-то специальное обучение? \_\_\_\_\_

---

### **5.2. Стратегия ценообразования**

1. Опишите систему ценообразования на Вашу продукцию или услуги. Почему Вы выбрали данную систему? \_\_\_\_\_

---

2. Опишите систему ценообразования на доставку, установку и обслуживание Вашей продукции (если есть).

---

---

3. Каковы уровни цен на Вашу продукцию? Насколько сравнимы эти уровни с ценами конкурентов?

---

---

4. Существуют ли какие-нибудь специальные ценовые мероприятия для клиентов и поставщиков (система скидок, бонусы и т.п.)?

---

---

### **5.3. Стратегия сбыта (продаж)**

1. Как Вы доводите свою продукцию до потребителей? Опишите существующие и планируемые каналы сбыта Вашей продукции. Представьте статистические данные по сбыту, если таковые имеются.

---

---

2. Используете ли Вы розничную, оптовую торговлю, официальные представительства, дистрибьюторов, торговлю по каталогам или другие каналы сбыта?

---

---

3. Система сбыта является Вашим преимуществом или недостатком в сравнении с конкурентами? (пожалуйста, объясните)

---

---

4. Какова тенденция в сбыте Ваших изделий (услуг) за последние три года?

---

---

5. Как организованы транспортировка и хранение товаров?

---

---

6. Были на предприятии случаи неоплаты изделий в результате их брака, плохого функционирования, недостач при поставках, срывов сроков поставки и пр.?

---

---

7. Опишите структуру, посредством которой Вы планируете заниматься продажей новой продукции предприятия, принцип её работы, систему оплаты, систему заказов, другую специфику.

---

---

8. Укажите достоинства и недостатки существующей структуры.

---

---

9. Как часто составляются отчёты по продажам? Как часто анализируются результаты продаж?

---

---

#### **5.4. Реклама и продвижение продукции**

1. Каков уровень затрат на рекламу и продвижение Вашей продукции и услуг в настоящее время? Оказывает ли уровень затрат какое-то измеримое влияние на сбыт?

---

---

2. Какая реклама используется/прогнозируется? Каков выбор рекламных средств для основных групп Вашей продукции (услуг) (газеты; национальное, федеральное или местное радио; телевидение, наружная реклама, рассылка и т.д.)?

---

---

3. Какие методы продвижения Вашей продукции Вы используете и планируете использовать? Проводятся ли какие-либо презентации, информационные встречи, дни открытых дверей для посетителей, экскурсии и т.д.?

---

---

4. Как поддерживаются контакты с прессой? Участвует ли руководство компании в мероприятиях по связям с общественностью?

---

---

#### **5.5. Взаимодействие с покупателями**

1. Опишите характерные черты взаимодействия с покупателями (клиентами). Какой стратегии Вы придерживаетесь?

---

---

2. На что делается «ударение» при работе с покупателями?

---

---

3. Что нужно изменить, улучшить?

---

---

---

4. Каковы главные факторы для покупателя, когда он приобретает изделие Вашего предприятия?

---

---

---

---

5. Как много знает покупатель о качестве Ваших изделий и изделий Ваших конкурентов, характеристиках этих изделий, разработке, названии и пр.? Какие шаги в направлении улучшения качества обслуживания и информированности покупателей Вы предпринимаете?

---

---

6. Какое внимание на предприятии уделяют предоставлению услуг для покупателя? Как это отражается в управленческой структуре предприятия и кадровой политике?

---

---

## **6. Управление предприятием**

### **6.1. Организационная структура предприятия**

1. Существует ли на предприятии определённая официальная структура в управлении? Все ли знают её?

---

---

2. Представьте в виде схемы организационную структуру предприятия:

3. Сделайте краткие пояснения, касающиеся организационной структуры предприятия: функции подразделений, периодичность совещаний и т.д.

---

---

4. Насколько данная структура соответствует потребностям предприятия? Есть ли какие-нибудь проблемы, которые возникают из-за существующей организационной структуры? Отмечаются ли какие-то её недостатки, в результате которых решаются не должным образом или не решаются вообще определённые вопросы на предприятии?

---

---

## **6.2. Организация управления предприятием**

1. Опишите кратко процедуру принятия текущих и стратегических решений на предприятии.

---

---

2. Каковы определяющие принципы в вопросах распределения ответственности и прав? Как эти принципы отражают потребности бизнеса и ориентированность на покупателя?

---

---

3. Как на предприятии распространяются сведения о назначениях, ролях и ответственности людей, входящих в данную структуру? Насколько эффективно в рамках предприятия осуществляется обмен информацией между выше- и нижестоящими?

---

---

4. Какова политика относительно подбора кадров и продвижения по службе? Какое обучение прошли отдельные руководители? Какова кадровая политика на предприятии?

---

---

5. Как взаимосвязаны различные управленческие функции на предприятии? Как эта структура и информационные системы позволяют осуществлять регулярный и своевременный анализ состояния дел?

---

---

6. Какова культура общения на предприятии? Как открыто предприятие как социальная единица? Насколько поддерживаются на предприятии различные общественные мероприятия, в отличие от собственно производственных? Насколько поддерживается участие сотрудников в принятии решений на своём уровне на предприятии, насколько активно они участвуют в этом?

---

---



7. Есть ли недостатки в аппарате управления? Если есть, то какова возможность их устранения?

---

---

8. Укажите должности и Ф.И.О. работников управленческого аппарата предприятия. С какого времени они работают на предприятии? Какие должности они занимали на предприятии ранее (если занимали)? В какое время? На каких предприятиях они работали до этого (если работали)? В какое время? Какие должности занимали?

---

---

### 7. Финансовый план

1. Когда Вы планируете начать производство продукции? Укажите месяц, год.

2. Что конкретно Вы намереваетесь реализовывать? Приведите номенклатуру продукции (услуг).

3. Укажите объём реализации в динамике (по видам продукции) за прошедший год и на ближайшую перспективу (2–3 года):

#### СБЫТ ПРОДУКЦИИ

Наименование продукта	Единица измерения	Цена за единицу	Объём продаж в указанных ед. изм. в месяц (экспорт – отдельно)	Для достижения указанного объёма потребуется месяцев

Потери при продаже (%) \_\_\_\_\_ Время на сбыт (дней) \_\_\_\_\_

Задержки платежей (дней) \_\_\_\_\_ Запас готовой продукции (%) \_\_\_\_\_

% продаж по факту \_\_\_\_\_ % продаж в кредит \_\_\_\_\_ % продаж с авансом \_\_\_\_\_

*При продаже в кредит:*

Срок кредита при продаже (дней) \_\_\_\_\_ Надбавка к цене (%) \_\_\_\_\_

Период до начала выплат (дней) \_\_\_\_\_ Периодичность выплат \_\_\_\_\_

*При продаже с авансом:*

Срок поставки после предоплаты (дней) \_\_\_\_\_

Скидка с цены (%) \_\_\_\_\_ Доля аванса в цене (%) \_\_\_\_\_

*Скидки, используемые для стимулирования продаж:*

Наименование скидки \_\_\_\_\_

Размер скидки (%) \_\_\_\_\_ Доля продаж со скидкой (%) \_\_\_\_\_

4. Укажите объём и стоимость сырья и материалов, необходимых для производства одной единицы новой продукции (укажите по видам продукции).

*Сырьё и материалы*

**Примечание:** для посреднических и торговых организаций необходимо указать закупочную цену товаров. Данные по прямым издержкам на производство продукции или услуг указываются по каждому продукту отдельно в расчёте на одну единицу (штука, комплект, сеанс, килограмм, тонна, контейнер и т.д.).

Продукт	Наименования сырья и материалов	Единица измерения	Расход	Цена за единицу	Текущий запас, дней	Использование в цикле производства (равномерно, в начале, конце и пр.)	Страховой запас, %	Потери, %
А								
В								

Задержка оплаты после поставки (дней по видам сырья, материалов и товаров):

\_\_\_\_\_

5. Укажите количество основных производственных рабочих и других сотрудников, необходимое для успешной реализации проекта, а также оцените издержки на заработную плату и отчисления. Как эта сумма зависит от объёмов производства?

#### *ПЛАН ПЕРСОНАЛА*

Список должностей	Количество работников	Оклад	Периодичность выплат	Период использования работников

\_\_\_\_\_

6. Приняв общую сумму постоянных издержек за 100%, укажите, какая часть издержек будет относиться на каждый вид продукции (в процентном соотношении).

---

---

7. Оцените постоянные издержки на первый месяц выпуска продукции, а также спланируйте их величину в виде суммы за месяц:

- амортизация;
  - МБП;
  - упаковочные материалы;
  - расходы на обслуживание производства;
  - зарплата на управление производством;
  - другие постоянные затраты.
- 
- 

8. Укажите норму амортизации: \_\_\_\_\_

*СПОСОБЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА  
ПРОИЗВЕДЁННЫХ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ*

Перечень произведённых затрат	Способ учёта затрат (амортизация ____ лет, затраты будущих периодов на ____ единиц продукта)

9. Оцените расходы на маркетинговые исследования и торговые издержки на первый месяц выпуска продукции, а также спланируйте их движение в % за год или в сумме за месяц:

- реклама;
  - комиссионные вознаграждения (в % от продаж);
  - представительские расходы;
  - продвижение товара;
  - зарплата;
  - участие в торговых выставках;
  - командировочные расходы.
- 
-

10. Оцените издержки на исследования и развитие производства на первый месяц выпуска продукции, а также спланируйте их движение в % за год или в сумме за месяц:

- услуги консультантов;
  - исследовательское оборудование;
  - исследовательские материалы;
  - зарплата.
- 
- 

11. Оцените общие и административные издержки на первый месяц выпуска продукции, а также спланируйте их движение в % за год или в сумме за месяц:

- ведение бухгалтерского учёта;
  - зарплата работникам администрации;
  - безнадёжные долги;
  - аренда офисного оборудования;
  - страховки;
  - услуги юриста;
  - лицензии и патенты;
  - канцелярские принадлежности;
  - аренда офисного помещения;
  - налоги (кроме налогов на доходы предприятия);
  - телефонные переговоры;
  - коммунальные услуги.
- 
- 

12. Сведите все запланированные общие издержки в единую таблицу:

*ОБЩИЕ ИЗДЕРЖКИ*

Список издержек на управление, производство, маркетинг	Сумма	Периодичность выплат	Разовые выплаты

13. Какие дополнительные кредиты на ведение текущей деятельности Вы предполагаете взять (на приобретение оборотных средств, на выплату заработной платы и т.д.)? Определите:

- конкретные цели взятия кредитов;
  - виды кредитов;
  - процентные ставки;
  - условия выплат.
- 
- 

14. Каково будет изменение объёмов продаж за последующие два года в % к предыдущему периоду или в физическом выражении по видам продукции?

---

---

15. Представьте баланс предприятия и отчёт о прибылях убытках за два последних отчётных периода.

16. Какую часть продаж Вы будете производить в кредит?

---

---

17. Какой срок (дней) Вы предоставляете своим покупателям для оплаты счетов после отгрузки им проданной продукции? Сохранится ли этот срок на последующие два года (если нет, укажите, как изменится)?

---

---

18. Какой срок (дней) предоставлен Вам Вашими поставщиками для оплаты счетов за приобретённые материалы? Сохранится ли этот срок на последующие два года (если нет, укажите, как изменится)?

---

---

19. Укажите пути распределения чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, в процентном отношении, срок выплаты дивидендов.

---

---

20. Какую часть продукции Вы будете реализовывать с помощью дилеров? Укажите размер комиссионных отчислений.

---

---

21. Укажите основные риски проекта. Какие организационные мероприятия Вы планируете для предотвращения возможных рисков? Какие действия предполагается предпринять в случае их возникновения?

---

---

22. Перечислите основные этапы реализации проекта, их продолжительность:

*КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ*

№	Перечень планируемых затрат	Длительность периода (дней)	Дата начала	Необходимые ресурсы (люди, материалы, оборудование, услуги сторонних организаций и пр.)	Величина затрат

23. Планируемые источники финансирования и условия их привлечения:

*ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ*

**Собственный (акционерный) капитал**

Собственные средства предприятия (акционер)	Сумма	Дата поступления средств

**Займы**

Займ	Сумма	Дата	Срок	%-ная ставка	Периодичность выплаты, %	Регулярные выплаты основной суммы долга	Порядок возврата основной суммы долга	Разовые выплаты основной суммы долга

24. Дивиденды:

Периодичность выплаты дивидендов \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Доля прибыли, идущая на выплату дивидендов (в % по годам) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ .....	4
1.1. Понятие и виды инновационного проекта и программы .....	4
1.2. Окружение проекта .....	7
1.3. Жизненный цикл проекта и продукта .....	8
1.4. Процессы управления проектами и программами .....	10
Вопросы для самоконтроля .....	12
2. МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ .....	12
2.1. Мотивация создания, продажи и покупки инноваций .....	12
2.2. Оценка инновационного потенциала организации .....	14
2.3. Анализ спроса на нововведения .....	20
2.4. Создание конкурентных преимуществ для инновационного продукта .....	23
2.5. «Фронтирование» рынка в инновационном бизнесе .....	26
Вопросы для самоконтроля .....	28
3. ПОДГОТОВКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ .....	28
3.1. Поиск инновационной идеи .....	28
3.2. Выбор приоритетных направлений исследований и разработок .....	31
3.3. Создание «портфеля» инновационных проектов .....	33
3.4. Разработка инновационной стратегии бизнеса .....	34
3.5. Оформление инновационного проекта .....	39
Вопросы для самоконтроля .....	44
4. ЭКСПЕРТИЗА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	45
4.1. Задачи, методы, принципы проведения экспертизы .....	45
4.2. Организационные структуры, осуществляющие экспертизу проектов и программ .....	46
4.3. Оценка эффективности инновационных проектов и программ .....	48
4.4. Оценка эффективности инновационной деятельности .....	52
Вопросы для самоконтроля .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	62



Учебное издание

БЫКОВСКАЯ Елена Викторовна,  
ПАРХОМЕНКО Василий Львович,  
МИНЬКО Людмила Васильевна,  
ЗОЛОТАРЁВА Галина Михайловна,  
КОРОЛЬКОВА Елена Митрофановна

# ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Учебное пособие

Редактор Е.С. Кузнецова

Инженер по компьютерному макетированию И.В. Евсеева

Подписано в печать 06.09.2012.

Формат 60×84 /16. 5,11 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 473

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14