

Владимирский государственный университет

**Е. Г. Ерлыгина Т. Н. Кашицына
Е. С. Ловкова**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ:
ИННОВАЦИИ, РИСКИ
И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ**

Учебное пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Е. Г. Ерлыгина Т. Н. Кашицына
Е. С. Ловкова

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ИННОВАЦИИ, РИСКИ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-1647-7

© ВлГУ, 2025

© Ерлыгина Е. Г., Кашицына Т. Н.,
Ловкова Е. С., 2025

УДК 001.895:334

ББК 65.291.5

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
директор Владимирского филиала Российского университета кооперации
М. А. Шумилина

Доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики инноваций и финансов
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Д. Ю. Фраймович

Ерлыгина, Е. Г. Управление проектами: инновации, риски и коммерциализация [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Г. Ерлыгина, Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 510 с. – ISBN 978-5-9984-1647-7. – Электрон. дан. (7,86 Мб). – 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод DVD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Учебный курс «Управление проектами: инновации, риски и коммерциализация» ориентирован на знакомство с полным циклом управления проектами и включает подробное описание его особенностей, а также классификацию инновационных организаций, управление финансами, определение эффективности инновационной деятельности и управления рисками, составление бизнес-плана.

Предназначено для студентов направлений подготовки 38.03.02, 38.04.02 – Управление проектами, 38.03.04 – Эффективное государственное и муниципальное администрирование, а также может быть полезно преподавателям экономических вузов, студентам финансово-экономических колледжей, слушателям школ бизнеса и курсов переподготовки специалистов, окажет существенную помощь в реализации проекта предпринимателям и бизнесменам, а также лицам, занимающимся коммерциализацией малых, средних и индивидуальных предприятий.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 25. Ил. 124. Библиогр.: 109 назв.

ISBN 978-5-9984-1647-7

© ВлГУ, 2025

© Ерлыгина Е. Г., Кашицына Т. Н.,
Ловкова Е. С., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 8 |
| Глава 1. ИННОВАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ | 14 |
| 1.1. Понятие инноваций и основные участники процесса получения новшества..... | 14 |
| 1.2. Управление инновационной деятельностью | 19 |
| <i>Вопросы для самопроверки.....</i> | 22 |
| <i>Задания для самостоятельной работы.....</i> | 23 |
| <i>Темы эссе.....</i> | 25 |
| Глава 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ | 26 |
| 2.1. Внешняя и внутренняя среда организации..... | 26 |
| 2.2. Сущность и управление инновационными проектами | 30 |
| 2.3. Особенности управления персоналом инновационных организаций..... | 35 |
| 2.4. Планирование и прогнозирование инноваций на инновационном предприятии..... | 39 |
| 2.5. Координация и контроль инновационной деятельности | 44 |
| <i>Вопросы для самопроверки.....</i> | 48 |
| <i>Задания для самостоятельной работы.....</i> | 49 |
| <i>Темы эссе.....</i> | 50 |
| Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ | 51 |
| 3.1. Роль структурных изменений в инновационном развитии организации и виды организационных структур..... | 51 |
| 3.2. Классификация инновационных организаций по секторам науки и сферам деятельности..... | 56 |
| 3.3. Система управления венчурными фирмами | 59 |
| 3.4. Инжиниринговые фирмы | 63 |
| 3.5. Внедренческие центры | 67 |
| 3.6. Профит-центры..... | 70 |
| 3.7. Консорциум | 72 |

| | |
|---|-----|
| 3.8. Финансово-промышленные группы..... | 77 |
| 3.9. Реструктуризация инновационных предприятий и компаний | 82 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 88 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 89 |
| <i>Темы эссе</i> | 93 |
| | |
| Глава 4. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 94 |
| 4.1. Цели и задачи финансирования инновационной деятельности | 94 |
| 4.2. Источники и формы финансирования инноваций | 98 |
| 4.3. Поддержка, которая оказывается сформировавшимся малым инновационным предприятиям..... | 101 |
| 4.4. Проблемы финансирования инновационных проектов в научно-технической сфере | 108 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 112 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 112 |
| <i>Темы эссе</i> | 119 |
| | |
| Глава 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 120 |
| 5.1. Инновационный проект как объект анализа | 120 |
| 5.2. Задача экспертизы инновационных проектов | 125 |
| 5.3. Основные подходы к экспертизе инновационных проектов | 129 |
| 5.4. Основные подходы к отбору инновационных проектов | 135 |
| 5.5. Методы отбора инновационных проектов | 138 |
| 5.6. Виды экспертизы инновационных проектов..... | 146 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 150 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 151 |
| <i>Темы эссе</i> | 154 |
| | |
| Глава 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ | 155 |
| 6.1. Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты | 155 |
| 6.2. Команда проекта..... | 163 |
| 6.3. Организационная структура проекта | 171 |
| 6.4. Заинтересованные стороны | 173 |
| 6.5. Процессы управления | 177 |

| | |
|---|-----|
| 6.6. Содержание проекта | 185 |
| 6.7. Сроки проекта..... | 193 |
| 6.8. Коммуникации | 207 |
| 6.8. Ресурсы проекта | 213 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 226 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 227 |
| <i>Темы эссе</i> | 229 |

| | |
|--|-----|
| Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 231 |
| 7.1. Понятие риска инновационного проекта и процесс управления рисками..... | 231 |
| 7.2. Классификация рисков инновационных проектов..... | 235 |
| 7.3. Планирование управления рисками | 238 |
| 7.4. Идентификация рисков..... | 243 |
| 7.5. Качественный анализ рисков | 249 |
| 7.6. Количественный анализ рисков..... | 252 |
| 7.7. Планирование и реагирование на риски..... | 258 |
| 7.8. Контроль рисков..... | 262 |
| 7.9. Основные приемы управления рисками инновационных проектов..... | 266 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 269 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 270 |
| <i>Темы эссе</i> | 276 |

| | |
|--|-----|
| Глава 8. КОММЕРЦИАЛИЗУЕМОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА..... | 277 |
| 8.1. Понятие и сущность коммерциализуемости инновационного проекта..... | 277 |
| 8.2. Эффективность способов коммерциализации инноваций..... | 290 |
| 8.3. Процесс маркетинговых исследований | 298 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 306 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 307 |
| <i>Темы эссе</i> | 307 |

| | |
|---|-----|
| Глава 9. ПОНЯТИЕ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ..... | 308 |
| 9.1. Основные понятия бизнес-планирования..... | 308 |
| 9.2. Функции бизнес-планирования | 314 |
| 9.3. Последовательность разработки бизнес-плана | 318 |

| | |
|--|-----|
| 9.4. Программные комплексы в бизнес-планировании и виды бизнес-планов | 322 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 326 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 327 |
| <i>Темы эссе</i> | 331 |
| | |
| Глава 10. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА..... | 332 |
| 10.1. Содержание бизнес-плана | 332 |
| 10.2. Титульный лист бизнес-плана | 334 |
| 10.3. Деловое резюме проекта | 336 |
| 10.4. Информация об организации и отрасли..... | 338 |
| 10.5. Описание продукта (работ, услуг)..... | 343 |
| 10.6. План маркетинга..... | 348 |
| 10.7. Инвестиционный план | 354 |
| 10.8. Производственный план | 356 |
| 10.9. Организационный план | 361 |
| 10.10. Финансовый план. Оценка эффективности проекта | 366 |
| 10.11. Анализ рисков | 373 |
| 10.12. Приложение к бизнес-плану | 379 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 383 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 384 |
| <i>Темы эссе</i> | 387 |
| | |
| Глава 11. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ОШИБКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ | 388 |
| 11.1. Особенности содержания бизнес-плана инновационного Проекта..... | 388 |
| 11.2. Оформление бизнес-плана, как правильно сделать..... | 397 |
| 11.3. Ошибки, возникающие при написании бизнес-плана..... | 402 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 410 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 411 |
| <i>Темы эссе</i> | 414 |
| | |
| Глава 12. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРЕЗЕНТАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА..... | 415 |
| 12.1. Как проводится презентация инновационного проекта и его продолжительность | 415 |
| 12.2. Примерные структура и содержание презентации | 418 |
| 12.3. Дизайн и оформление | 422 |

| | |
|--|-----|
| 12.4. Рекомендации при подготовке к очной презентации | 424 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 429 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 429 |
| <i>Темы эссе</i> | 429 |
| | |
| Глава 13. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО | 430 |
| 13.1. Сущность и особенности экологического предпринимательства..... | 430 |
| 13.2. Специализация и виды экологического предпринимательства | 435 |
| 13.3. Экологический контроллинг | 440 |
| 13.4. Экологический маркетинг | 448 |
| 13.5. Влияние инноваций на развитие предпринимательства | 458 |
| 13.6. Пространство для экологического предпринимательства | 473 |
| <i>Вопросы для самопроверки</i> | 491 |
| <i>Задания для самостоятельной работы</i> | 491 |
| <i>Темы эссе</i> | 498 |
| | |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 499 |
| | |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 500 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сегодня существует необходимость перейти к инновационной экономике, которая, с одной стороны, обеспечит разнообразие производимых в стране товаров, а с другой – снизит зависимость от импорта стратегически важных продуктов и технологий. Повышение конкурентоспособности national экономики возможно через технологическую модернизацию промышленности, основанную на отечественных разработках и импорте передовых инновационных решений.

Доля расходов компаний на научные исследования и разработки (НИР) в общих национальных затратах на них превышает 65 %, в то время как в среднем по странам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) этот показатель близок к 70 %. В России ситуация обратная: финансирование НИР из корпоративного сектора составляет чуть более 20 % от общего объема вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)¹.

Несмотря на важность коммерциализации инноваций в России, их развитие ограничивается рядом факторов. В российской экономике присутствует низкий спрос на инновации, обусловленный неэффективной структурой (например, закупка иностранного оборудования в ущерб внедрению отечественных разработок. В 2022 году 9,7 % общего числа российских промышленных компаний осуществляли разработку и внедрение технологических инноваций. Для сравнения: «в Германии их доля равнялась 69,7 %, Ирландии – 56,7 %, Бельгии – 59,6 %, Эстонии – 55,1 %, Чехии – 36,6 %. К сожалению, в России низка не только доля инновационно активных предприятий, но и интенсивность затрат на технологические инновации, которая составляет 1,9 % (аналогичный показатель в Швеции – 5,5 %, Германии – 4,7 %)»²

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 12.11.2024).

² Там же.

Российской инновационной активности присущ имитационный характер, ориентированный на заимствование готовых технологий, а не на разработку отечественных инновационных технологий. Кроме отставания в количественных показателях российских предприятий по уровню инновационной активности они имеют еще и существенные структурные проблемы в области управления инновациями. «По показателю ”способность компаний к заимствованию и адаптации технологий”, рассчитанному Всемирным экономическим форумом, Россия с 2022 г. до настоящего времени находится на 41-м месте из 133 – на уровне таких стран, как Кипр, Коста-Рика, ОАЭ»³.

Для российских предприятий также характерна низкая отдача от использования инновационных технологий. Сокращение доли бизнес-сектора в финансировании НИОКР в значительной степени обусловлено слабым развитием в России системы частно-государственного партнерства при реализации инновационных проектов бизнесом: «...доля компаний, получавших бюджетное финансирование на эти цели, составляет в России всего 0,8 %. Для сравнения: в Германии – 8,8 %, Бельгии – 12,7 %. Также недостаточная поддержка оказывается созданию малого инновационного бизнеса»⁴.

Большинство реализованных проектов можно охарактеризовать как «модернизационные», а не «инновационные». Они направлены на укрепление конкурентных позиций или сокращение отставания от иностранных соперников, вместо того чтобы занимать новые рыночные ниши или создавать новые сегменты рынков. Это приводит к стагнации процессов коммерциализации инноваций и фиксирует организации в областях торговли и общественного питания, где акцент смещается не на разработку и внедрение инноваций, а на выживание в условиях конкурентной борьбы⁵.

Постоянные преобразования в российской экономике требуют от выпускников вузов умения адаптироваться и эффективно действовать в быстро изменяющейся экономической среде. Поэтому в

³ На материалах: Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2023. № 3 (89).

⁴ На материалах: Федеральная служба государственной статистики

⁵ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

рамках обучения должны быть сделаны акценты на развитие у учащихся экономического мышления, формирование развернутых представлений об экономической действительности, что даст возможность выпускникам включаться в сферу бизнеса и успешно в ней действовать.

Учебный курс «Управление проектами: инновации, риски и коммерциализация» ориентирован на знакомство с полным циклом организации и управления инновационным предприятием, включает подробное описание особенностей управления инновационной деятельностью, а также методов, средств и инструментов, необходимых для выведения инноваций на рынок. Содержание и методы обучения направлены на формирование у обучающихся не только понимания логики коммерциализации инноваций, но и на освоение понятийных средств, позволяющих решать задачи создания собственного дела и обеспечения условий для его эффективного функционирования и развития.

Основная цель пособия – приобретение студентами специальных знаний основ современной теории и практики управления инновациями, формирование профессиональных навыков в области управления инновационными предприятиями, принципов инновационного управления и творческая реализация полученных навыков на практике в конкретных ситуациях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие компетенции:

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений в условиях инноваций;
- способность участвовать в разработке маркетинговых стратегий организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию инновационного продукта;
- готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;
- понимание основных мотивов и механизмов принятия решений органами государственного регулирования;
- способность планировать организационную деятельность организации;
- способность анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения;

- умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;
- способность оценивать экономические и социальные условия коммерциализации инноваций.

Содержание курса выстроено таким образом, чтобы дать развернутое представление о роли инноваций и инновационном управлении в современных условиях, его существенных отличиях от других способов управления бизнесом и одновременно полно и системно отразить способы, методы и инструменты коммерциализации инноваций.

Курс содержит двенадцать глав. Каждая глава включает несколько тем, которые студенты могут использовать в качестве основы для эссе. Результаты эссе преподаватель оценивает по следующим параметрам: знание литературы по конкретной теме, собственное мнение обучаемого об излагаемой проблеме, умение анализировать и обобщать материал, умение правильно оформить работу.

Проверить и закрепить усвоенные знания помогают тесты, кейсы, эссе, задания для самостоятельного выполнения и вопросы для самопроверки.

Кейс в настоящее время широко используют для контроля знаний студентов. Суть его в том, что учащимся предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений. Будучи интерактивным методом обучения, кейс позитивно воспринимается студентами, которые видят в нем игру, обеспечивающую освоение теоретических положений и практическое овладение материалом. Не менее важно и то, что анализ ситуаций довольно сильно воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе. За 1,5 часа игры студенты должны предложить оптимальное решение проблемы на основе данных кейса и презентовать свой проект.

Эссе – это краткое произведение с произвольной структурой, которое отражает личные впечатления и мысли автора по определенной теме или актуальной общественной проблеме, при этом автор не стремится обеспечить исчерпывающее освещение предмета.

Самостоятельные задания помогают закрепить знания, полученные в ходе изучения учебных материалов, и применить их при анализе и оценке различных практических ситуаций. Большинство из заданий необходимо выполнять творчески, они различаются по уровню сложности. Все задания основаны на материалах пособия, но зачастую требуют использования дополнительных источников и интернет-ресурсов. Задания также способствуют развитию мыслительной активности студентов, так как рассматривают конкретные практические проблемы. Для формирования общего понимания вопроса и определения критериев оценки результатов решений практических задач проводятся групповые обсуждения на семинарах. Это один из активных методов контроля знаний, который помогает расширить и углубить существующие знания, а также развивает навыки доказательства, убеждения и отстаивания своей точки зрения.

Семинарские занятия предполагают коллективное обсуждение поставленных вопросов, что способствует овладению культурой делового общения, умению слушать и грамотно задавать вопросы, выражать собственную точку зрения, аргументировать свою позицию, конструктивно относиться к точке зрения оппонентов.

Тест – способ изучения глубинных процессов деятельности системы, при котором происходят введение в систему разных ситуаций и отслеживание доступных наблюдению изменений в ней. Тесты представляют собой задания стандартной формы, по результатам выполнения которых можно выявить способности, предрасположенности кого-либо к чему-либо, а также знания и умения испытуемого.

Применяемые методы обучения играют важную роль для обеспечения эффективности учебного процесса. Учебный курс построен на основе передовых педагогических технологий с использованием активных методов обучения и максимально приближен к реальной практике осуществления предпринимательской деятельности в России.

В активных методах обучения важно не только усвоение знаний, но и способы их получения, образцы и способы мышления и деятельности, развитие творческого потенциала обучаемых. К активным методам обучения относят совокупность форм организации и управле-

ния учебно-познавательной деятельностью обучаемых, обладающих следующими отличиями от традиционных форм:

- принудительной активизацией поведения и мышления обучаемых;
- высокой степенью вовлеченности обучаемых в учебный процесс;
- обязательностью взаимодействия обучаемых между собой или с преподавателем;
- наличием предпосылок для поэтапной оценки успешности и полноты усвоения материала;
- повышенной степенью мотивации и творческого характера занятий;
- направленностью на освоение материала в максимально сжатые сроки.

Обучение реализуется в игровой форме решения учебных задач по овладению методами коммерциализации инноваций на материале создания и ведения собственного дела и включает систему взаимосвязанных традиционных и активных методов обучения: тренинги, дискуссии, групповое решение практических задач и др.

Серия проблем, возникающих в связи с необходимостью реализовывать отдельные этапы коммерциализации инноваций, объединяет в единую систему отдельные темы и занятия, на которых учащиеся должны сами найти ответ на поставленный вопрос. Проблемный метод работы, формируя убеждения учащихся, одновременно в наибольшей степени способствует развитию у них познавательного интереса и активности.

Глава 1

ИННОВАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Краткое содержание

Понятие инноваций и основные участники процесса получения новшества. Управление инновационной деятельностью. Юридические аспекты инновационной деятельности.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: представление о многогранности инноваций, об основных участниках процесса получения новшества; понимание процесса инноваций; знание юридических аспектов инновационной деятельности.

1.1. Понятие инноваций и основные участники процесса получения новшества

«Понятие «инновации» произошло от английского слова «innovation»⁶, перевод которого на русский язык означает «нововведение», «новшество». В соответствии с этим некоторые авторы предлагают рассматривать и употреблять эти термины как синонимы, подразумевая под ними запуск в производство нового продукта, внедрение нового производственного метода или применение новой формы организации бизнеса»⁷.

Инновация – «это коммерчески воплощенная идея, способная создать новые потребности или удовлетворить имеющиеся новым, более эффективным способом; принести эффект производителю и потребителю при оптимальном сочетании затрат и результатов внедрения»⁸.

В зависимости от суммы признаков классификационные группы инноваций различаются по ряду параметров (рис. 1).

⁶ Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2023. 334 с

⁷ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

⁸ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. - 264 с.



Рис. 1. Классификация инноваций

Разбивка инноваций на конкретные группы по определенным признакам называют классификацией инноваций, в практике управления инновациями используют различные классификаторы инноваций, их можно представить в рис. 2.

Основными участниками получения инновации можно выделить.

1. Ученый – личность, которая получает научные знания о создании новации (это идея, увеличивающая достижение цели, но пока не способна к распространению в обществе), а конкретно: исследует работу оператора в различных условиях. Итог этой работы – макет. Согласно ГОСТ 15.107-79: «Макет – это упрощенное воспроизведение в определенном масштабе изделия или его части, на котором исследуются отдельные характеристики изделия, а также оценивается правильность технических и художественных решений».

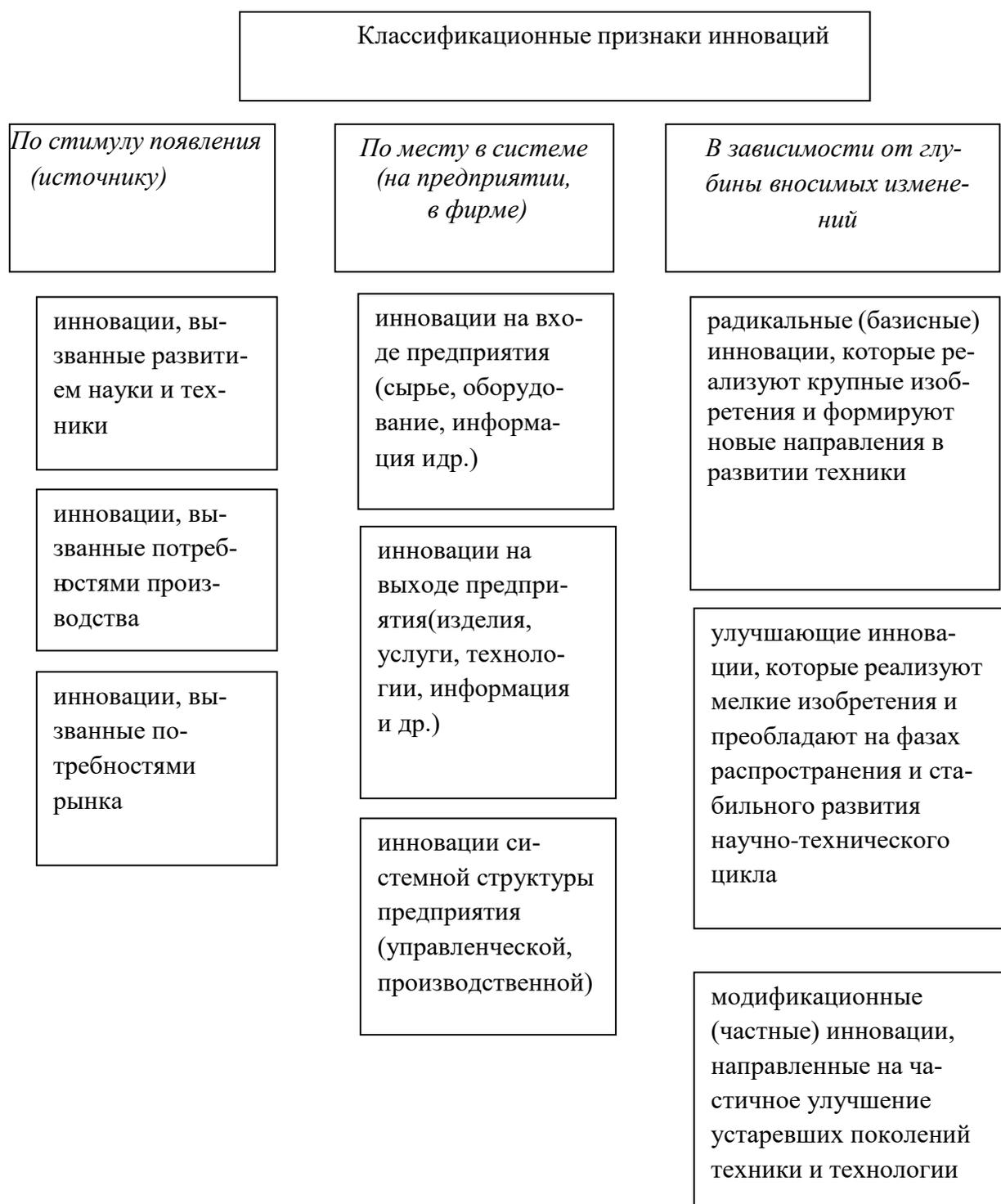


Рис. 2. Классификационные признаки инноваций

2) Инженер – личность, которая исследует пути увеличения вероятности выполнения новации. Итог его работы в случае научно-технического проекта опытный образец. В идеале опытный образец отличается тем, что его изготавливают так, как если бы он сразу готовился к массовому применению.

3. Менеджер – личность, которая планирует и контролирует выполнение функций ученого и инженера с целью увеличения вероятности перехода новации в инновацию.

Отдельно можно выделить менеджера инновации – это личность, нацеленная на понимание и /или углубление своего понимания в том, как когда, для чего и в каких масштабах потребуются новинка, и изменяющаяся новинку с помощью других участников системы инновационной деятельности для максимального соответствия этой цели.

В этом смысле проект НИОКР под руководством менеджера является неотъемлемой частью инновационного проекта. Если НИР ведет ученый, то его обязанности не входит получение инновации. Внешнее управление его работой менеджером превращает работу ученого в часть инновационного проекта по увеличению вероятности перехода новации в инновацию.

Управление инновациями как сфера деятельности является наиболее сложным видом человеческой деятельности и требует не только знаний в самых разных областях, но и наличия навыков общего менеджмента, к которым относятся лидерство, взаимодействие, умение вести переговоры, умение настоять на своем, навыки разрешения конфликтов внутри предприятия, умение вести команду за собой.

Тестовые задания

1. Верно ли определение «инновации»: *«прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного др. характера»?*

- а) да;
- б) нет.

2. Какие из перечисленных критериев выделяет Ж.Ж. Ламбен в книге «Менеджмент, ориентированный на рынок» для классификации инновации?

- а) уровень новизны для организации;
- б) природа инновационной концепции;
- в) происхождение инновации;
- г) изменение в поведении пользователя инноваций.

3. Какую долю (%) на рынке имеют товары «мировой новизны»?
- а) 20;
 - б) 26;
 - в) 10;
 - г) 11.
4. Какова доля разработок успешных товаров по модели pull по оценкам американских и европейских специалистов?
- а) 30 – 60 %;
 - б) 10 – 30 %;
 - в) 70 – 90 %;
 - г) 60 – 80 %.
5. Требуется ли управление инновациями наличия навыков общего менеджмента?
- а) требует;
 - б) не требует.
6. Связаны ли коммерческая и организационная инновации процессом коммерциализации товаров или услуг?
- а) связаны;
 - б) не связаны;
 - в) частично связаны;
 - г) связаны в отношении товаров.
7. Кто являются основными участниками получения инновации?
- а) студент, учитель, секретарь;
 - б) ученый, инженер, менеджер;
 - в) директор, инженер, секретарь;
 - г) все ответы верны.
8. Личность, которая исследует пути увеличения вероятности выполнения новации, является:
- а) менеджером;
 - б) инженером;
 - в) учёным;
 - г) нет правильного варианта ответа.
9. Если НИР ведёт ученый, то входит ли в его обязанности получение инновации?
- а) да;
 - б) нет.

10. Какой из перечисленных признаков классификации инноваций, относится к типу «диффузные»?

- а) разные стадии процесса в разных организациях;
- б) продукт рыночной новизны;
- в) заимствованные;
- г) реализованные на множестве объектов.

1.2. Управление инновационной деятельностью

Инновационная деятельность часто трактуется, как деятельность, связанная с использованием новых (высоких) технологий⁹. Направления инновационной деятельности представлены на рис. 3.

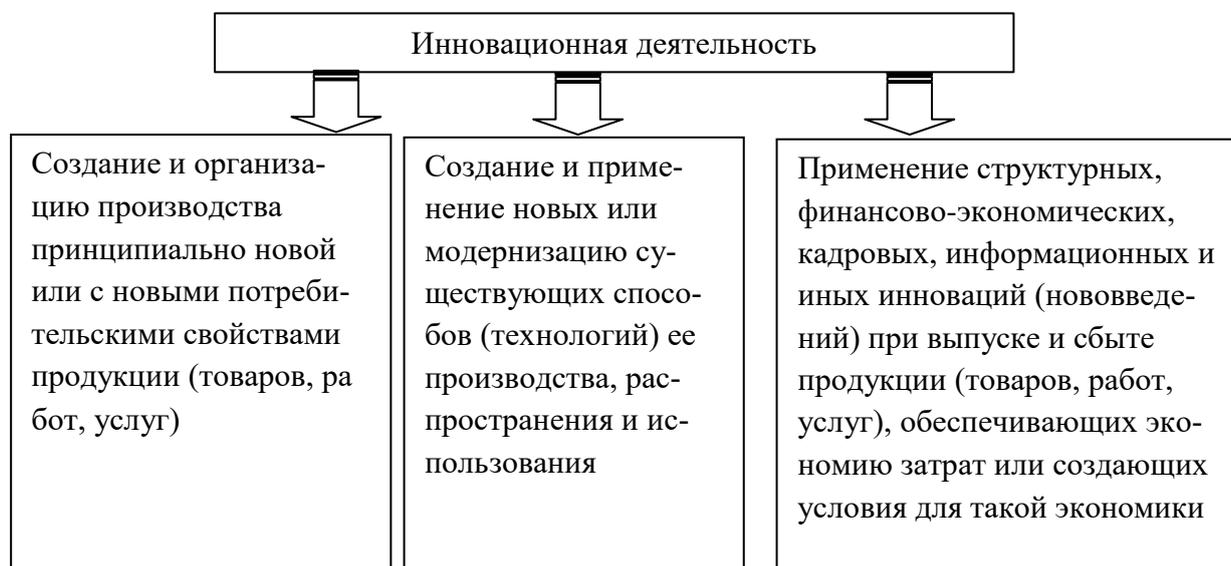


Рис. 3. Направления инновационной деятельности

Инновационная деятельность, как правило, осуществляется в научных и инновационных предприятиях. Однако в последнее время инновационной деятельности все больше внимания стали уделять компании и предприятия, не относящиеся к категории инновационных¹⁰, но применяющих инновации для достижения страте-

⁹ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. - 264 с.

¹⁰ Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2023. 334 с

гических и операционных целей. Процесс управления инновациями представлен на рис. 4.



Рис. 4. Этапы процесса управления инновациями

Основные этапы: «идея, создание опытного образца и изготовление. Но самое важное происходит, наверное, еще раньше – когда только ставится задача поиска идей. Многие считают, что новые идеи рождаются у инженеров. Но на самом деле в российских компаниях эти задачи возложены как на конструкторов, так и на маркетологов»¹¹.

«Качество инновационного проекта как объекта управления»¹² – «это его свойства, которые относятся к способности результатов проекта и процесса его осуществления удовлетворять установленным требованиям к конкурентоспособности инновационного продукта, к эффективности результата для инвестора и уровню инновационного управления проектом. На основе этого можно выделить основные факторы, влияющие на уровень качества инновационного проекта»¹³ (рис. 5).

¹¹ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.].-М. : ФЛИНТА, 2019. - 162с

¹² Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2019. 213 с.

¹³ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков,

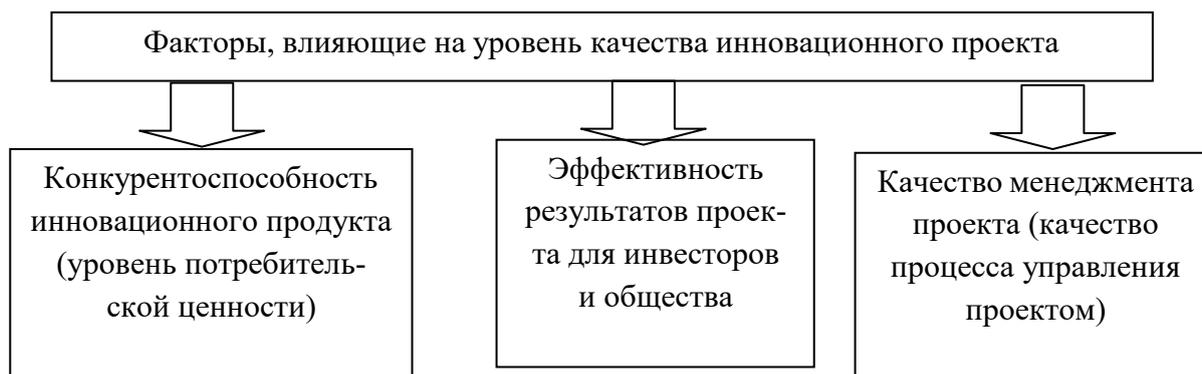


Рис. 5. Факторы, влияющие на уровень качества инновационного проекта

Конкурентоспособность является важнейшим фактором.

Тестовые задания

1. Правильно ли утверждение, что инновационная деятельность характеризуется постоянным совершенствованием, экспериментированием, новаторством и динамизмом?

- а) да;
- б) нет.

2. Считаете ли вы, что инновационный путь развития предполагает постоянные изменения?

- а) да;
- б) нет.

3. Важно ли для иностранного инвестора соблюдение регламентов и других формальных вещей в российской компании?

- а) да;
- б) нет.

4. Что из ниже перечисленного не входит в классификацию инноваций?

- а) степень новизны для фирмы;
- б) природа инновационной концепции;
- в) происхождение инноваций;
- г) изменения в поведении пользователя инновацией.

5. Доля товаров «мировой» новизны составляет?

- а) 5 %;
- б) 10 %;
- в) 15 %;

г) 25 %.

6. По природе инновационной концепции инновации делятся:

а) на организационные и неорганизационные;

б) технологические и коммерческие;

в) экономические и научные;

г) организационные и научные.

7. Вставьте пропущенное слово: Управление инновациями как сфера деятельности является видом человеческой деятельности.

а) простым;

б) сложным;

в) научным;

г) стратегическим.

8. Что требуется для управления инновациями?

а) навык взаимодействия;

б) навык разрешения конфликтов;

в) навык экономических расчетов;

г) навык организационного поведения.

9. Является ли проект НИОКР под руководством менеджера неотъемлемой частью инновационного проекта?

а) не является;

б) является.

10. Согласны ли вы, что по происхождению инноваций выделяют только две модели инноваций – pull и push?

а) да;

б) нет.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое инновации?

2. Перечислите основные виды инноваций.

3. Перечислите основные инновации по группам.

4. Выделите факторы, с помощью которых можно избежать краха при внедрении инноваций.

5. Определите причины слабого использования современных управленческих технологий в инновационной деятельности?

6. Дайте характеристику уровня инновационной активности организаций в настоящее время?

7. Что понимается под словосочетанием «инновационной политикой государства»?

8. Определите цели и направления инновационной политики государства?

9. Выделите несколько методов реализации инновационной политики государства?

10. Охарактеризуйте малое предприятие как фактор инновационной политики?

11. Определите, основные методы выбора инновационной политики существуют?

12. Определите основные этапы разработки инновационной политики?

13. Дайте определение «инновационная политика предприятия» и определите этапы ее разработки?

Задания для самостоятельной работы

1. Выберите инновационный проект, выделите в нем инновационные процессы и охарактеризуйте осуществляемое управление над ним.

2. Приведите известные вам примеры комбинированных инноваций, включающих два и более признаков.

3. Выберите конкретное инновационное предприятие и рассмотрите его инновационную политику.

- Проведите анализ рынка и определите в нем место рассматриваемого предприятия.

- Определите реальную и потенциальную государственную поддержку предприятия.

- Опишите процесс разработки инновационной политики на предприятии (поэтапно).

4. Ряд экономистов считает, что инновационная экономика – это не что иное, как национальная реакция государства и населения на значительные ограничения, возникающие на пути экономического роста (например, увеличение или снижение цен на нефть и другие энергоносители), или на изменения «правил игры» на мировом рынке (установление повышенных таможенных тарифов, квот и т.д.).

Как Вы думаете, насколько это утверждение верно? Приведите примеры и обоснуйте свой ответ.

5. Ученые создали самую мощную в мире кислоту, которая мощнее концентрированной серной кислоты. Экспериментальный состав можно хранить в пробирке, тогда как предыдущий рекордсмен разъедает стекло. Она более чем в 100 трлн раз кислее, чем обычная вода. В качестве практического применения «Состав» может быть, использоваться для близкого изучения прежде неуловимых химикалий или же для оказания помощи химической промышленности в более эффективном управлении реакциями.

Относится ли данное открытие к инновациям и если да, то почему?

Кейс¹⁴

«Молодая продюсерская группа из г. Н создает совершенно новый формат иллюзионного шоу, которое будет идти на одной из концертной площадки г. Н с периодичностью один-два раза в неделю на протяжении шести-восьми месяцев в году. Открытие шоу в конце февраля 2020 года. Количество посадочных мест в зале – 500. Продолжительность шоу полтора часа. Стоимость билетов – 700-1500 руб. Целевая аудитория: мужчины и женщины 20-60 лет, любящие развлечения, интересующиеся магией и искусством иллюзиона, с доходом от 25 тыс. руб. в месяц.

Возможности:

- Повышающийся в последнее время интерес к фокусам, иллюзионному искусству.
- Отсутствие в г. Н постоянного «большого» иллюзионного шоу. Сейчас этот жанр представлен индивидуальными выступлениями местных фокусников большей частью в формате корпоратива.
- Знание командой «Лаборатории магии» иллюзионной «темы», знакомство с людьми из этой сферы.
- Большой рынок потребителей развлечений: более чем пяти-миллионное население г. Н.

Сложности:

- Ограниченный бюджет (бизнес развивается на собственные средства), ограниченное время на промоушен нового шоу.

¹⁴ Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. № 1. 130 с.

– 2,5 – 3 месяца (в классическом варианте требуется не менее пяти-шести месяцев), сложности в размещении наружной рекламы в самых популярных местах (отсутствие свободных рекламных носителей либо очень высокая цена).

– Высокая конкуренция в индустрии развлечений города.

Задачи:

– Создать повышенный интерес к шоу за 2,5 – 3 месяца до его открытия.

– Обеспечить продажу не менее 80 % билетов на протяжении пяти-семи месяцев после открытия.

– За пять-семь месяцев подготовить устойчивые предпосылки для успешного развития других форматов шоу под общим брендом.»

Задание к кейсу

1. Охарактеризуйте инновации продюсерской группы.
2. Проанализируйте основные преимущества и недостатки данной ситуации.
3. Для продвижения нового шоу разработайте несколько нестандартных инструментов рекламы.

Темы эссе

1. Организационные предпосылки и условия внедрения нововведений (подготовка производства).
2. Нововведения в сфере организации производства.
3. Управленческая система инновационной компании.
4. Инновационный климат и потенциал предприятия.
5. Инновации и инновационная деятельность за рубежом.
6. Региональная инновационная политика.

Глава 2

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Краткое содержание

Сущность и управление инновационными проектами. Особенности управления персоналом инновационных организаций. Планирование и прогнозирование инноваций на инновационном предприятии. Координация и контроль инновационной деятельности.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание сущности инновационного проекта и этапов его управления; понимание проблем, возникающих на различных этапах управления инновационным проектом, особенностей его управления и способах управления в меняющихся условиях.

2.1. Внешняя и внутренняя среда организации

Понятие среды и ее уровни (рис. 6)

Среда организации — это совокупность элементов, находящихся как вне, так и внутри предприятия, и оказывающих влияние на его производительную и коммерческую деятельность.

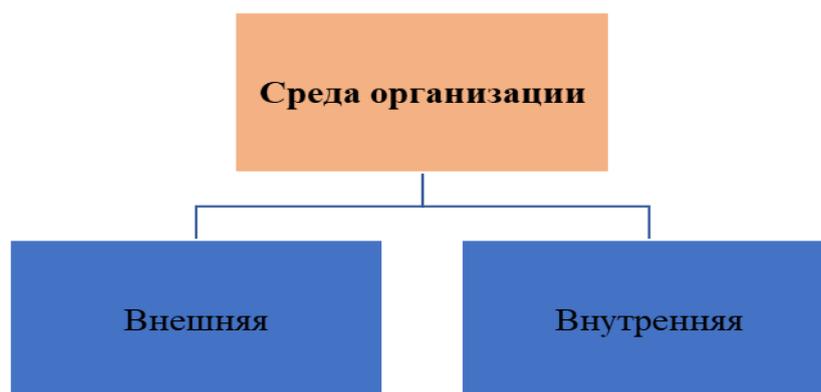


Рис. 6. Среда организации

Внешняя организационная среда включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкурентов, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: среду косвенного воздействия и среду прямого воздействия

Общая среда косвенного воздействия состоит из социальных, демографических и экономических факторов, влияющих на все компании. Эти факторы не оказывают прямого воздействия на фирму, но влияют на работу всех организаций.

Среда прямого воздействия, влияет на повседневные функции организации, связанные с основными видами деятельности, такими как конкуренты, поставщики и потребители.

Каждая организация имеет свою внутреннюю среду, включающую внутрифирменные элементы: работников, менеджмент и корпоративную культуру, определяющую поведение сотрудников и адаптацию компании к внешним условиям(рис. 7).

| | |
|--|---|
| 1. Международное измерение | • События, происходящие за рубежом страны, так же как и возможности развития бизнеса компании в других странах. |
| 1. Международное измерение | • События, происходящие за рубежом страны, так же как и возможности развития бизнеса компании в других странах. |
| 3. Социокультурное измерение генеральной среды | • Образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой оперирует организация. |
| 4. Экономическое измерение | • Отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. |
| 5. Законодательное/политическое измерение | • Включает федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля за действиями компании. |

Рис. 7. Составляющие среды косвенного воздействия

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации (рис. 8).

| | |
|----------------|---|
| 1. Потребители | <ul style="list-style-type: none"> • Потребителями компании выступают индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что в конечном итоге и определяет успех фирмы на рынке. |
| 2. Конкуренты | <ul style="list-style-type: none"> • Оперирющие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей организации являются конкурентами компании. |
| 3. Поставщики | <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики обеспечивают компании-покупателю поступление необходимых ей для производства готовой продукции сырья и материалов. |
| 4. Рынок труда | <ul style="list-style-type: none"> • Рынок труда образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации |

Рис. 8. Составляющие среды прямого воздействия

Внутренние переменные — это факторы, возникающие внутри организации. Так как организации являются системами, созданными людьми, эти переменные в основном являются результатом управленческих решений. Главные переменные, требующие внимания руководства, включают цели, структуру, задачи, технологии и людей (рис. 9).

| | |
|------------|---|
| Цели | <ul style="list-style-type: none"> • Конкретное конечное состояние, ожидаемый результат, который стремится достичь организация |
| Задачи | <ul style="list-style-type: none"> • Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в определенный срок |
| Структура | <ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющее наиболее эффективно достигать целей организации |
| Технологии | <ul style="list-style-type: none"> • Средство преобразования вводимых ресурсов в конечные искомые продукты или услуги |
| Люди | <ul style="list-style-type: none"> • Люди являются основой любой организации, создают ее продукт, формируют культуру организации |

Рис. 9. Составляющие внутренней среды

Внутренние переменные часто называют социотехническими подсистемами, так как они включают в себя социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Тестовое задание

1. Изменения внешней среды сильно воздействуют на деятельность компании, так ли это:

- а) нет
- б) да
- в) отчасти

2. Каждая организация, являясь открытой системой, ... от внешней среды:

- а) не зависит
- б) отличается
- в) зависит

3. Внешняя среда характеризуется:

- а) занятостью
- б) определенностью
- в) неопределенностью

4. Такая среда характеризует экологическую обстановку и природные условия, в которой функционирует бизнес:

- а) Природно-географическая среда
- б) Правовая среда
- в) Экономическая среда

5. Внешняя среда характеризуется:

- а) изменчивостью
- б) простотой
- в) сложностью

6. Внешняя среда характеризуется:

- а) статичностью
- б) пассивностью
- в) подвижностью

7. Факторы воздействия внешней среды бывают:

- а) прямого
- б) основного
- в) частичного

8. Содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации:

- а) среда косвенного воздействия
- б) среда статического воздействия
- в) среда прямого воздействия

9. Компании, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию либо оказывают услуги, которые удовлетворяют одни и те же потребности:

- а) поставщики
- б) конкуренты
- в) покупатели

10. Включает факторы, которые могут и не оказывать немедленного прямого воздействия на организацию, но так либо иначе влияет на ее функционирование:

- а) среда статического воздействия
- б) среда прямого воздействия
- в) среда косвенного воздействия

2.2. Сущность и управление инновационными проектами

«Проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика»¹⁵.

«Инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий»¹⁶, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

«Жизненный цикл инновационного проекта – полный комплекс работ и мероприятий, выполняемых в строго определенной последовательности всеми исполнителями проекта. Таким образом, жизненный цикл проекта охватывает все стадии его воплощения – от появ-

¹⁵ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

¹⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. — 2-е изд., доп. и перераб. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. 136 с.

ления замысла, проведения НИОКР, подготовки производства и непосредственного производства продукции до ее реализации»¹⁷.

«Одной из форм инновационного проекта являются исследования проекта, под которыми понимается разработанный план исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих народнохозяйственное, социально-политическое значение»¹⁸. В исследовательских проектах обосновываются технические, экономические решения.

«Идеи, замыслы и технические решения, а также реализующие их проекты имеют различные уровни научно-технической значимости: модернизационный, новаторский, опережающий, пионерный»¹⁹.

Уровень важности проекта определяет его сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов инновационного процесса, это кардинальным образом влияет на содержание проектного управления.

По «масштабности решаемых задач, инновационные проекты подразделяются следующим образом»²⁰:

1) монопроекты; 2) мульти-проекты; 3) мегапроекты, они могут быть краткосрочными (1-2 года), среднесрочными (до 5 лет) и долгосрочными (более 5 лет).

«Состав стадий и этапов инновационного проекта определяется его отраслевой и функциональной принадлежностью»²¹.

Каждая фаза разработки и реализации проекта имеет свои цели и задачи (рис. 10).

¹⁷ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. - 292 с.

¹⁸ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2019. 213 с.

¹⁹ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

²⁰ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. М. : ИНФРА-М, 2022. 336 с.

²¹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. 136 с.



Рис. 10. Содержание фаз жизненного цикла инновационного проекта

Основными признаками проекта являются: новизна; изменения как основное содержание проекта; неповторимость; конкретная цель, ограничения во времени; временная ограниченность продолжительности проекта; ограниченность трудовыми ресурсами; бюджет, относящийся к проекту; комплексность решения проблемы; выделение сферы проекта в сфере взаимодействия организации и рынка.

Создание и реализация инновационного проекта включают следующие этапы (рис. 11).

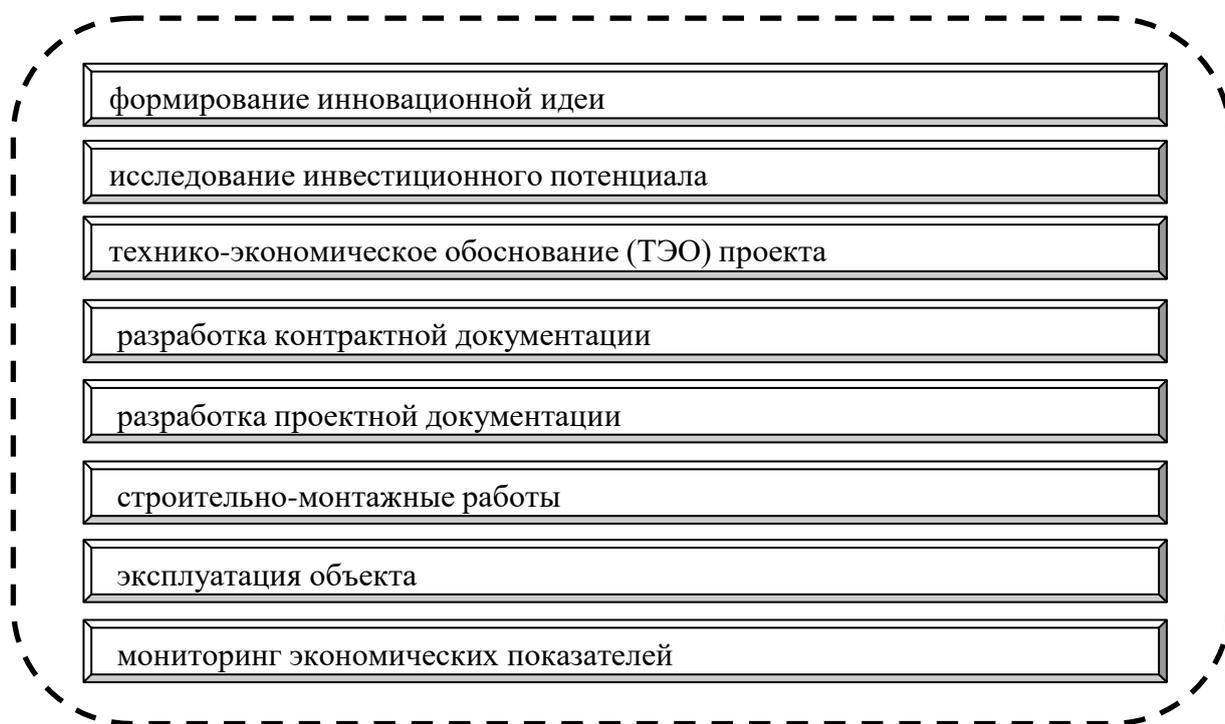


Рис. 11. Этапы создания и реализации инновационного проекта

«Управление проектами (проект-менеджмент) – одно из актуальных направлений современной науки управления. В отличие от обычного производственного процесса каждый проект по-своему уникален, т.к. направлен на разработку конкретного продукта с заданными свойствами, ограниченным бюджетом и в определенные сроки. Особым статусом наделен и руководитель проекта – инновационный проект-менеджер. Он руководит временной командой проекта, объединенной в специально создаваемую проектную или матричную структуру»²². Подобная структура создается для продвижения конкретной инновации и после ее реализации завершает свое функционирование. Основными *группами процессов*, выделяемыми в развитии проекта (фактически – фазы его жизненного цикла), являются: инициация проекта, планирование, исполнение, управление, завершение.

²² Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - № 1. - 130 с.

Тестовые задания

1. Верно ли утверждение: модернизационный уровень научно-технической значимости – это когда конкурирующие продукты или базовая технология кардинально изменяются?

- а) да;
- б) нет.

2. Влияет ли уровень важности проекта, состав исполнителей, характер продвижения результатов инновационного процесса на содержание проектного управления?

- а) да;
- б) нет.

3. Что из предложенных вариантов является основным разделом инновационного проекта?

- а) разработка проектной документации;
- б) дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации задач;
- в) исследование инвестиционного потенциала;
- г) мониторинг экономических показателей.

4. Согласны ли вы, что решение проблемы – это область, связанная с решением обычных рутинных проблем, с которыми сталкиваются в повседневной практике?

- а) абсолютно согласен;
- б) не уверен;
- в) не согласен;
- г) неправда.

5. Верно ли утверждение, что субъект инвестиций – это коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования, использующие инвестиции:

- а) да;
- б) нет.

6. На сколько вы оцениваете важность инновационных проектов?

- а) 1 – 20 баллов;
- б) 21 – 45 баллов;
- в) 46 – 70 баллов;
- г) 71 – 100 баллов.

7. На сколько вы оцениваете важность инновационных проектов:

- а) 1 – 20 баллов;
- б) 21 – 45 баллов;
- в) 46 – 70 баллов;
- г) 71 – 100 баллов.

8. Выберите правильную расшифровку ТЭО:

- а) теория экономического образования;
- б) технико-экономическое обоснования;
- в) технологически экономический объект.

9. Согласны ли вы, что инновационный проект представляет собой простейшую систему?

- а) да;
- б) нет.

10. Какие существуют основные подходы к разработке проектов?

- а) отбор экспертов;
- б) оценивание персонала;
- в) новизна;
- г) философия над проектом;

11. Какие критерии используют при отборе и оценке проектов?

- а) новизна;
- б) маркетинг;
- в) затраты;
- г) бюджет.

2.3. Особенности управления персоналом инновационных организаций

Отличие инновационной организации «от организации с традиционной системой управления в позиционировании на рынке труда. Если большинство частных компаний переманивает сотрудников у совпадающих по профилю организаций, то инновационный производственный бизнес в качестве работодателя

конкурирует в основном с академической и прикладной наукой (бюджетные научные и научно- производственные организации)»²³.

К подходам в системе мотивации персонала являются карьерные возможности, виртуальное и физическое расширение профессиональной деятельности, зарубежные командировки, высокая степень доверия к самоорганизации персонала, минимизация контроля, карьерное стимулирование (обеспечение восприятия сотрудником его значимости в организации и престижности работы в этой организации) (рис. 12).

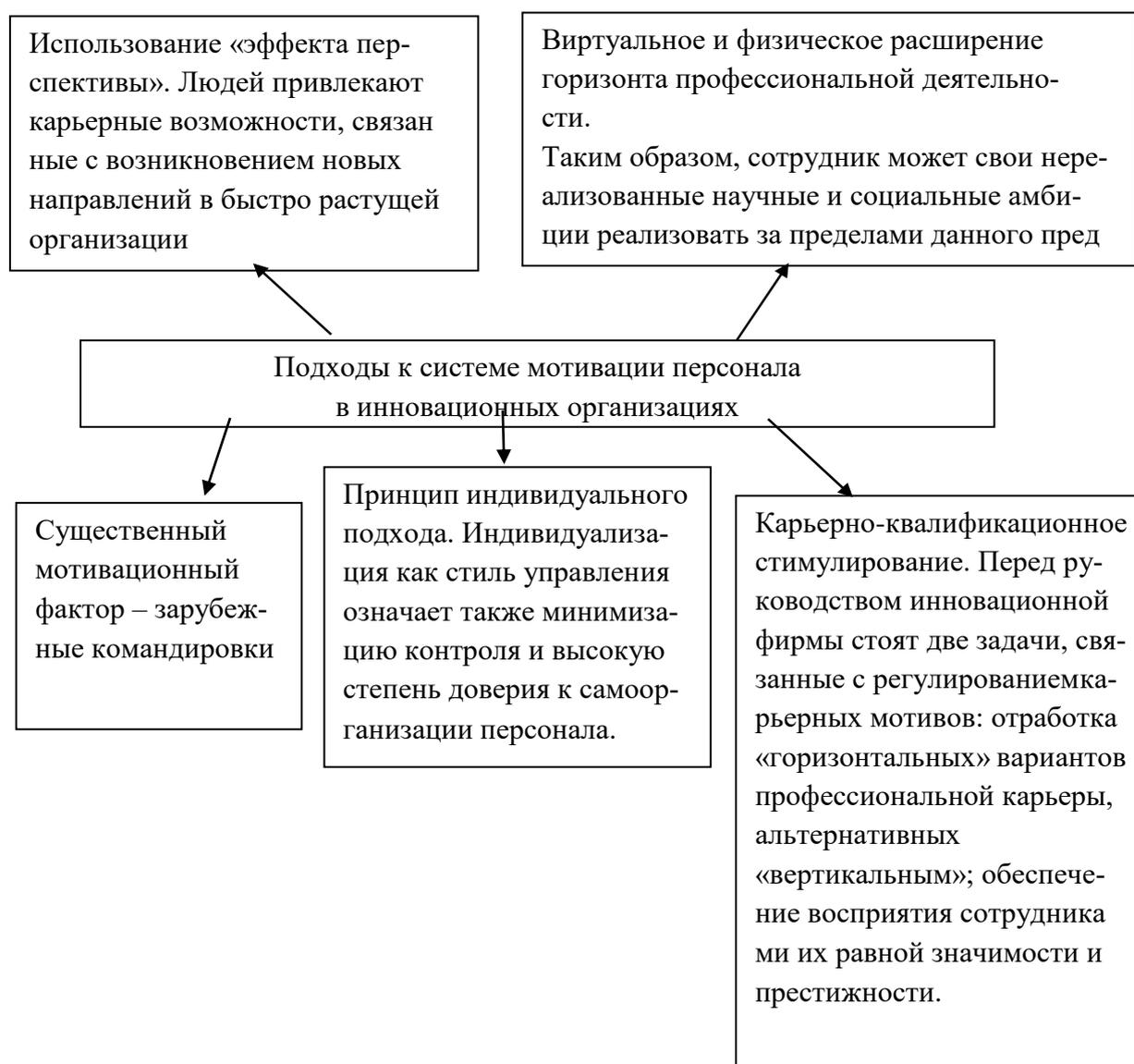


Рис. 12. Подходы к системе мотивации персонала в инновационных организации

²³ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

Управление персоналом в инновационной организации имеет ряд особенностей. К ним относятся:

- новизна и сложность работ участников инновационного процесса;
- широкий диапазон характеристик личности творческих работников;
- высокий риск инвестирования и неопределенности конечных результатов деятельности;
- слабое информационное обеспечение инновационного процесса;
- высокая доля банкротств венчурного бизнеса;
- неопределенность параметров организации труда;
- большая текучесть кадров среди научных работников и специалистов; возможность получения большого дохода в случае успеха;
- возможность реализации высших потребностей – вплоть до самоактуализации.

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера инновационной организации рис. 13.

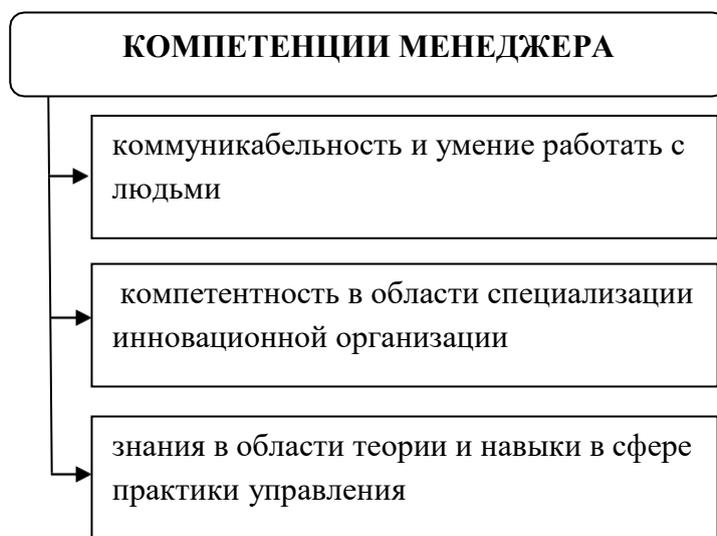


Рис. 13. Профессиональные компетенции менеджера инновационной организации

Компетенции менеджера отражают его профессионализм, знания, навыки и умение коммуницировать с подчиненными.

Тестовые задания

1. Что является монопроектом?

а) комплексные программы, объединяющие десятки проектов, направленных на достижение сложной инновационной цели;

б) проекты, которые выполняются одной организацией или одним подразделением; основная черта – чётко поставленная инновационная цель;

в) многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов и др.;

г) нет правильного ответа.

2. Могут ли организация и реализация мегапроектов требовать объединения усилий ряда отраслей, регионов, финансово-промышленных групп или крупных корпораций, группы стран?

а) да;

б) нет.

3. Что включает в себя данные этапы?

а) создание и реализация инновационного проекта;

б) содержание фаз жизненного цикла;

в) этапы ТЭО проекта;

г) группы процессов.

4. Субъект инвестиций – это:

а) комплексы строящихся объектов;

б) земля;

в) реконструируемые объекты;

г) коммерческие организации и др, использующие инвестиции.

5. Цель исследования инвестиционного потенциала – это:

а) формирование сметно-финансовой документации;

б) разработка технических решений;

в) подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора;

г) все варианты.

6. Инициация проекта, планирование, исполнения, управление, завершение – это:

а) проект-менеджмент;

б) основные группы процессов;

в) ограниченные проблемы;

г) нет правильного ответа.

7. С чем связано решение проблем в инновации и управлении развитием и изменениями?

а) решение обычных рутинных проблем, с которой связываются в повседневной практике;

б) стратегия осуществления изменений;

в) сложно планируемое и эмоциональное изменение;

г) а, б.

8. Что включает в себя этап ТЭО проекта?

а) инженерное обеспечение;

б) описание организации строительства;

в) анализ и оценку рисков;

г) все ответы.

9. Управление проектами – это:

а) одно из актуальных направлений современной науки управления, каждый проект по-своему уникален, руководитель – инновационный проект-менеджер;

б) подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора;

в) идеи, замыслы и технические решения;

г) нет правильного ответа.

10. Строящиеся, реконструируемые или расширяющиеся организации, здания, сооружения, предназначенные для производства новых продуктов и услуг, – это:

а) объект инвестиции;

б) субъект инвестиции;

в) предмет;

г) субъективный фактор.

2.4. Планирование и прогнозирование инноваций на инновационном предприятии

Прогнозирование и планирование являются первоочередными функциями менеджмента в цикле управления. Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны (рис. 14).

Принципы планирования следующие:

- *полнота*: учитываются все аспекты и направления деятельности;
- *детализация*: обширность, всеобъемлемость является целью планирования;
- *точность*;
- *простота и ясность*;
- *непрерывность*;
- *эластичность и гибкость* (используется плановый резерв, учитывается множественность возможных альтернатив, отсрочка деталей, планирование до выяснения обстановки, вариантность);
- *выравнивание при планировании* (учитываются проблемные места);
- *экономичность*. (при оценке экономичности планирования учитывается его полезность и затраты на планирование).

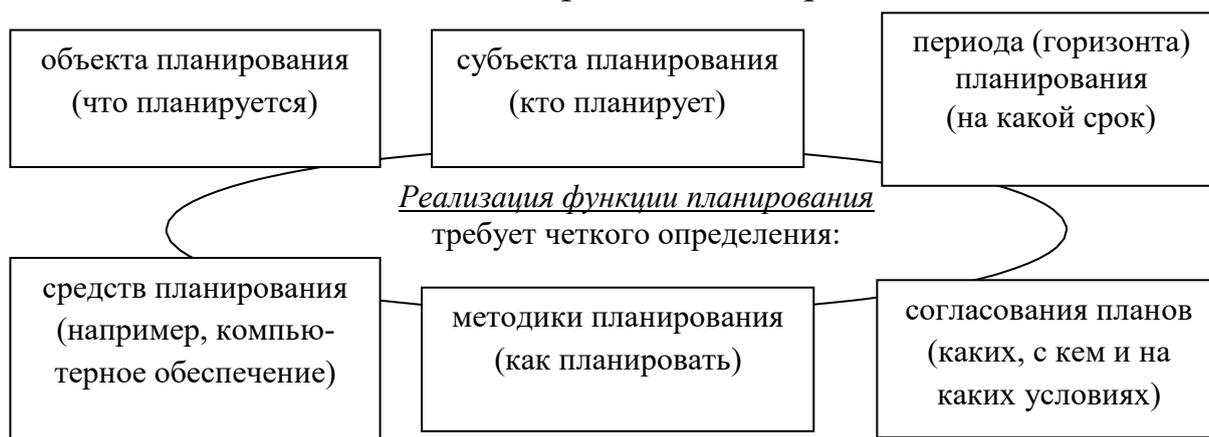


Рис. 14. Факторы, на которые направлена реализация функций планирования

Виды прогнозирования и планирования в компании

Иерархия соподчиненных видов планирования включает в себя:

- общее планирование (долгосрочное основополагающее, концепция компании);
- стратегическое планирование (долгосрочное развитие компании, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- тактическое планирование (условий хозяйственных операций производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т. д.);

- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Разработка планов и прогнозов, как правило, производится в условиях неопределенности²⁴.

Виды неопределенности связанные с ближайшим окружением компании представлены на рис. 15.

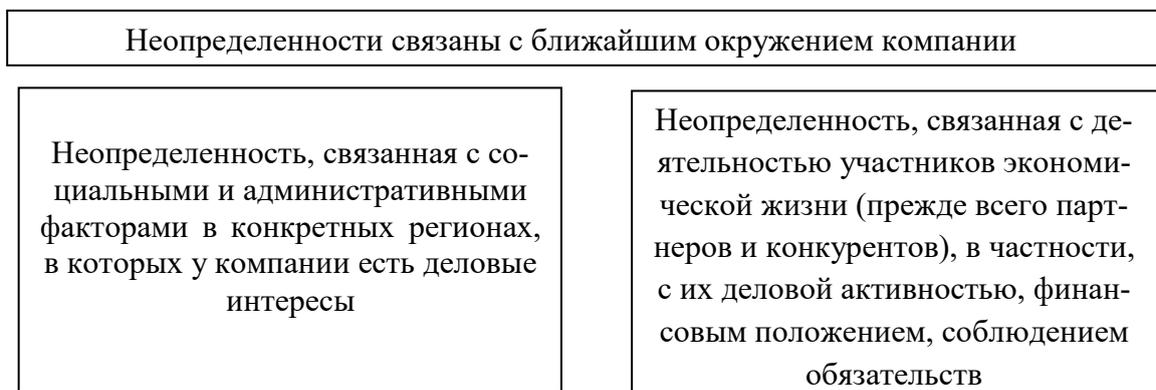


Рис. 15. Виды неопределенностей, связанных с ближайшим окружением организации

Одна из важнейших задач организации планирования инноваций на инновационном предприятии заключается во взаимной увязке отдельных планов в единый комплекс согласованных и строго субординированных плановых заданий²⁵. В планировании эта задача носит название координации планов. Ее выполнение осуществляется различными процедурными и методическими приемами.

Различают три вида координации планов: по периодам, содержанию и уровням планирования²⁶.

Прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе прогнозов и планов компании. По существу, между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Так, *прогноз – это недостаточно определенный план, а план – это уточненный прогноз*²⁷. Наиболее значительным отличием плана от прогно-

²⁴ Основы инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М.: ФЛИНТА, 2019. - 162с

²⁵ Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - № 1. - 130 с.

²⁶ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2019. 213 с.

²⁷ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

за является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению этих решений.

Прогнозы различаются по характеру объектов, содержанию и периоду прогнозирования, масштабам и степени комплексности, уровню разработки и т.д. (рис. 16)

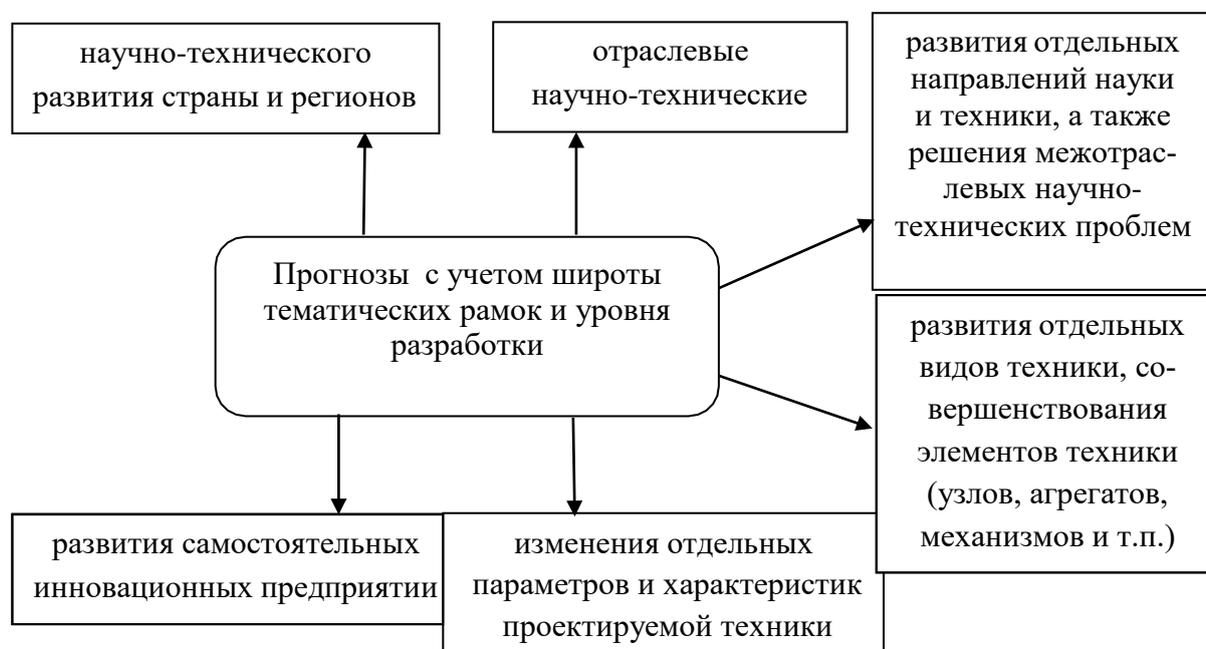


Рис. 16. Классификация прогнозов с учетом широты тематических рамок и уровня разработки

Все они связаны между собой отношениями подчиненности и образуют иерархическую систему прогнозирования, которая обеспечивает органическое сочетание прогностической деятельности на различных уровнях управления и по всем направлениям и областям науки и техники²⁸.

Все методы научно – технического прогнозирования можно разделить на три группы²⁹:

- прогнозирование на основе экстраполяции;
- экспертные методы прогнозирования;
- методы моделирования.

²⁸ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

²⁹ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. - 162 с

Тестовые задания

1. Прогнозирование – это:
 - а) оценка перспектив развития в обозримом будущем;
 - б) схема будущих действий;
 - в) нейтрализация негативных факторов.
2. Принципом планирования не является:
 - а) полнота;
 - б) точность;
 - в) непрерывность;
 - г) ни одно из перечисленных.
3. Стратегическое планирование деятельности предприятия ...
 - а) очерчивает направленность изменений, предстоящих на предприятии в обозримой перспективе;
 - б) определяет ассортимент выпускаемой продукции;
 - в) регламентирует механизм сотрудничества между структурными подразделениями предприятия.
4. Горизонт стратегического планирования составляет:
 - а) до 3-х лет;
 - б) 3 – 8 лет;
 - в) 3 – 15 лет;
 - г) неограничен.
5. Горизонт тактического планирования составляет:
 - а) до 1-го года;
 - б) 1 – 3 года;
 - в) 3 – 5 лет;
 - г) 5 – 10 лет.
6. Инструменты долгосрочного планирования:
 - а) плановые калькуляции
 - б) экономико-математические модели;
 - в) сметы доходов и расходов;
7. План – это:
 - а) составление ряда взаимосвязанных между собой расчетных таблиц;
 - б) порядок работы или перечень действий, которые должны быть произведены для достижения поставленных целей;
 - в) выявление причин, приведших предприятие к финансовой несостоятельности.

8. Методом научно-технического прогнозирования является:+

а) прогнозирование на основе экстраполяции;

б) экспертные методы прогнозирования;

в) методы моделирования;

г) всё вышеперечисленное.

9. Верно ли утверждение: «Прогноз – это недостаточно определенный план, а план – это уточненный прогноз»?

а) верно;

б) неверно.

2.5. Координация и контроль инновационной деятельности

Существует три «переломных»³⁰ точки в инновационном процессе, где необходима эффективная координация – переход от науки к проектированию, переход от проектирования к производству нового продукта и переход от производства к сбыту.

Можно выделить следующие методы координации:

- создание специальных координирующих структур – советов, комитетов, в которые входят представители подразделений, принимающих участие на разных фазах инновационного процесса³¹;
- создание системы референтов и консультантов;
- полная доступность рабочей информации. Создание системы отчетов, т. е. документов, отражающих результаты работы подразделений в установленных «контрольных точках»³². Доступность, открытость этих отчетов для менеджеров и ведущих специалистов всехподразделений³³;
- высокая интенсивность плановых коммуникаций;
- поощрение высшим руководством неплановых неформальных коммуникаций;
- стажировки и ротация;

³⁰ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. - 162 с

³¹ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

³² Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

³³ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

- участие персонала в завершении или начале смежной фазы.
- трансферт передового опыта;
- обучение смежным профессиям.

Контроль в инновационной деятельности приобретает особое значение в связи с высокими рисками. Перед началом инновационной деятельности на этапе предварительного контроля определяются количественные и качественные показатели всех видов имеющихся у предприятия ресурсов, необходимых для осуществления инновационного проекта, а также стандарты и нормы будущей деятельности³⁴.

Оценка и анализ полученной информации должны дать ответы на вопросы – возможно ли начать инновационный процесс, какие дополнительные ресурсы необходимы, сможет ли организация обеспечить необходимое качество проектных работ.

«В ходе текущей деятельности очень важен стратегический контроль над расходом ресурсов (учет затрат) путем сопоставления запланированных затрат с фактическими. Перерасход ресурсов частое явление для инновационной деятельности, в некоторых случаях это приводит к значительному недополучению запланированной прибыли. Кроме того, в ходе текущей деятельности за счет обратной связи осуществляется оценка совпадений ожидаемых результатов с реальными. И если при простом воспроизводственном процессе в случае несовпадений ожиданий и реальности обычно производят корректировку текущей деятельности, то при инновационном процессе часто приходится корректировать ранее принятые нормы и стандарты»³⁵.

Общий итоговый контроль результатов проекта завершается сдачей проекта заказчику и закрытием договора. При итоговом контроле, как правило, проводятся испытания с целью оценки достижения установленных в договоре (в техническом задании) технико-экономических показателей разработки (рис. 17).

³⁴ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116

³⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

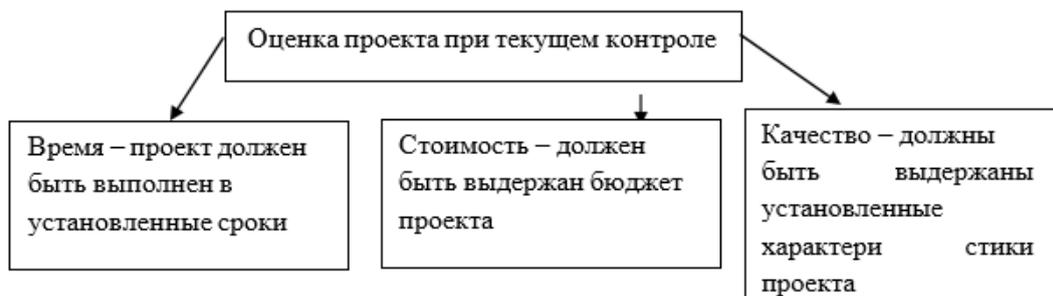


Рис. 17. Оценка проекта при текущем контроле

В случае если эти условия не соблюдаются, то выявляются расхождения, их причины и разрабатываются мероприятия по устранению обнаруженных расхождений. При итоговом контроле также осуществляется проверка финансовой отчетности, которая относится к отчетности заказчика и организаций-исполнителей.

Тестовые задания

1. Назовите синоним слова «инновации»:
 - а) нововведения;
 - б) секреты фирмы;
 - в) вложения в нематериальные активы;
 - г) модернизация;
 - д) вложения.
2. Как называются создаваемые (осваиваемые) новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуг?
 - а) инновации;
 - б) секреты фирмы;
 - в) вложения в нематериальные активы;
 - г) вложения;
 - д) модернизация.
3. Продукт, чьи технологические характеристики или предполагаемое использование являются принципиально новыми либо существенно отличающимися от аналогичных ранее производимых продуктов, – это:
 - а) технологически новый продукт;
 - б) технологически усовершенствованный продукт;
 - в) обновленный продукт;
 - г) принципиальный продукт.

4. Как классифицируются инновации по объекту (областям) применения?

- а) продуктовые, процессные, технологические, организационные, управленческие;
- б) пионерские, принципиально новые, улучшающие;
- в) межотраслевые; региональные; отраслевые;
- г) все ответы верны;
- д) стратегические, адаптивные.

5. Инновации, включающие разработку, опытное производство и внедрение технологически новых и усовершенствованных продуктов, новых материалов, комплектующих изделий и т. п., называются:

- а) продуктовые инновации;
- б) процессные инновации;
- в) технологические инновации;
- г) организационные;
- д) управленческие.

б) Инновации, означающие разработку и применение новых технологий в различных отраслях производства, за счет чего обеспечивается производство новых видов продукции, повышение их качества, сокращение текущих производственных затрат, повышение экономической эффективности производства, называются:

- а) продуктовые инновации;
- б) процессные инновации;
- в) технологические инновации;
- г) организационные инновации;
- д) эффективные инновации.

7. Как классифицируются инновации по степени значимости результатов?

- а) пионерные, принципиально новые, улучшающие;
- б) продуктовые, процессные, технологические, организационные, управленческие;
- в) межотраслевые; региональные; отраслевые;
- г) стратегические, адаптивные;
- д) значительные и незначительные.

8. Как называются инновации, которые являются результатом фундаментальных научных исследований и которые коренным обра-

зом изменяют технологический уклад, производственную структуру, систему управления и темпы экономического развития?

- а) улучшающие инновации;
- б) принципиально новые инновации;
- в) пионерные инновации;
- г) простые, модификационные инновации;
- д) фундаментальными.

9. Как называются инновации, на основе которых возможно качественное изменение технологической системы, смена поколений техники, появление новых отраслей производства?

- а) пионерные инновации;
- б) принципиально новые инновации;
- в) улучшающие инновации;
- г) простые, модификационные инновации;
- д) технологические.

10. Как классифицируются инновации по масштабам распространения?

- а) транснациональные; межотраслевые; региональные; отраслевые; инновации в рамках предприятия;
- б) пионерные, принципиально новые, улучшающие;
- в) продуктовые, процессные, технологические, организационные, управленческие;
- г) стратегические и адаптивные.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и дайте характеристику проектам по уровням научно-технической значимости.

2. С точки зрения масштабности решаемых задач инновационные проекты подразделяются?

3. Монопроект – что это?

4. Перечислите и охарактеризуйте жизненный цикл инновационного проекта.

5. Существуют ли особенности в управлении персоналом инновационной организации? Если да, то какие.

6. Зачем нужно прогнозировать и планировать инновации?

7. Дайте характеристику видам прогнозов.

8. Назовите основные задачи календарного планирования?

9. Что такое координация и зачем она нужна?

10. Какие виды контроля существуют, и какое значение они имеют в инновационной деятельности?

Задания для самостоятельной работы

1. На предприятии принято считать, что хотя мониторинг и модная вещь, но его издержки, в первую очередь бумажная волокита, отвлечение значительного времени на аудит инновационных проектов, отвлечение исполнителей и руководителей проекта от своих прямых обязанностей не приемлемы. Прокомментируйте эту точку зрения. Что можно возразить по этому поводу?

2. Подумайте над примерами вопросов управления инновационными проектами, которые должны относиться к исключительной компетенции руководства предприятия, а не менеджеров проектов.

Кейс³⁶

«Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось. Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов.

Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара. Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компью-

³⁶ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. - 145 с.

терами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.»

Задания к кейсу

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией?
2. Представьте жизненный цикл изделия.
3. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

Темы эссе

1. Понятия, роль, значение прогнозов и их взаимосвязь с планами производства.
2. Виды прогнозов, их классификация.
3. Методы прогнозирования.
4. Задачи и виды планов, их связь между собой и с прогнозами.
5. Методы планирования. Особенности планирования в рыночной экономике.
6. Сущность и задачи текущего планирования на предприятии.
7. Особенности управления персоналом в инновационном бизнесе.
8. Контроль, оценка и анализ в инновационной деятельности.
9. Особенности управления инновационным проектом.

Глава 3

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Краткое содержание

Роль структурных изменений в инновационном развитии организации и виды организационных структур. Классификация инновационных организаций по секторам науки и сферам деятельности. Система управления венчурными фирмами. Профит-центры. Внедренческие центры. Профит-центры. Консорциум. Финансово-промышленные группы. Реструктуризация инновационных предприятий и компаний.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: представление о многогранности организационной структуры инновационного предприятия, о формах и методах организации инновационного предприятия; понимание проблем возникающих при структурных изменениях на предприятии; знание этапов реструктуризации инновационного предприятия.

3.1. Роль структурных изменений в инновационном развитии организации и виды организационных структур

Инновационная деятельность характеризуется постоянным совершенствованием, экспериментаторством, новаторством и динамизмом. Поэтому для развития инновационной деятельности в организации необходима особая организационная структура управления. В ее основе должен быть заложен принцип гибкого реагирования, возможность мобильно перестраиваться под новые задачи. В практике современных организаций в последнее время стали широко использоваться проектные или программно-целевые структуры. Теоретический анализ показывает, что организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации.

Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы позволяла проводить технологическое обновление

без большого ущерба для организационного дизайна. Инновационный путь развития предполагает постоянные изменения, в этой связи, структура организации выступает в роли запаса прочности, который способна использовать организация. Важное условие организации инновационной деятельности на внутриорганизационном уровне является предпринимательская автономия, т.е. предоставление самостоятельности отдельным структурным единицам предприятия в целях стимулирования их рискованной активности во внедрении нововведений. В технологически передовых странах таким специализированным подразделениям, целиком занятым творческой работой и отдаленным от основного производства, выделяются большие средства в размере 3-10% объема продаж (например, «Хитачи» расходуют 8,3%, «Канон» - 9, «Хонда» - 5,4%). Предпринимательская автономия обеспечивает перспективность в разработке проблем, независимость от соображений краткосрочной прибыльности, успешность разработки принципиально новой продукции, лучшие возможности для формирования проектных групп с разным временным диапазоном исследований. Это действительно эффективный способ компенсации отсутствия возможной финансовой нестабильности и создания принципиально новой продукции.

Особенно важной оказывается проведенная структурная перестройка, с точки зрения возможностей вложения капитала со стороны иностранных инвесторов. Однако инвесторы не хотят рисковать, вкладывая средства в предприятие, у которого нет четкой структуры и бизнес-плана. Для иностранного инвестора важно, как в компании соблюдены регламент и другие формальные вещи. Таким образом, видна значимость проблемы для предприятий крупного и малого бизнеса, в условиях быстро изменяющейся социально-экономической среды. Организационные структуры управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Инновационная модель развития экономики предполагает изменения и постоянное внедрение новых форм, моделей и способов не только в производственно-технологический процесс, но и в систему управления организацией.(рис.18)

Подходы построения организационных структур инновационных организаций

Органический подход к проектированию организации характеризуется минимальным использованием формальных правил и процедур; децентрализацией и участием персонала в принятии решений; определяемой ответственностью в работе; гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии

Использование дивизиональных структур менеджмента технологическими и продуктовыми инновациями позволяет создать в инновационной организации небольшие и достаточно экономически самостоятельные подразделения

Основной матричной организационной структурой является соединение достоинств линейно-функциональных и программно-целевых структур. Важной составной частью матричной структуры управления является использование полуавтономных групп или целевых коллективов

Эти группы создаются под цель или программу для решения конкретной задачи и пользуются определенной свободой организации своей деятельности.

Рис. 18. Подходы построения организационных структур инновационных организаций

«Менеджер инновационной программы в таких организациях имеет большие полномочия, несет ответственность за координацию деятельности участников по реализации программы»³⁷. Гибкость программно-целевых структур координационного типа зависит от способности менеджеров создавать и использовать коммуникационные связи между координатором и коллективами подразделений, участвующих в осуществлении инновационных программ. Очень редко организации имеют иерархическую структуру в чистом виде, в

³⁷ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. - 145 с.

которой все главные исполнители (исследователи) располагаются на одном уровне и подчиняются только менеджеру исследовательской службы. Таким образом, чем сильнее реализация инноваций связана с выполнением сложных разработок, характеризующихся высокой степенью риска, тем более глубокой перестройки требует действующая организационная структура.

Тестовые задания

1. Что предполагает собой инновационная модель развития экономики?

а) изменения и постоянное внедрение новых форм, моделей и способов;

б) постоянное совершенствование, экспериментаторство, новаторство и динамизм;

в) предоставление самостоятельности отдельным структурным единицам предприятия в целях стимулирования их рискованной активности во внедрении нововведений.

2. К какой организационной структуре относится использование полуавтономных групп или целевых коллективов?

а) дивизиональная;

б) линейно-функциональная;

в) матричная;

г) программная.

3. Назовите преимущества программной организационной структуры:

а) затрудняет планирование, оценку и определение затрат на программы;

б) облегчает планирование, оценку и определение затрат на программы;

4. В чем заключается задача менеджеров, занимающих должности выше ведущего специалиста?

а) обеспечение работ необходимыми средствами, мониторинг исследований и разработок;

б) возможность мобильно перестраиваться под новые задачи?

в) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов.

5. Определите правильную последовательность этапов и алгоритмов при построении организационной структуры управления инновационным коллективом:

- а) определите состав работ программы;
- б) определение необходимой численности специалистов по функциям организации;
- в) формирование структуры функциональных подразделений;
- г) все перечисленное.

6. Во сколько этапов проводится определение наиболее подходящей организационной структуры коллектива для определенной задачи?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3.

7. Что является конечным результатом организационной структуры?

- а) общее повышение эффективности работы инновационной организации;
- б) формирование организационной структуры менеджмента коллектива;
- в) успешность разработки новой продукции.

8. Согласны ли вы с утверждением, что основная проблема при формировании структур инновационных организаций заключается в том, что условия, наиболее соответствующие исследовательской деятельности, могут оказаться неприемлемыми при организации разработки, внедрения и диффузии инноваций?

- а) да;
- б) нет.

9. Что должно быть в основе организационной структуры инновационной деятельности?

- а) принцип быстрого реагирования;
- б) принцип гибкого реагирования;
- в) принцип единоначалия.

10. Чему должна соответствовать организационная структура?

- а) доходу организации;
- б) количеству штатных единиц в организации;
- в) размеру организации.

3.2. Классификация инновационных организаций по секторам науки и сферам деятельности

В нашей стране в течение ряда лет выделялись пять типов научно-технических организаций. К ним относятся³⁸: «научно-исследовательские институты, проектные, конструкторские, технологические организации, институты научно-технической информации, монтажно-наладочные организации» (рис.19).



Рис. 19. Типы научно-технических организаций

К субъектам инновационного предпринимательства можно отнести структуры, которые отвечают следующим характеристикам (рис. 20):

- инновационное и наукоемкое производство;

³⁸ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. - 145 с.

- наличие патентов, ноу-хау и др.;
- сертификация и соответствие международным стандартам;
- системы автоматизированного проектирования и производства;
- проведение реинжиниринговых бизнес-процессов;
- участие частного капитала.



Рис. 20. Характеристика субъектов инновационного предпринимательства

Выделяют прямые и косвенные субъекты инновационного предпринимательства.

Тестовые задания

1. Сколько существует типов научно-технических организаций?
 - а) 1;

- б) 5;
 - в) 3.
2. Что обеспечивает реорганизация?
- а) оперативное реагирование на рыночный механизм спроса и предложения;
 - б) спрос;
 - в) оперативное реагирование.
3. Во что трансформировалась научно-техническая организация?
- а) в ассоциации средних инновационных предприятий;
 - б) в ассоциации малых инновационных предприятий;
 - в) в ассоциации малых и средних инновационных предприятий.
4. Во что трансформировались научно-производственные фирмы?
- а) в промышленные группы;
 - б) в консорциумы;
 - в) в финансово-промышленные группы, консорциумы.
5. Перечислите все сектора науки:
- а) государственный, предпринимательский, высшее образование, частный неприбыльный сектор;
 - б) государственный, предпринимательский, высшее образование;
 - в) предпринимательский, высшее образование, частный неприбыльный сектор.
6. Какая классификация научных организаций действует в РФ на данный момент?
- а) классификация по типам предприятий;
 - б) классификация по секторам науки и типам предприятий;
 - в) классификация по секторам науки.
7. Структуры инновационного предпринимательства – это:
- а) прямые;
 - б) косвенные;
 - в) прямые и косвенные.
8. Выделите прямые структуры:
- а) наличие патентов;
 - б) участие частного капитала, наличие патентов, наукоемкие производство и услуги;
 - в) наукоемкие производство и услуги.

9. Выделите косвенную структуру:

- а) опыт проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- б) спрос бизнес-процессов;
- в) опыт участия в бизнес-процессах.

10. Выделите новые виды фирм, занимающихся наукоемким производством.

- а) инновационные центры;
- б) инновационно-технологические центры;
- в) инновационно-производственные центры.

3.3. Система управления венчурными фирмами

*Венчурные фирмы*³⁹ – «временные организационные структуры, которые заняты разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты, создаваемые с целью апробации»⁴⁰, доработки ведения до промышленной реализации инноваций. Венчурные фирмы работают на этапах роста и насыщения изобретательской активности и еще сохраняющейся, но уже падающей активности научных изысканий (рис. 21). Венчурные фирмы⁴¹, в основном, неприбыльны потому, что «не занимаются организацией производства продукции, а лишь передают свои разработки другим фирмам» – эксплорентам⁴², пациентам⁴³, коммутантам».

³⁹ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. - 145 с.

⁴⁰ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

⁴¹ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. - 264 с.

⁴² Интеллект. Инновации. Инвестиции: научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. – № 1. - 130 с.

⁴³ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

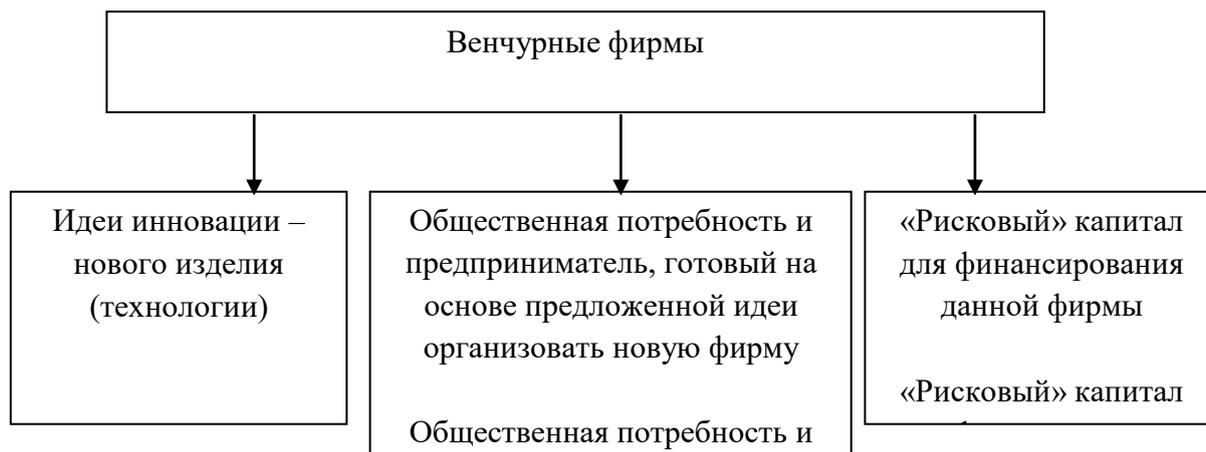


Рис. 21. Характеристика компонентов венчурных фирм

«Венчурное финансирование – это специальный вид высокого риска, когда прямые инвестиции предоставляются в обмен на долю акций компании»⁴⁴. Это обосновано лишь верой в успех венчурной деятельности и отсутствием условий для собственных исследований и коммерческой реализации перспективной технологии, а возмещение финансовых средств инвесторов возможно только при продаже их доли в существующем бизнесе. Основной особенностью инвестирования в венчурный бизнес является вложение финансовых средств без гарантий и материального обеспечения со стороны венчурных фирм.

Существуют следующие *виды венчурных предприятий*:

- «рисковый»⁴⁵ бизнес;
- внутренние «рисковые» проекты крупных корпораций.

«Крупные корпорации, которые имеют дорогостоящее оборудование и устойчивые позиции на рынке, не активно идут на технологическую перестройку производства и разного рода эксперименты»⁴⁶. Поэтому им выгоднее финансировать мелкие внедренческие фирмы и в случае успеха двигаться по проторенному ими пути.

⁴⁴ Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - № 1. - 130 с.

⁴⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

⁴⁶ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. - 292 с.

В России существуют две организационные формы венчурных фирм:

- самостоятельные венчурные фирмы;
- фирмы, находящиеся внутри крупных предприятий.

Венчурный бизнес:

- «приводит к созданию новых жизнеспособных хозяйственных единиц, воздействующих на всю традиционную структуру ведения научных исследований, и вызывает структурные изменения в общественном производстве страны;

- позволяет увеличить занятость высококлассных специалистов;
- способствует скорейшему техническому перевооружению традиционных отраслей экономики;

- подталкивает крупные корпорации к совершенствованию принципов управления и организационных структур;

- показывает, что ориентация на долгосрочные цели требует создания специальной кредитно-финансовой системы в виде венчурного капитала».

Тестовые задания

1. Что такое инжиниринговые фирмы?

- а) звено между нововведениями и производством;
- б) доработка нововведения до промышленной реализации;
- в) производство включающие в себя нововведения.

2. Назовите основные направления деятельности фирм:

- а) оценка вероятности значимости коммерческой конъюнктуры, полезной модели изобретения;

- б) доработка нововведения до промышленной реализации;

- в) пусконаладочные работы и т.д.;

- г) а, б, в.

3. Сколько человек имеются в средних и мелких компаниях?

- а) 50 – 300 человек (средние компании);

- б) 5 – 10 человек (мелкие компании);

- в) общее количество 500 человек;

- г) а, б.

5. Назовите классификацию инжиниринговых фирм:

- а) инженерно-консультационная, например, инженерно-архитектурная или архитектурная оказание услуг без последующих поставок оборудования. Более узкая специализация, чем инженерно-

строительная обычно только проектирование инженерно- исследовательская изучение рынков, составление смет, монтаж и пускэксплуатацию оборудования;

б) компании проектировщики и компании производители инженерно-исследовательских рынков.

6. На чем специализируются венчурные фирмы?

а) используются на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий;

б) специализируются на венчурных предприятиях.

7. Что такое профит-центр?

а) раздел компании, рассматривающийся как отдельный бизнес, непосредственно ведущий и развивающий один или несколько бизнес-проектов, и обеспечивающий тем самым достижение своей главной цели;

б) бизнес, обеспечивающий тем самым достижение своей главной цели на венчурных предприятиях в инжиниринговой фирме.

8. Главная цель профит-центра:

а) получение прибыли от реализации;

б) объединение в международные союзы.

9. Кто признается резидентом технико-венчурной особой экономической зоны?

а) только коммерческая организация;

б) только индивидуальный предприниматель;

в) индивидуальный предприниматель и коммерческая организация.

10. Что является основным характерным условием профит-центра?

а) убыток в профит центре не покрывается собственным бюджетом;

б) отсутствие к моменту его образования непогашенной задолженности перед корпорацией по произведенным затратам на организацию.

11. Во что объединена часть фирм в рыночной экономике?

а) часть фирм в рыночной экономике объединена в международные союзы;

б) объединена в группы, подразделения рыночной экономики.

3.4. Инжиниринговые фирмы

«Инжиниринговые фирмы «представляют собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством». Основные направления деятельности инжиниринговых фирм представлены на рис. 22.

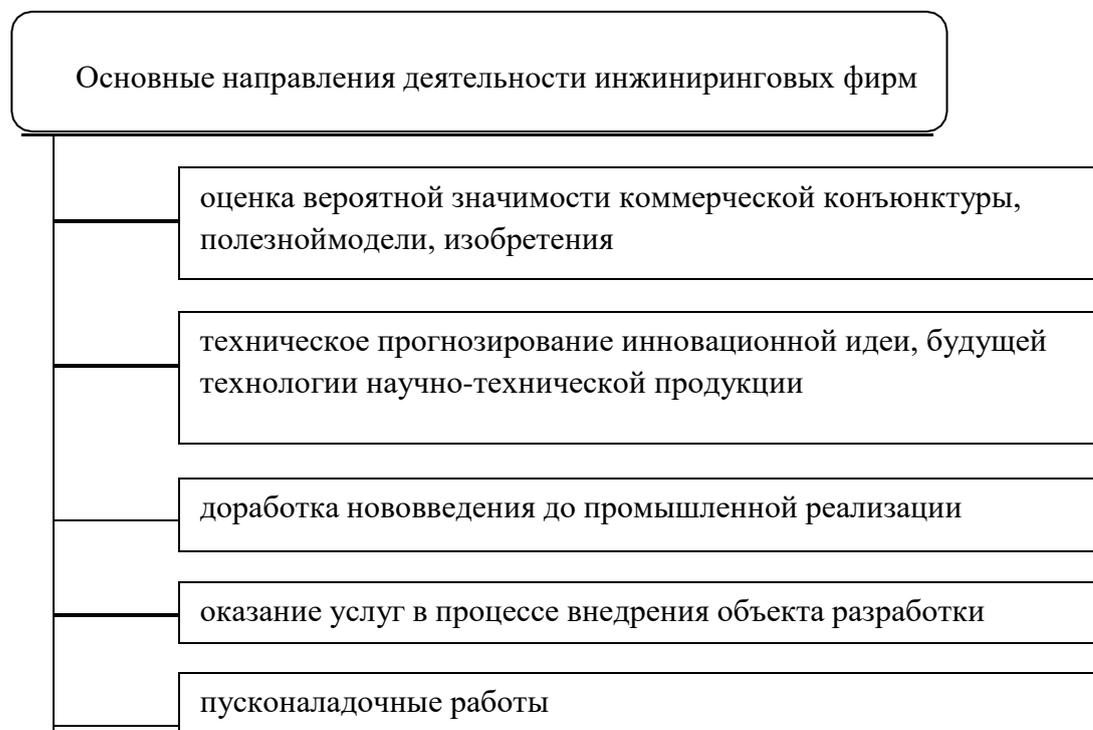


Рис. 22. Основные направления деятельности инжиниринговых фирм

«Инжиниринговые фирмы, объединяясь в ассоциации, осуществляют координирующие действия в отношении их клиентов, объединяют нужных специалистов и ресурсы для отработки рискованных технологий и образуют для этих целей венчурные предприятия»⁴⁷. Среди инжиниринговых фирм (их объединений) есть гиганты со штатом несколько тысяч человек высококвалифицированного персонала с деятельностью, диверсифицированной во многих отраслях экономики. Однако значительную часть фирм составляют средние (со штатом 50- 300 человек) и мелкие (5-10 человек) компании.

⁴⁷ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 272 с.

Выделяют несколько типов специализированных инжиниринговых фирм, одни из них имеют более узкую специализацию и выполняют только проектирование, другие занимаются изучением рынка и составлением смет, следующие оптимизируют управленческие структуры и есть те фирмы, которые выполняют весь комплекс услуг (рис. 23).



Рис. 23. Классификация специализированных инжиниринговых фирм

«В практике деятельности инжиниринговых фирм обычно привлечение других организаций, поэтому в качестве объектов инжиниринга берутся сложные и масштабные объекты: тепловые и атомные станции, нефтепроводы, аэродромы, шахты, промышленные предприятия, порты»⁴⁸. Инженерно-консультационные услуги охватывают также формирование систем управления производством, контроля ка-

⁴⁸ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 272 с.

чества, формирование системы сбыта и т.д. В каждом конкретном контракте могут быть предусмотрены соответствующие виды услуг.

Из-за высокой сложности инжиниринга полный цикл выполняется чаще всего группой (консорциумом) фирм (поставщиков оборудования, исполнителей отдельных подрядов). Объектами инжиниринговых контрактов⁴⁹ являются передаваемые консультантом заказчику знания и опыт, а они, в свою очередь, могут выступать объектами лицензионных соглашений, то основные преимущества от заключения контрактов на оказание инжиниринговых услуг схожи с теми выгодами, которые получают стороны при заключении лицензионных соглашений.

Тестовые задания

1. Что представляют собой инжиниринговые фирмы?
 - а) торговое или промышленное предприятие;
 - б) соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством;
 - в) целенаправленный процесс воспитания и обучения;
 - г) разоряющиеся фирмы.
2. Что не входит в основные направления деятельности инжиниринговых фирм?
 - а) пусконаладочные работы;
 - б) доработка нововведения до промышленной реализации;
 - в) вовлечение других фирм в работу;
 - г) техническое прогнозирование инновационной идеи, будущей технологии научно-технической продукции.
3. На какие типы делятся специализированные инжиниринговые фирмы?
 - а) смешанные, единичные;
 - б) открытые, закрытые;
 - в) международные, специализированные;
 - г) независимые, родственные промышленным компаниям.
4. Что делают компании-проектировщики, стремясь сохранить секреты производства?

⁴⁹ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

- а) нанимают новых работников;
- б) выполняют технологическое проектирование;
- в) смотрят старые статистические исследования фирмы;
- г) внедряют новые методы управления кадрами.

5. Какой из этих объектов будет взят в качестве объекта инжиниринга?

- а) квартира;
- б) аэродром;
- в) детская площадка;
- г) машина.

6. На чем не специализируются внедренческие фирмы?

- а) на объединении всех компаний в связь единой;
- б) на продвижении на рынок лицензий;
- в) на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий;
- г) на доведении изобретений до промышленной кондиции.

7. В соответствии с текущим российским законодательством технико-внедренческая зона создается не более чем на трех участках территории, общая площадь, которых составляет не более чем . . . ?

- а) 6 м²;
- б) 10 м²;
- в) 5 м²;
- г) 4 м².

8) Профит-центры – это:

- а) центры промышленного контроля;
- б) одна из форм образования своей ценовой политики;
- в) одна из форм ускорения нововведений;
- г) центры помощи безработным.

9. Главная цель профит-центров:

- а) внедрение новых кадров;
- б) получение прибыли;
- в) реклама предприятия;
- г) выход на рынок.

10. На договорных собраниях также предусматривается разделение как доходов, так и . . . ?

- а) убытков;
- б) потребления;

- в) стратегий;
- г) расходов.

3.5. Внедренческие центры

Для того, что бы обеспечить максимально эффективное внедрение инноваций всех видов, технологических, социальных или организационных, наиболее выгодным и апробированным на практике решением является создание таких организаций, как инновационно-внедренческие центры, являющихся особым видом научно-производственного предприятий. Именно здесь происходит самая ответственная часть всего инновационного процесса, ради которой такие центры собственно и создаются – практическое применение новинок во всех областях науки, техники, информационных технологий, оценка полученных результатов и адаптация к реальным условиям функционирования производственных, управленческих, образовательных и других систем.

Внедренческие фирмы «специализируются на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий»⁵⁰.

Внедренческие фирмы в основном размещены на территории так называемых технико-внедренческих зон. *Технико-внедренческая зона* – это вид особой экономической зоны для создания и реализации научно-технической продукции, доведение её до промышленного применения, включая изготовление, испытание и реализацию опытных партий, а также создание программных продуктов, систем сбора, обработки и передачи данных, систем распределённых вычислений и оказание услуг по внедрению и обслуживанию таких продуктов и систем.

В соответствии с текущим российским законодательством технико-внедренческая зона создаётся не более чем на трех участках территории, общая площадь которых составляет не более чем четыре квадратных километра. Зона не может располагаться на территориях

⁵⁰ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

нескольких муниципальных образований и не должна включать в себя полностью территорию какого-либо административно-территориального образования.

На момент создания технико-внедренческой особой экономической зоны земельные участки, образующие её территорию, за исключением земельных участков, которые предоставлены для размещения и использования объектов инженерной инфраструктуры и на которых размещены такие объекты, не должны находиться во владении и в пользовании граждан и юридических лиц, за исключением образовательных и научно-исследовательских организаций.

Тестовые задания

1. Что относится к направлениям деятельности инжиниринговой фирмы?

- а) доработка нововведения до промышленной реализации;
- б) внедрение инноваций;
- в) использование патентов;
- г) реализация бизнес проектов.

2. Что относится к направлениям деятельности внедренческого центра?

- а) техническое прогнозирование инновационных идей;
- б) пусконаладочные работы;
- в) внедрение и использование патентов;
- г) изучение рынков.

3. Что относится к направлениям деятельности профит-центра?

- а) оценка вероятной значимости коммерческой конъюнктуры;
- б) реализация бизнес проектов;
- в) оптимизация управленческих структур;
- г) оказание услуг в процессе внедрения объекта разработки.

4. Какой род деятельности соответствует инженерно-строительной инжиниринговой фирме?

- а) оказание услуг без последующих поставок оборудования;
- б) изучение рынков, составление смет, монтаж и запуск оборудования;
- в) оптимизация управленческих структур;
- г) весь спектр услуг.

5. Какой род деятельности соответствует инженерно- консультационной инжиниринговой фирме?

- а) оказание услуг без последующих поставок оборудования;
- б) изучение рынков, составление смет, монтаж и запуск оборудования;
- в) оптимизация управленческих структур;
- г) весь спектр услуг.

6. Какой род деятельности соответствует инженерно-исследовательской инжиниринговой фирме?

- а) оказание услуг без последующих поставок оборудования;
- б) изучение рынков, составление смет, монтаж и запуск оборудования;
- в) оптимизация управленческих структур;
- г) весь спектр услуг.

7. Временные организационные структуры, которые заняты разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты, создаваемые с целью апробации, доработки ведения до промышленной реализации инноваций, называются:

- а) венчурное финансирование;
- б) венчурные фирмы

8. Основная особенность инвестирования в венчурный бизнес:

- а) вложение средств без гарантий;
- б) вложение средств, с гарантией;
- в) вложение без гарантий и материального обеспечения со стороны венчурных фирм.

9) Выберите вид венчурного предприятия:

- а) «рисковый» бизнес;
- б) «безрисковый» бизнес;
- в) внешние «рисковые» проекты.

10. Сколько организационных форм венчурных фирм существует в России?

- а) одна;
- б) две;
- в) три;
- г) четыре.

3.6. Профит-центры

Профит-центры – «одна из форм ускорения нововведений. Они представляют собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач, например, по освоению и производству новых видов продукции»⁵¹.

Профит-центр – это раздел компании, рассматривающийся как отдельный бизнес, непосредственно ведущий и развивающий один или несколько бизнес-проектов и обеспечивающий тем самым достижение своей главной цели – получение прибыли от их реализации.

«Основным характерным условием профит-центра является отсутствие к моменту его образования непогашенной задолженности перед корпорацией по произведенным затратам на организацию и развитие всех реализуемых им бизнес-проектов и его способность приносить текущую прибыль по ним»⁵².

Руководители профит-центров индивидуально договариваются с руководством организации о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение как *дохода*, так и *убытков*. Данная система стимулирует активность профит-центров и вместе с тем заставляет большое внимание уделять *страхованию рисков*, поскольку убыток будет покрываться ими из собственного бюджета.

Тестовые задания

1. На чем специализируются внедренческие фирмы?

- а) на продвижении на рынок лицензий;
- б) на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий;
- в) на доведении изобретений до промышленной кондиции;
- г) все вышеперечисленное.

⁵¹ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 272 с.

⁵² Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

2. На какой зоне в основном размещаются внедренческие фирмы?

- а) экспериментальная зона;
- б) технико-внедренческая зона;
- в) зона территориального развития;
- г) территории опережающего социально-экономического развития.

3. Профит-центр – это:

а) раздел компании, рассматривающийся как отдельный бизнес, непосредственно ведущий и развивающий один или несколько бизнес-проектов;

б) системный интегратор в области информатизации и защиты информации;

в) отделение по анализу происходящих социальных, экономических и информационных процессов в пределах предприятия, страны и мира;

г) отделение, которое специализируется на выполнении работ и оказании услуг в сфере защиты государственной тайны, конфиденциальной информации, услуг удостоверяющего центра.

4. Какова главная цель профит-центра?

- а) улучшение качества управления;
- б) обеспечение информационной доступности;
- в) получение прибыли от реализации;
- г) увеличение объема продаж.

5. ФПП – это совокупность каких лиц, действующих как основные дочерние фирмы?

- а) юридических;
- б) физических;
- в) коммерческих;
- г) добровольных.

6. Какие два способа организации ФПП выделяют?

- а) добровольный и принудительный;
- б) принудительный;
- в) добровольный и директивный;
- г) добровольный.

7. Верно ли, что инновационная деятельность характеризуется застоём, ухудшением, боязнью экспериментировать?

- а) да;

б) нет.

8. Верно ли, что принцип гибкого реагирования в организационной структуре управления организацией и возможность сотрудников перестраиваться под новые задачи необходимы для развития инновационной деятельности?

а) да;

б) нет.

9. Верно ли, что для инновационной деятельности нужно предоставлять самостоятельность отдельным структурным единицам предприятия?

а) да;

б) нет.

10. Верно ли, что органический подход к проектированию организации характеризуется минимальным использованием формальных правил и процедур; децентрализацией и участием персонала в принятии решений; гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии?

а) да;

б) нет.

3.7. Консорциум

Консорциум» (от лат. Consortium – соучастие, сообщество) – организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их предпринимательской деятельности.

«Консорциум создается предприятиями как временное добровольное объединение для решения конкретных задач – реализации крупных целевых программ и проектов, в том числе научно-технических, строительных, природоохранных и др. Консорциум может быть создан для реализации государственной программы силами группы предприятий любой формы собственности»⁵³.

Внутри консорциума роли распределяются таким образом, чтобы каждый участник работал в той сфере деятельности, где он достиг

⁵³ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

наивысшего технического уровня при наименьших издержках производства.

«В консорциум могут объединяться и крупные, и мелкие предприятия, желающие принять участие в проекте, но не обладающие самостоятельными возможностями. Членство в консорциуме *добровольное*, выйти из него можно в любой момент. Предприятие, входящее в консорциум, может быть одновременно членом нескольких консорциумов».

Целью организации консорциума является обычно реализация крупного инвестиционного проекта. При длительном функционировании консорциум может быть преобразован в более сложную интегрированную макроструктуру.

Несмотря на то, что *участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности*⁵⁴, эта форма интеграции компаний обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью. Они создаются *для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников*. Консорциумы могут быть закрытыми и открытыми.

«*Лидер консорциума* координирует совместную деятельность участников и получает за это отчисления от других членов. Заказчик заключает контракт только с лидером, который должен отвечать перед заказчиком за весь проект единолично. Каждый *член консорциума* обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств»⁵⁵.

Существенной чертой этой формы интеграции компаний становится их *интернационализация*⁵⁶. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство (рис. 24).

⁵⁴ Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. — М. : ИНФРА-М, 2023. 331 с

⁵⁵ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. — М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

⁵⁶ Ваславский, Я. И. Государственно-частное партнерство : институциональный подход : учебное пособие / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. — М. : Аспект Пресс 2023

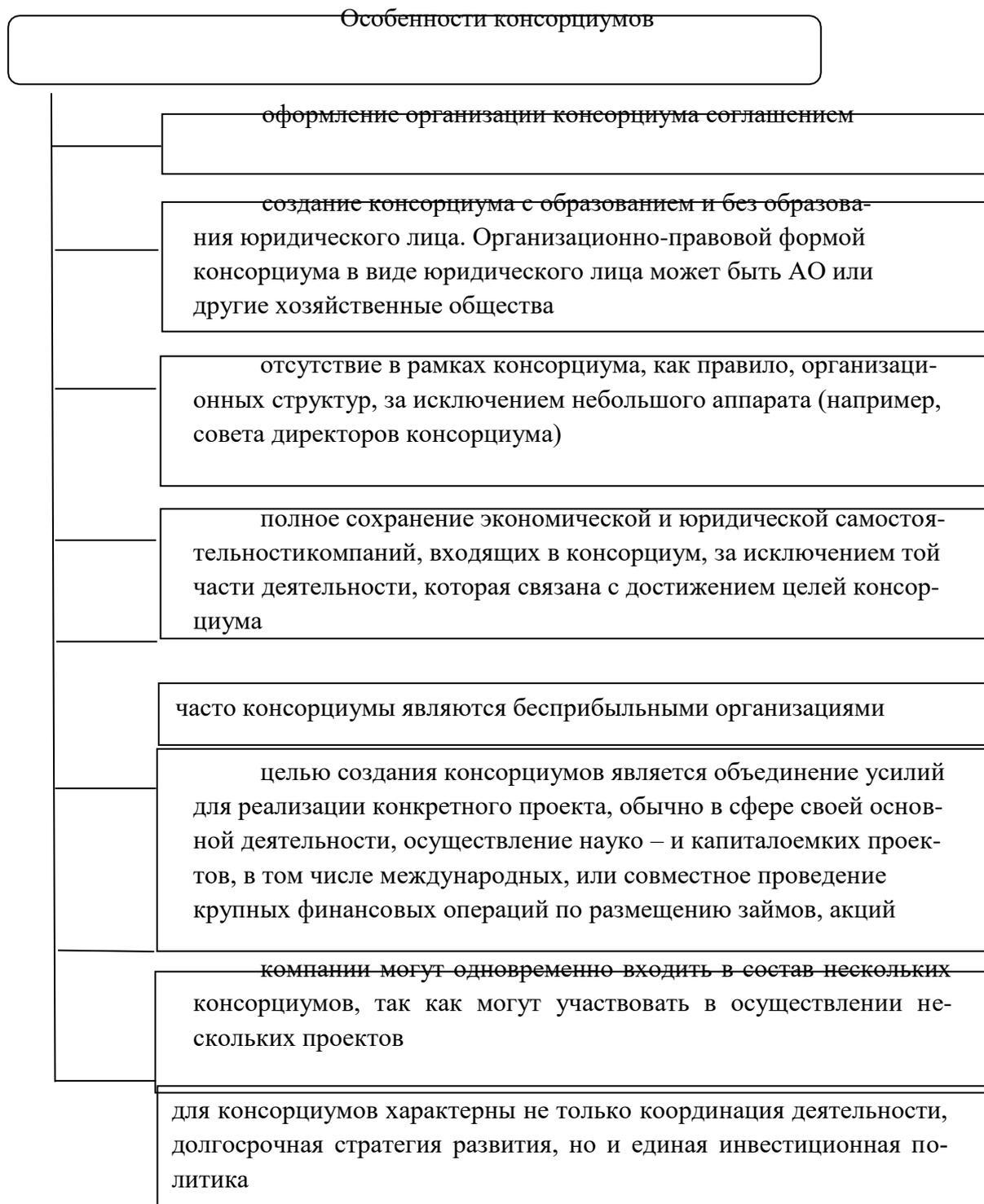


Рис. 24. Особенности консорциумов

В мировой практике наиболее часто встречаются консорциумы, большинство из которых можно отнести к консорциумам финансового типа. Финансовые консорциумы возглавляются крупным банком

или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения.

Виды консорциумов финансового типа представлены на рис. 25.

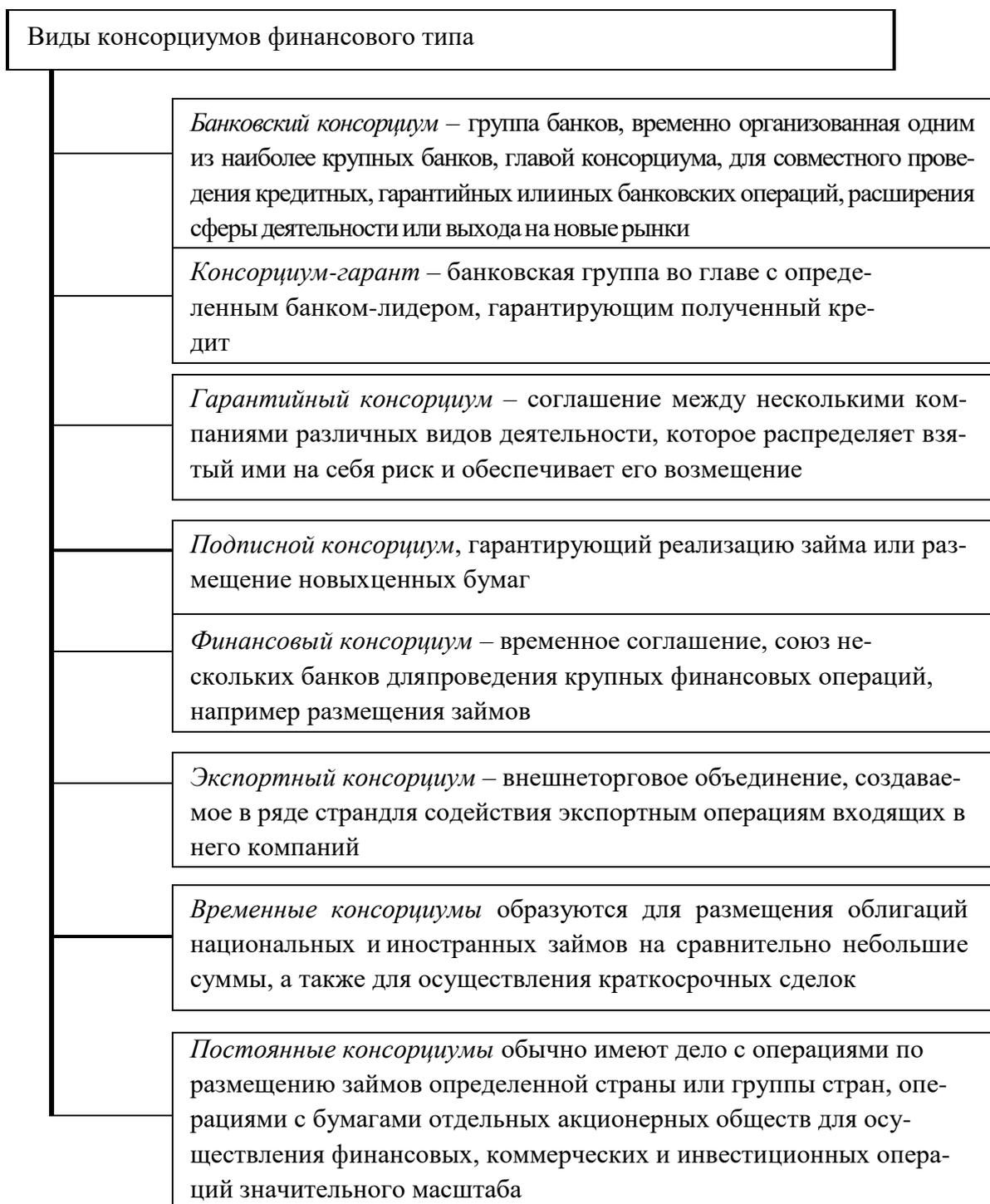


Рис. 25. Виды консорциумов финансового типа

Тестовые задания

1. Как называется организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций, их предпринимательской деятельности?

- а) консорциум;
- б) организация;
- в) консилиум;
- г) коммуникация.

2. Какая форма членства в консорциуме?

- а) добровольное;
- б) добровольно-принудительное;
- в) обязательное;
- г) нет правильного ответа.

3. Чем является для консорциума реализация крупного инвестиционного проекта?

- а) объект;
- б) цель;
- в) предмет;
- г) проблема.

4. Что участники консорциума не теряют?

- а) юридическую самостоятельность;
- б) хозяйственную самостоятельность;
- в) а и б – верны;
- г) правильного ответа нет.

5. Для чего создаются консорциумы?

- а) для технической конкурентоспособности;
- б) для коммерческой конкурентоспособности;
- в) а и б – верны;
- г) правильного ответа нет.

6. В каком консорциуме компания заказчика захочет заключать контракт с каждым участником в отдельности?

- а) закрытом;
- б) открытом;
- в) полужакрытом;
- г) тайном.

7. Как называется консорциум, гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг?

- а) гарантийный;
- б) временный;
- в) подписной;
- г) нет верного ответа.

8. Какие консорциумы наиболее часто встречаются в мировой практике?

- а) финансовые;
- б) юридические;
- в) консультационные;
- г) политический.

9. Выберите верное утверждение:

- а) участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности;
- б) при объединении в консорциум, оно получает права юридического лица;
- в) в консорциуме может быть заключено соглашение, которое имеет только долговременный характер;
- г) членство в консорциуме несет принудительный характер.

10. Для чего создаются консорциумы?

11. а) для повышения выручки участников;
- б) для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников;
 - в) для разработки совместного бизнес-проекта.

3.8. Финансово-промышленные группы

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – это совокупность юридических лиц, действующих как основные дочерние фирмы, или полностью, или частично объединившие свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ в целях технологического или экономического объединения (рис. 26).⁵⁷

⁵⁷ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

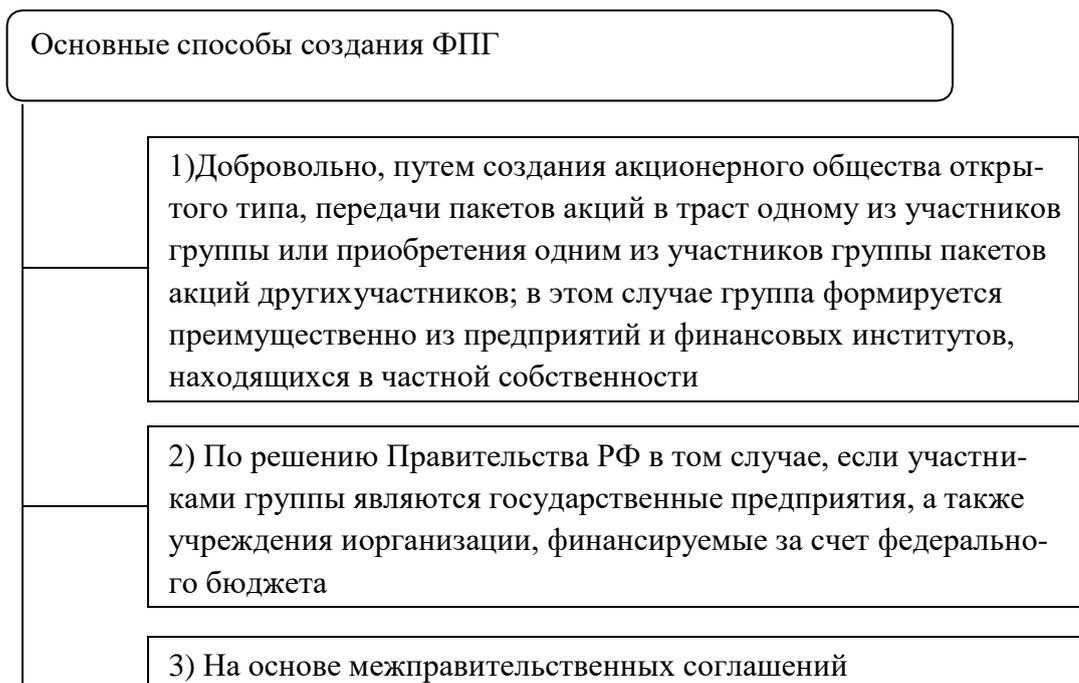


Рис. 26. Основные способы создания ФПГ

ФПГ создаются для реализации инвестиционных и других проектов, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест⁵⁸.

Проекты создания ФПГ по решению Правительства РФ подлежат обязательной экспертизе, осуществляемой Министерством экономики, Министерством финансов и Антимонопольным комитетом. Заявки о создании ФПГ подаются в Госкомпром, который осуществляет их регистрацию в реестре ФПГ РФ⁵⁹.

Выделяются два способа организации ФПГ: добровольный и директивный. Существуют две основные формы организации ФПГ: холдинг и система участия.⁶⁰ Основные цели создания ФПГ представлены на рис.27.

⁵⁸ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

⁵⁹ Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 331 с.

⁶⁰ Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. —



Рис. 27. Основные цели создания ФПГ

«Система участия как форма организации ФПГ подразумевает формирование капитала компаний – членов группы⁶¹. При этом создается головная компания, которая в соответствии с заключаемым между ее участниками договором⁶² распоряжается собственностью и доходами, осуществляет любые юридические действия. На системе участия основаны реальные ФПГ»⁶³. Задачи ФПГ представлены на рис.28.

Москва : ИНФРА-М, 2023. — 331 с.

⁶¹ Ваславский, Я. И. Государственно-частное партнерство : институциональный подход : учебное пособие / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. - Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2019. – 413 с.

⁶² Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

⁶³ Громова, Е.А. Государственно-частное партнерство и его правовые формы: учебное пособие / Е.А. Громова. – М. : Юстицинформ, 2019. – 84 с.

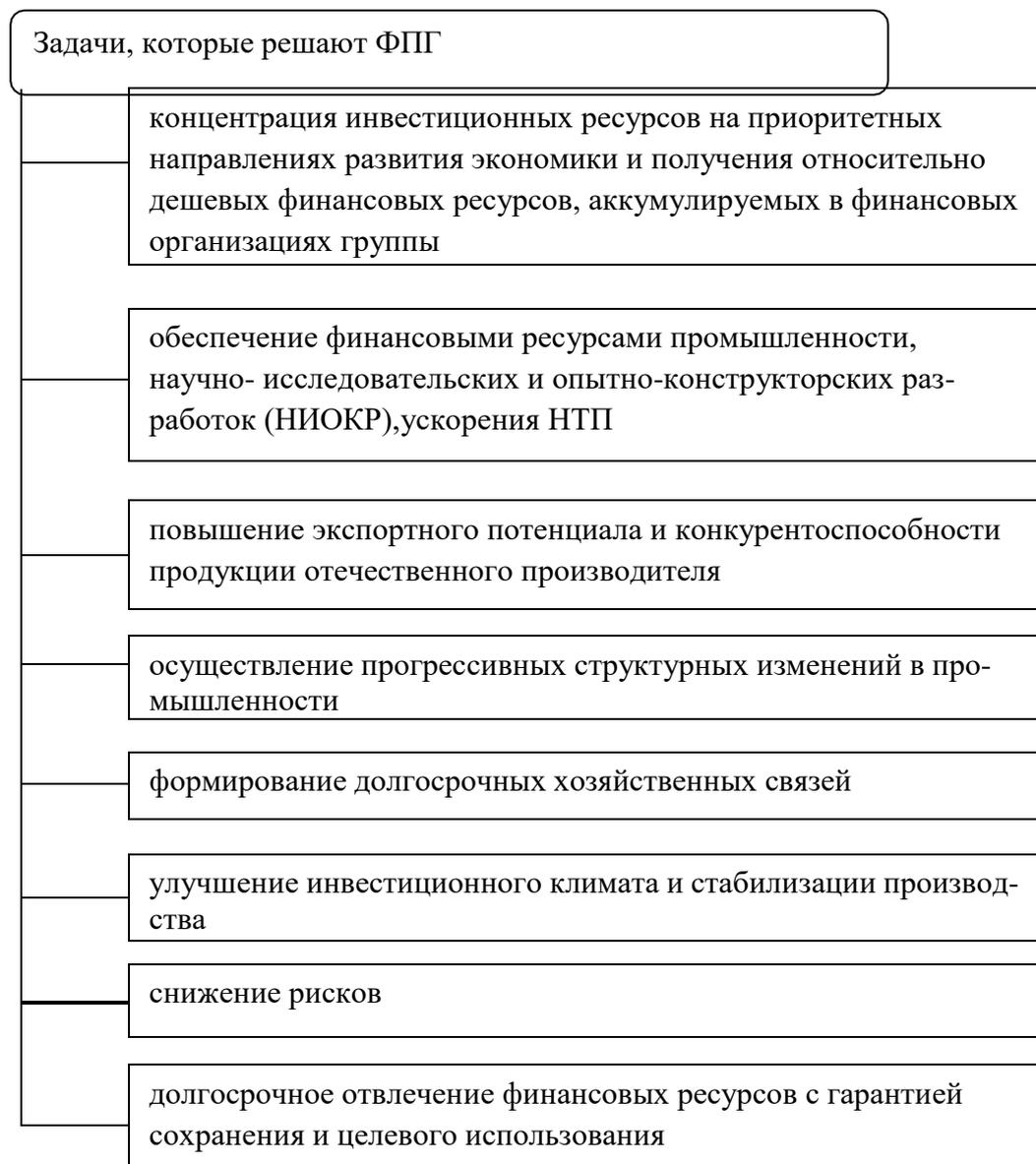


Рис. 28. Задачи, которые решают ФПГ

«Процесс создания ФПГ в России идет по двум основным направлениям:

- 1) объединение с целью производства преимущественно одного определенного вида продукции⁶⁴;
- 2) формирование ФПГ по типу отрасли»

Формирование ФПГ обладает высоким экономическим потенциалом развития. С макроэкономической точки зрения создание, организация и функционирование ФПГ дают возможность для решения важных задач.

⁶⁴ Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

Тестовые задания

1. Что является основой практического использования единичного продукта инноваций для ФПГ?

- а) инновационный проект;
- б) инвестиционный проект;
- в) НИОКР;
- г) нет правильного ответа.

2. Для чего создаются ФПГ?

- а) для развития;
- б) для стимулирования;
- в) для нововведения.

3. ФПГ – это совокупность:

- а) юридических лиц;
- б) физических лиц;
- в) юридических лиц и физических лиц.

4. Сколько существует основных способов создания ФПГ?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

5. Что такое холдинг?

а) форма организации ФПГ, которая предполагает наличие материнской и дочерних компаний;

б) форма организации ФПГ, которая подразумевает формирование капитала компаний, при этом создается головная компания, которая осуществляет любые юр.действия.

6. Что такое система участия?

а) форма организации ФПГ, которая предполагает наличие материнской и дочерних компаний;

б) форма организации ФПГ, которая подразумевает формирование капитала компаний, при этом создается головная компания, которая осуществляет любые юр.действия.

7. Имеются ли ограничения законом в области организационно-правовой формы ФПГ?

- а) имеются;
- б) не имеются.

8. Может ли участник ФПГ быть некоммерческой организацией?

- а) да, может;
- б) нет, не может.

9. Что является основой практического использования единичного продукта для ФПГ?

- а) производственная система;
- б) финансирование продукта;
- в) инвестиционный проект;
- г) инновационный проект.

10. Как формируется ФПГ по добровольному способу?

- а) по решению Правительства РФ и только в том случае, если участниками группы являются государственные предприятия;
- б) формируются на основе коллективного договора;
- в) формируются группы преимущественно из предприятий и финансовых институтов для создания акционерного общества открытого типа;
- г) группы формируются на основе голосования.

3.9. Реструктуризация инновационных предприятий и компаний

Базовый источник, по причине которого фирмы стараются провести реструктуризацию, как правило, возникает из-за низкой эффективности их деятельности на определенной ступени, характеризующейся неприемлемыми финансовыми показателями фирмы, недостаточностью оборотных средств, высокой степенью кредиторской задолженности.

Впрочем, и некоторые успешные компании часто проводят незначительные структурные преобразования. Используя реструктуризацию фирмы, они хотят получить в результате увеличение конкурентоспособности фирмы с дальнейшим ростом ее стоимости. В зависимости от целевых установок и стратегии компании выбирается одна из форм реструктуризации: оперативная или стратегическая.

Реструктуризация компании – это преобразование структуры компании (внутреннее перемещение составных ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды (рис. 29).

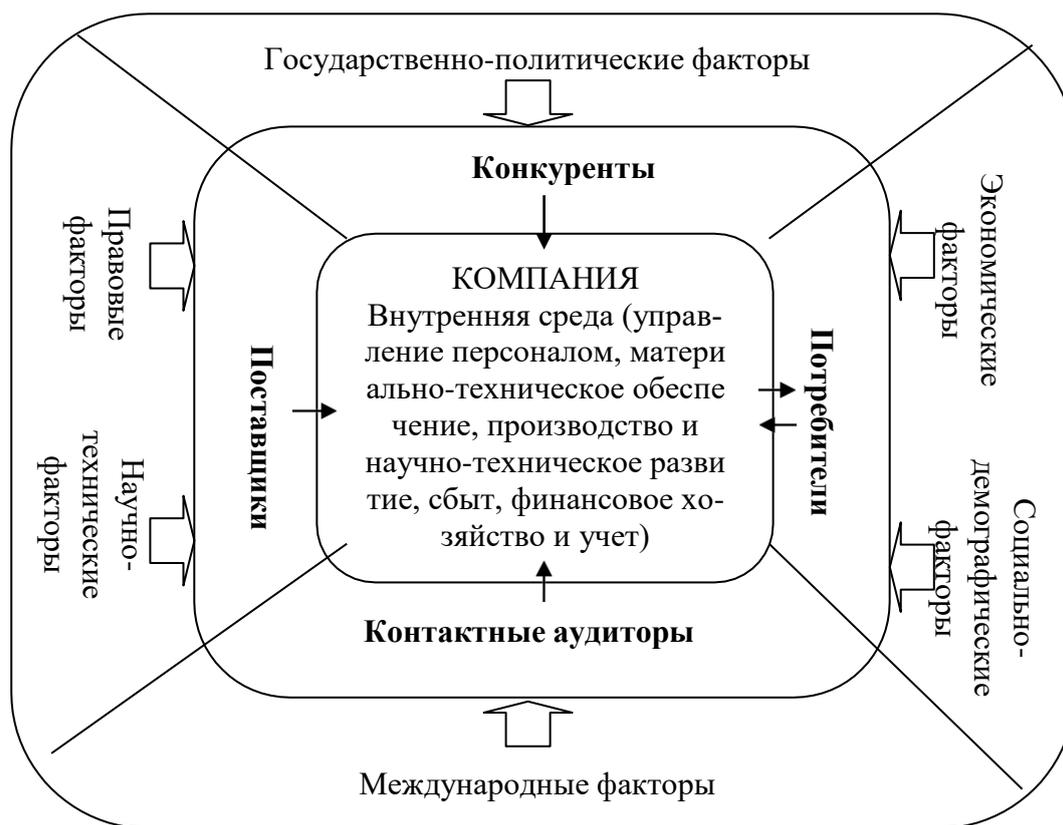


Рис. 29. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании

Реструктуризация включает совершенствование: системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.⁶⁵

Основной причиной реструктуризации является низкая эффективность деятельности компании. Успешные компании также часто прибегают к реструктуризации⁶⁶ (рис. 30). Собственники и управляющие компании преследуют две цели реструктуризации: это повышение конкурентоспособности компании и увеличение ее стоимости⁶⁷.

⁶⁵ Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

⁶⁶ Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 331 с.

⁶⁷ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162

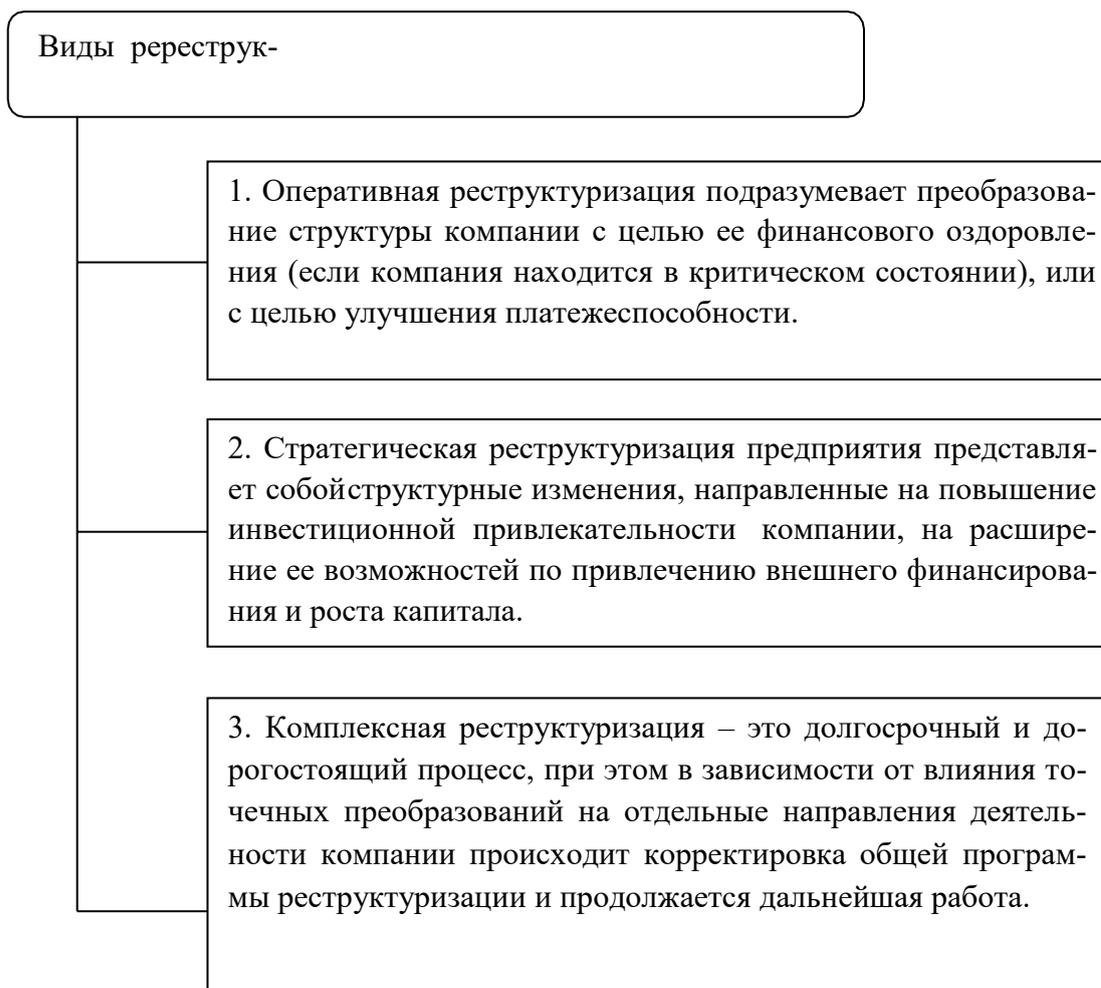


Рис. 30. Виды реструктуризации

Частичная реструктуризация затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы⁶⁸, в ходе ее реализации изменениями в функциональных областях отдельно занимаются привлеченные консультанты, и как следствие такие преобразования носят хаотичный характер⁶⁹, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется.

Выделяют несколько этапов реализации проекта реструктуризации (рис. 31).

⁶⁸ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162

⁶⁹ Ваславский, Я. И. Государственно-частное партнерство : институциональный подход : учебное пособие / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. – М. : Издательство «Аспект Пресс», 2019. – 413 с.



Рис. 31. Схема реструктуризации компании

Этапы реструктуризации компании

Первый этап – определение целей реструктуризации. Собственники и менеджмент должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, и чего они хотят добиться в результате структурных изменений.

Второй этап – диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес.

Третий этап – «разработка стратегии и программы реструктуризации. Формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений».

Четвертый этап – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы.

Пятый этап – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. Осуществляется контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе⁷⁰. Виды рисков, которые негативно влияют на проведение реструктуризационных программ на предприятии представлены на рис. 32.

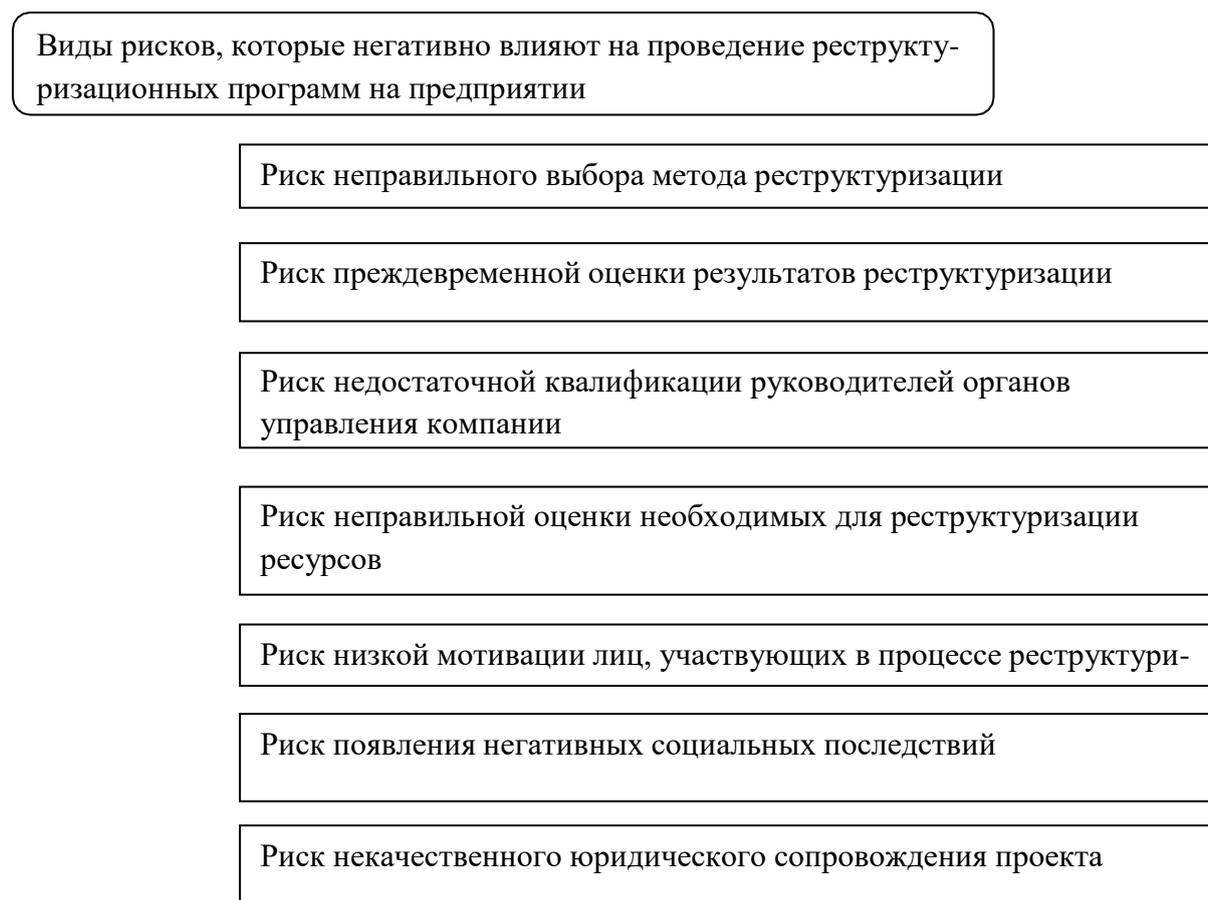


Рис. 32. Виды рисков, которые негативно влияют на проведение реструктуризации на предприятии

В ходе реализации реструктуризации организация не застрахована от отрицательных результатов⁷¹. Существует несколько наибо-

⁷⁰ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 351 с.

⁷¹ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

лее острых для компаний рисков, которые могут негативно повлиять на проведение реструктуризационных программ⁷².

Тестовые задания

1. Реструктуризация – это:

а) преобразование структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды;

б) целенаправленное изменение структуры компании;

в) изменение отношений с партнерами компании.

2. Что является основной причиной реструктуризации компании?

а) неудовлетворенность в финансовых показателях;

б) нехватка оборотных средств;

в) высокий уровень кредиторской и дебиторской задолженности;

г) нехватка оборотных средств.

3. Какие цели реструктуризации вы знаете?

а) повышение задолженности компании;

б) снижение количества сотрудников компании;

в) понижение конкурентоспособности компании и увеличение её стоимости;

г) повышение конкурентоспособности компании и увеличение её стоимости.

4. Оперативная реструктуризация направлена:

а) на повышение платежеспособности компании;

б) повышение инвестиционной привлекательности компании;

в) изменение всех элементов компании;

г) изменение одного элемента компании.

5. Что предполагает стратегическая реструктуризация?

а) повышение платежеспособности компании;

б) повышение инвестиционной привлекательности компании;

в) изменение всех элементов компании;

⁷² Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. – 292 с.

- г) изменение одного элемента компании.
- 6. Комплексная реструктуризация предполагает:
 - а) повышение платежеспособности компании;
 - б) повышение инвестиционной привлекательности компании;
 - в) изменение всех элементов компании;
 - г) изменение одного элемента компании.
- 7. Частичная реструктуризация затрагивает:
 - а) повышение платежеспособности компании;
 - б) повышение инвестиционной привлекательности компании;
 - в) изменение всех элементов компании;
 - г) изменение одного или нескольких элементов компании.
- 8. Сколько этапов проходит компания при реструктуризации?
 - а) один;
 - б) пять;
 - в) три;
 - г) десять.
- 9. Что предполагает второй этап реструктуризации?
 - а) определение цели реструктуризации;
 - б) проведение диагностики компании;
 - в) разработка стратегии компании.
- 10. На третьем этапе реструктуризации происходит:
 - а) определение цели реструктуризации;
 - б) проведение диагностики компании;
 - в) разработка стратегии компании.

Вопросы для самопроверки

1. Определите основные виды организационных структур инновационного предприятия.
2. В чем различие инноваций и несущественных видоизменений в продуктах и технологических⁷³
3. Определите этапы построения рациональной организационной системы инновационного предприятия.
4. Чем отличаются продуктовые инновации от процессовых⁷⁴?

⁷³ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

⁷⁴ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Вали-

5. Определите этапы формирования инновационной команды.
6. Определите отличия между венчурными фирмами и инжиниринговыми.
7. Охарактеризуйте этапы реструктуризации компании.

Задания для самостоятельной работы
Много ли поводов для радости у крупнейшего ритейлера России

«Мягко стелет, жестко спать – эта поговорка наиболее точно отражает управленческий стиль гендиректора X5 RetailGroup Льва Хасиса. Он не скупится на бонусы менеджерам, постоянно придумывает новые формы поощрения и развлечения для рядовых сотрудников. При этом дисциплина в компании почти что армейская – лишиться места можно за самую пустяковую провинность. Отчасти, пожалуй, это продиктовано необходимостью: наследство, доставшееся Хасису в результате объединения «Перекрестка» и «Пятерочки», подарком не назовешь.»⁷⁵

Летом 2006 г. будущие акционеры X5 RetailGroup вряд ли догадывались обо всех проблемах, которые доставит объединенной компании сеть «Пятерочка». И каков пресловутый синергетический эффект слияния?

За 2006 г. чистая прибыль X5 составила \$103 млн – Хасис уверяет, что по отдельности сети заработали бы на \$20 млн меньше. Но так это или нет, проверить невозможно. Выручка объединенной компании выросла до \$3,55 млрд в прошлом году против \$2,37 млрд, заработанных в сумме двумя сетями в 2005 г. Слов нет, почти 50% (на 34% выросли две сети в 2005 г.) за год – это прекрасно, но некоторые конкуренты росли быстрее: рост выручки «Магнита», к примеру, превысил 54%. А вот что действительно досадно, так это то, что рост средней прибыли с одного магазина сети «Пятерочка» отставал от роста средней выручки.

В 2005 г. каждый магазин этой сети принес около \$487 000 EBITDA, а в прошлом – \$539 000. Средняя выручка одной «Пятерочки» выросла с \$3,9 млн до \$4,4 млн в год. Это можно было бы

швили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика», 2019.

⁷⁵ Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

объяснить большим числом открытых в 2006 г. магазинов, которые не успели выйти на «проектную мощность». Дело в другом: часть старых «Пятерочек» теряла своих покупателей. «Пятерочка» на троечку. По словам Хасиса, в Санкт-Петербурге старые «Пятерочки» на протяжении последних лет демонстрировали отрицательный likeforlike. Этот показатель означает, что магазины, работающие больше одного года, теряли покупателей, в них падала или не росла сумма среднего чека. Влияние питерских «Пятерочек» сказалось на общем числе посещаемости всей сети.

Согласно отчету Deutsche UFG, по итогам 2005 г. показатель снижения трафика в «Пятерочках» составил 3,7%. Активно растущие «Карусель», «Лента», «О'кей», MetroCash&Carry, «Ашан» могли нанести серьезный удар по устаревающим «Пятерочкам». «Доля современных форматов в Петербурге – самая высокая в стране, на уровне Польши. Москва на фоне Северной столицы даже не знает конкуренции. Причем доля гипермаркетов там огромная (22%, по данным Nielsen) и многие находятся в городской черте», – описывает ситуацию Лев Хасис. В 2006 г. X5 взялась за устранение проблемы комплексно.

Прежний слоган «Пятерочки» – «Гарантия качества и низкой цены» – заменили на более эмоциональное: «Самые близкие низкие цены». С начала 2007 г. серьезно выросла рекламная активность: на наружку и телевизионную рекламу тратится около 1% оборота. На первый взгляд эффективность объединенной рекламной кампании (на одной половине рекламных щитов X5 изображены товары и цены, на другой – логотипы «Перекрестка» и «Пятерочки») вызывает сомнение. Несмотря на полную схожесть рекламных кампаний двух сетей, у «Перекрестка» и «Пятерочки» разные принципы ценообразования.

Для «Пятерочки», как дискаунтера, выбран более простой EDLP (everydaylowprices): низкие цены на все и ограниченное предложение. Для формата супермаркета, в котором работает «Перекресток», используется так называемый принцип highlow. Суть его в следующем. Известно, что потребители в состоянии запомнить цены на 100 наименований и могут их сравнивать. Ритейлеры эту группу товаров называют KVI (knowvalueditems). Для российских ритейлеров индикатором низкой цены является «Ашан». В «Перекрестках» на

1000 KVI цены установлены как в «Ашане» или чуть ниже. Остальные товары, естественно, дороже.

Сейчас показатель likeforlike для питерских «Пятерочек» стал положительным: за I квартал этого года товарооборот старых магазинов увеличился на 8%. У «Перекрестков» он вырос на целых 17%. В Москве рост likeforlike продаж «Пятерочек» и «Перекрестков» за тот же период составил 16%. Хотя магазины объединенной сети и стали прибыльнее, но единая система закупок, способная обеспечить синергетический эффект, пока полностью не сформирована. И дело не в недостатках самой системы. Ассортимент «Перекрестка» насчитывает 25 000 позиций, у «Пятерочки» их всего 5000. Пересечение ассортимента наблюдается примерно по 4000 единиц.

Иными словами, объединенная система закупок – это примерно то же самое, что одна сеть «Перекрестка». Выкручивать руки поставщикам не стало проще. С большинством мелких поставщиков сети работают по отдельности, закупки для «Перекрестка» и «Пятерочки» – это не связанные процессы. Бонусы и отсрочки платежей тоже разные. «А на вопрос, когда же можно встать в «Пятерочку», менеджеры

«Перекрестка» отсылают к коллегам из дискаунтера, – говорит директор по продажам компании Velle Евгений Дивенко. – Словом, на поставщиках появление X5 никак не сказалось». Иногда не везет, впрочем, и «крупняку». «Вимм- билльданн» все еще сотрудничает с двумя сетями, хотя уже давно выражает желание начать работать с единой закупочной структурой. Нелюбимые партнеры Но главная головная боль Хасиса – разношерстные франчайзи «Пятерочки». Новые партнеры практически не появляются. Состав франчайзи X5 неоднороден: наряду с успешными он включает и проблемных. Показатели магазинов региональных партнеров далеки от тех, что демонстрируют собственные «Пятерочки». Годовая выручка одной собственной «Пятерочки» колеблется в районе \$4,5 млн в год. Для франчайзинговых заработать за год \$1,5 млн – почти подвиг. А стоимость франшизы выросла с \$1 млн. до \$1,5 млн. Партнер из Барнаула, владелец макаронной фабрики «Алтан» Валерий Покорняк разуверился в эффективности розничного бизнеса и переуступил франшизу новосибирской компании «Новые торговые системы». Недавно от X5 сбежал и партнер «Верона», построивший сеть из 21 магазина в

Ярославле и Иванове. Крупнейший франчайзи Х5 волгоградский «Тамерлан» помимо Волгограда развивает «Пятерочку» в Самарской области и Ростове («Агро-торг-Ростов»). В начале 2007 г. Х5 предложила выкупить самарские магазины, но ей было отказано. «Они заявили, что еще недостаточно выросли, – улыбается Хасис, – и мы решили не торопить их, а параллельно начать самостоятельное развитие «Пятеро-чек» в этом регионе». С апреля Х5 начала самостоятельно открывать

«Пятерочки» в Самарской области. Отозвана лицензия у краснодарского партнера Х5 – компании «Фаворит», владевшей 37 магазинами.

«Фаворит» не соблюдал условия франчайзингового договора и не платил роялти. Всего по стране около 540 франчайзинговых «Пятерочек». Командир и его команда «IT, логистика и персонал», – выделяет ключевые для компании функции Хасис, особо подчеркивая важность последней. В Х5 уже прошли все кадровые и бюрократические перетряски. Удивительно, но штаб-квартира у такой машины, как Х5, совсем небольшая: примерно на 1000 человек. На парковке машин совсем немного. Обстановка внутри крайне аскетичная – забота о сокращении издержек налицо. Хасис прогнозирует, что через четыре года штат его компании увеличится с нынешних 35 000 в несколько раз. Хасис целыми днями изобретает новые системы мотивации и продвижения сотрудников. Простая мысль «будешь хорошо работать – начнешь много зарабатывать» иллюстрируется на примере топ-менеджмента. Многие из топов компании поднялись по карьерной лестнице с самых низов – к примеру, от продавца отдела «фрукты-овощи» до операционного директора одной из сетей. По итогам прошлого года на выплату премий топ-менеджменту было потрачено \$58,9 млн – более половины чистой прибыли компании после этих выплат. На годовщину создания Х5 были награждены турпутевками и бытовой техникой коллективы шести лучших магазинов.»

Вопросы для обсуждения

1. Какие формы (виды) слияний и поглощений вам известны? Каковы, на ваш взгляд, цели и мотивы объединения компаний?

2. Каковы обстоятельства описанной в кейсе сделки по объединению двух крупнейших ритейлеров (участники, суммы контрактов, доли бизнеса)?

3. Оцените эффективность и эффект от объединения двух розничных сетей – «Перекрестка» и «Пятерочки». Был ли при этом достигнут синергетический эффект? При необходимости используйте информацию из других источников, включая интернет-сайты.

4. Проведите анализ положительных и отрицательных результатов сделки по объединению торговой сети X5 RetailGroup. Дайте свои рекомендации по мотивам и процедурам слияния компаний.

5. Приведите примеры удачных (эффективных) объединений компаний.

Темы эссе

1. Роль и место организационной структуры в инновационном бизнесе.

2. Значение структурных изменений в инновационном развитии организации.

3. Виды организационных структур предприятия ориентированного на инновации.

4. Классификация инновационных организаций по секторам науки.

5. Венчурные фирмы и система их управления.

6. Основные направления деятельности инжиниринговых фирм.

7. Внедренческие фирмы и технико-внедренческие зоны.

8. Виды консорциумов.

9. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании.

10. Роль реструктуризации компании в инновационном развитии.

Глава 4

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Краткое содержание

Цели и задачи финансирования инновационной деятельности. Источники и формы финансирования инноваций. Поддержка, которая оказывается сформировавшимся малым инновационным предприятиям. Проблемы финансирования инновационных проектов в научно-технической сфере.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируется: понимание необходимости финансирования инновационной деятельности, его целей и задач; знание источников и форм финансирования; знание критериев, необходимых инновационному проекту, чтобы получить инвестиции; знание структуры поддерживающих сформировавшиеся инновационные предприятия; понимание проблем, связанных с получением инвестиций.

4.1. Цели и задачи финансирования инновационной деятельности

Финансирование инновационной деятельности состоит из распределительной и контрольной функции они очень важны в экономике рыночного типа.

Распределительная функция состоит, прежде всего в том, чтобы обеспечивать каждого субъекта хозяйственной деятельности необходимыми ему ресурсами (финансовыми, трудовыми и т.д.).

Субъекты финансирования инновационной деятельности:

- самостоятельные предприятия;
- индивидуальные предприниматели;
- интегрированные финансово-промышленные структуры;
- территориальные органы управления;
- частные лица.
-

Все субъекты финансирования инновационной деятельности в той или иной мере участвуют в воспроизводственном процессе и формируют конечный общественный продукт (рис. 33). Распреде-

лительный процесс, осуществляемый с помощью финансов, характеризуется сложностью и многогранностью и непосредственно связан с действующим гражданским законодательством, налоговой системой, законодательством о банках и ценных бумагах, с другими нормативными документами, которые утверждаются на федеральном, территориальном и местном уровнях управления.



Рис. 33. Задачи и взаимодействие субъектов финансовой инноваций

Контрольная функция финансов сводится к тому, чтобы сигнализировать о складывающихся пропорциях в распределении денежных средств.

Субъектами финансирования инновационной деятельности могут быть самостоятельные предприятия, индивидуальные предприниматели, частные лица и т.д. Финансовая система инновационной деятельности призвана обеспечивать решение важнейших экономических задач.

Тестовые задания

1. Что является важным элементом инновационного механизма, обеспечивающим эффективность управления и в конечном счете успех инновационной деятельности?

- а) распределение;
- б) контроль;
- в) финансирование;
- г) адаптивность.

2. Какие две важные функции выполняет система финансирования в экономике рыночного типа?

- а) распределительную и контрольную;
- б) распределительную и аналитическую;
- в) аналитическую и уравнивающую;
- г) аналитическую и контрольную.

3. Кто/что может выступать в качестве субъектов финансирования?

- а) самостоятельные предприятия, ИП, частные лица;
- б) интегрированные финансово-промышленные структуры;
- в) территориальные органы управления;
- г) все вышеперечисленные.

4. С чем непосредственно связан распределительный процесс, осуществляемый с помощью финансов?

- а) с действующим гражданским законодательством;
- б) с налоговой системой;
- в) с законодательством о банках и ценных бумагах;
- г) всё вышеперечисленное.

5. Какая функция финансов сводится к тому, чтобы сигнализировать о складывающихся пропорциях в распределении денежных средств?

- а) распределительная;
- б) контрольная;
- в) сигнализирующая;
- г) уравнивающая.

6. В каком размере выделяют средства подразделениям, которые заняты только творческой работой?

- а) 15 – 20 %;
- б) 3 – 10 %;

в) 1 – 5 %.

7. Комплекс намеченных к реализации инновационно-инвестиционных проектов и мероприятий, согласованных по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающих эффективное освоение новых технологий, производство принципиально новых видов продукции, – это:

- а) инновационная политика предприятия;
- б) инновационная программа предприятия;
- в) инновационный продукт предприятия;
- г) инвестиционные предложения;
- д) инвестиционные проекты⁷⁶.

8. Что из нижеперечисленного не относится к внутренним мотивам инновационной деятельности предприятия?

- а) необходимость повышения конкурентоспособности;
- б) расширение доли рынка, выход предприятия на новые рынки;
- в) максимизация получения предприятием прибыли в долгосрочном периоде;
- г) конъюнктурные колебания на рынках.

9. Как называются инновации, направленные на усовершенствование известных технологий, объектов техники или продукции, основой которых являются результаты прикладных исследований и проектно-конструкторских разработок?

- а) пионерные;
- б) принципиально новые;
- в) улучшающие инновации;
- г) модификационные.

10. Что относится к прочим критериям производственного потенциала?

- а) влияние общественного мнения (правильно);
- б) инновации;
- в) теневая политика;
- г) знания.

⁷⁶ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. – 292 с.

4.2. Источники и формы финансирования инноваций

Основными источниками финансирования инновационной деятельности являются (рис. 34).

Фонды государственных, региональных и местных бюджетных программ и средства социальных и экономических внебюджетных фондов государственные и местные органы власти участвуют в развитии инноваций, путем оказания как прямой, так и косвенной финансовой поддержки⁷⁷. Государство на сегодняшний день предпочитает прямое финансовое участие в виде поддержки различных программ и объектов косвенным методам создания благоприятного инновационного климата и инфраструктуры.

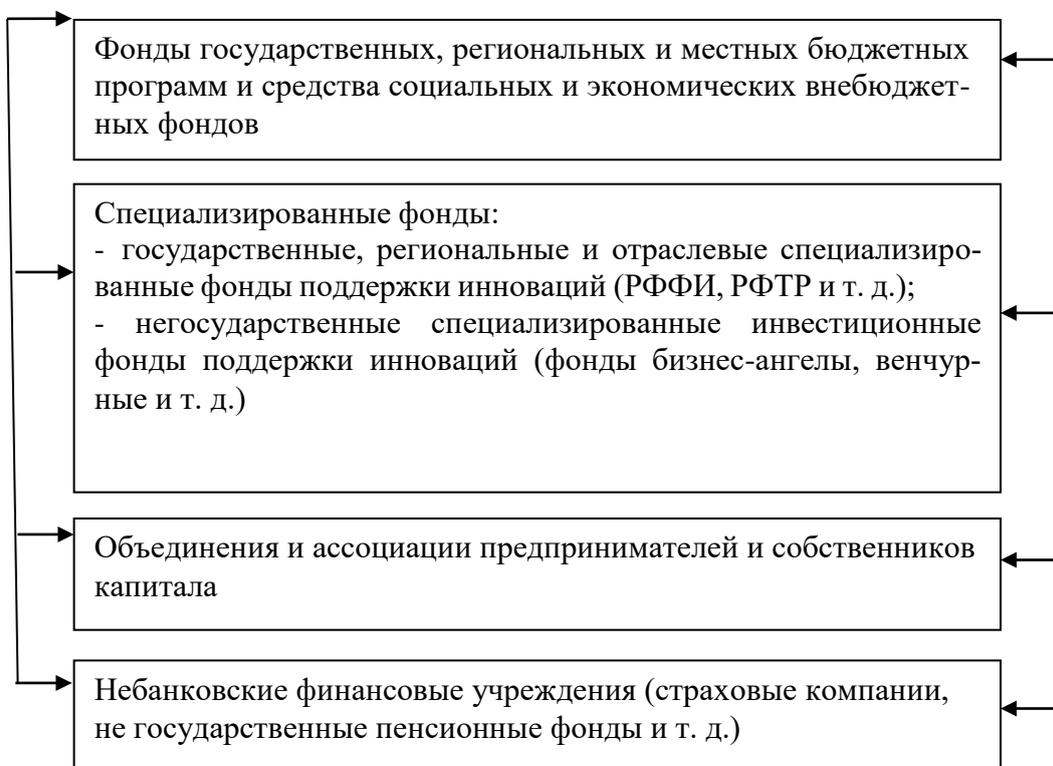


Рис. 34. Основные источники финансирования инноваций

Также к источникам финансирования инновационной деятельности можно отнести специализированные фонды, если осуществляется финансирование через систему государственных научно-

⁷⁷ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

технических программ различного уровня и через специально созданные фонды.

Основными элементами системы государственной поддержки инноваций являются государственные бюджетные и внебюджетные фонды, оказывающие поддержку инновационным проектам на различных этапах инновационного цикла и способствующие решению задачи обновления инновационного потенциала региона.

Специализированные внебюджетные фонды представляют собой совокупность финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении центральных, региональных государственных органов власти и введении частных и общественных организаций, имеющих строго целевое назначение - стимулирование и финансирование научных исследований, опытно-конструкторских разработок, внедрения, распространения и освоения нововведений. К инновационным внебюджетным фондам относятся различные автономные и присоединенные внебюджетные фонды, специальные сметы и счета.

Тестовые задания

1. Коммерциализация инноваций – это:

- а) ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью;
- б) это введение продукта на полномасштабный рынок;
- в) это предложение продукта на продажу на ограниченной основе, с тем чтобы проверить, покупаете ли продукт, и попробовать различные варианты его маркетинга.

2. Верно ли следующее суждение: «Все виды результатов инновационных проектов делятся на три группы (товары, услуги, объекты интеллектуальной деятельности)»?

- а) да;
- б) нет.

3. Для каких целей используют результаты проекта внутри организации или творческой группы?

- а) для повышения конкурентоспособности других инновационных продуктов;
- б) для привлечения частных инвестиций в высокотехнологическую сферу бизнеса;
- в) для использования как стратегического ресурса развития предприятия.

4. Что понимают под инновационным процессом?
- а) получение и коммерциализация новой технологии, продукта, услуги;
 - б) процесс освоения новшества;
 - в) процесс выведения новшества на рынок.
5. Какие цели преследует проект развития материально-технической базы научных исследований?
- а) оценку состояния исследований в данной области;
 - б) решение фундаментальной задачи в рамках данной проблемы;
 - в) обновление материально-технической базы научных исследований;
 - г) формирование стратегического потенциала.
6. Как связаны между собой отдельные инновационные проекты в инновационных программах?
- а) функционально;
 - б) по срокам выполнения;
 - в) по ресурсным ограничениям;
 - г) по целям.
7. В ряде работ организационную схему реализации инновационного процесса, связывающего запросы рынка с новой технологией, часто рассматривают состоящей из нескольких фаз. Определите их количество:
- а) 5;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 6.
8. Что относится ко второму этапу жизненного цикла инноваций?
- а) опытно конструкторские разработки;
 - б) фундаментальные НИР;
 - в) коммерциализация;
 - г) прикладные НИР.
9. Что НЕ относится к блоку внешних критериев коммерциализуемости проектов?
- а) параметры, характеризующие эффективность внутреннего потребления результатов работ;
 - б) параметры, не характеризующие эффективность потребления результатов работ;
 - в) потребности общества в целом;
 - г) потребности групп рыночного потребления.

10. Путь, по которому движется инновационный проект:

а) НИР -> ОКР -> производство -> рынок;

б) ОКР -> НИР -> производство -> рынок;

в) НИР -> ОКР -> рынок -> производство;

г) ОКР -> НИР -> рынок -> производство.

4.3. Поддержка, которая оказывается сформировавшимся малым инновационным предприятиям

В конце 90-х – начале 2000-х годов с участием Минпромнауки России была создана сеть инновационно-технологических центров (ИТЦ), которые по решаемым задачам во многом пересекаются с технопарками⁷⁸. Главная особенность ИТЦ состоит в том, что он является структурой поддержки сформировавшихся малых инновационных предприятий, уже прошедших наиболее трудный этап создания.

Бизнес-ангелы – «это физические и юридические лица, которые инвестируют часть собственных средств в инновационные фирмы, на самых ранних стадиях развития – «зачаточной»⁷⁹ и начальной. Бизнес-ангелы используют принципиально новый – венчурный механизм инвестирования. Они предоставляют финансирование на длительный (3-7 лет) срок, без залогов и гарантий, за долю (пакет акций) в компании. Снижение рисков таких вложений покрывается за счет инвестирования одновременно в несколько фирм, качественной проверки и отбора проектов, участия в управлении бизнесом. Успех бизнес-ангелов во многом достигают за счет формирования благоприятных деловых и дружеских отношений между инвесторами⁸⁰, изобретателями и менеджерами компании, их совместной работы слаженной команды. Бизнес-ангелы в компании приносят с собой не только деньги, но и опыт, знания, деловые связи⁸¹».

⁷⁸ Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 204 с.

⁷⁹ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. - 264 с.

⁸⁰ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. – 292 с.

⁸¹ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева,

Технополис – представляет собой организационную форму сращивания фирм, инновационных компаний⁸², высших учебных заведений, консультационных, инновационных и других предприятий сферы услуг, соответствующих подразделений государственных и муниципальных органов в единый механизм (рис.35).

В структуру технополиса могут входить, в качестве одного из его блоков, различные виды (типы) парков⁸³.

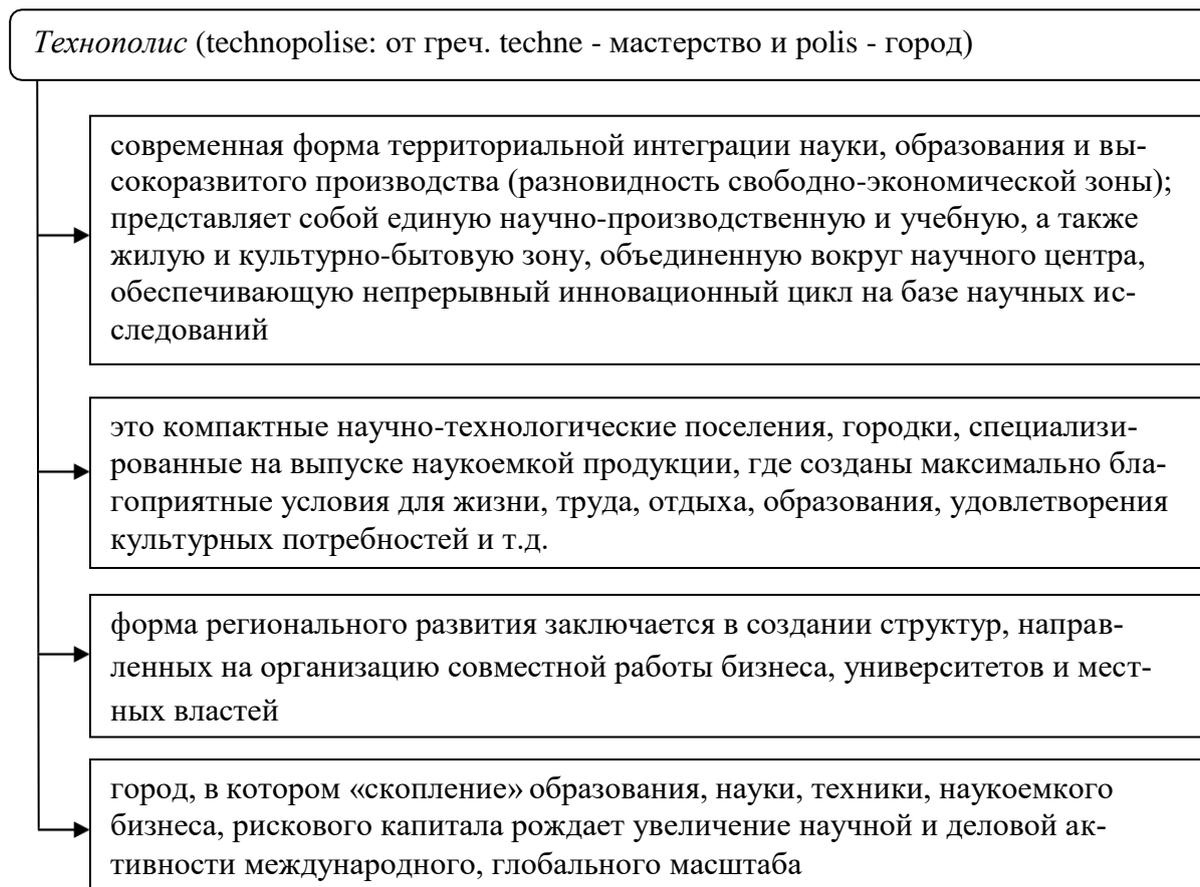


Рис. 35. Основные значения понятия «технополис»

С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА,2017. – 351 с.

⁸² Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

⁸³ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 272 с.

В зависимости от характера и объема выполняемых функций можно выделить следующие разновидности парков (рис. 35).

Технопарк – это структура, созданная на базе высшего учебного заведения, с целью использования его научного потенциала и коммерциализации разработанных технологий, через создание и развитие имеющихся на территории технопарка малых инновационных предприятий.

Бизнес-инкубатор – это организация, создающая наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий путём предоставления комплекса услуг и ресурсов. В комплекс ресурсов включается обеспечение предприятий офисными, производственными и складскими площадями на льготных условиях, средствами связи, оргтехникой, необходимым оборудованием, проводит обучение персонала, консалтинг и т.д.

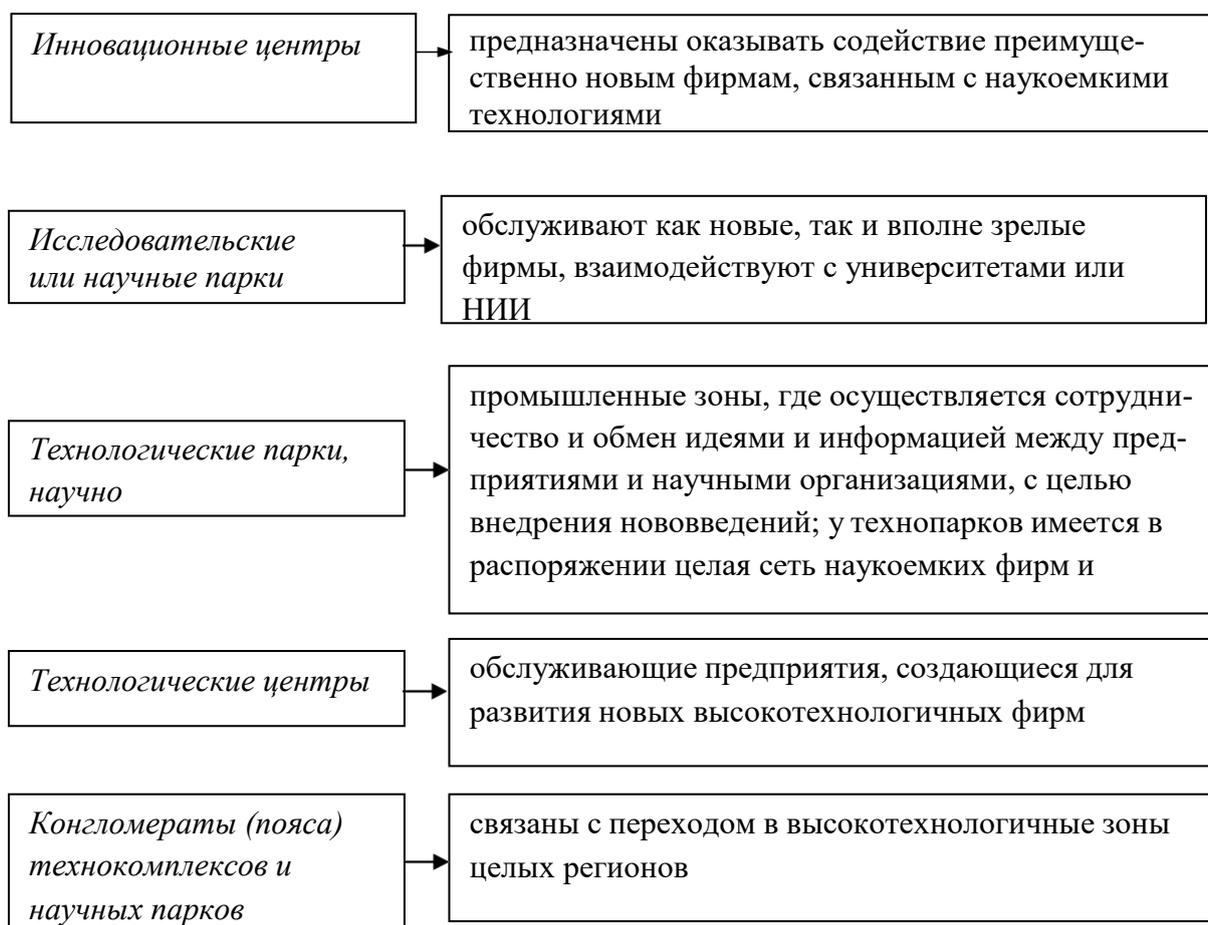


Рис. 35. Виды (типы) инновационных парков

В комплекс услуг входят такие услуги, как секретарские, бухгалтерские, юридические, образовательные, консалтинговые, а также

помощь в получении кредита на развитие дела и маркетинговые исследования и разработки при выходе на местные рынки. Предоставление такого комплекса услуг и ресурсов – одно из самых главных условий бизнес-инкубатора, так как именно комплексность имеет значение для стартового развития малых предприятий. Однако гораздо большей популярностью пользуются инкубаторы, которые знакомят своих подопечных с экспертами, инвесторами, и помогают выйти на рынок.

Деятельность бизнес-инкубаторов достаточно эффективна (рис. 36). По различным данным, от 70 до 80% фирм-выпускников инкубаторов работают на рынке еще минимум 3 года, в то время как более половины неинкубируемых компаний погибают в первые полтора года своего существования.



Рис. 36. Особенности и задачи бизнес-инкубатора

Первый бизнес-инкубатор появился в США в 1959 году. Люди, оставшиеся без работы, открыли свои предприятия прямо в пустующих после закрытия фабрики помещениях. Опыт оказался успешным. В 1985 году в мире уже действовало около 70 бизнес-инкубаторов, в

1992-м их было 470, сейчас – 1100. Половина из существующих ныне бизнес-инкубаторов действует в США.

На 2021 г. в России создано более 500 технологических парков и бизнес-инкубаторов. Большая часть из них строилась на бюджетные

средства. В инфраструктуру научных парков страны в разные годы инвестировано более 45 миллиардов рублей⁸⁴.

Стремительное развитие и бурный рост числа бизнес-инкубаторов во многих странах мира доказывает эффективность использования этой модели для решения целого ряда задач⁸⁵, среди которых можно выделить следующие (рис. 37):

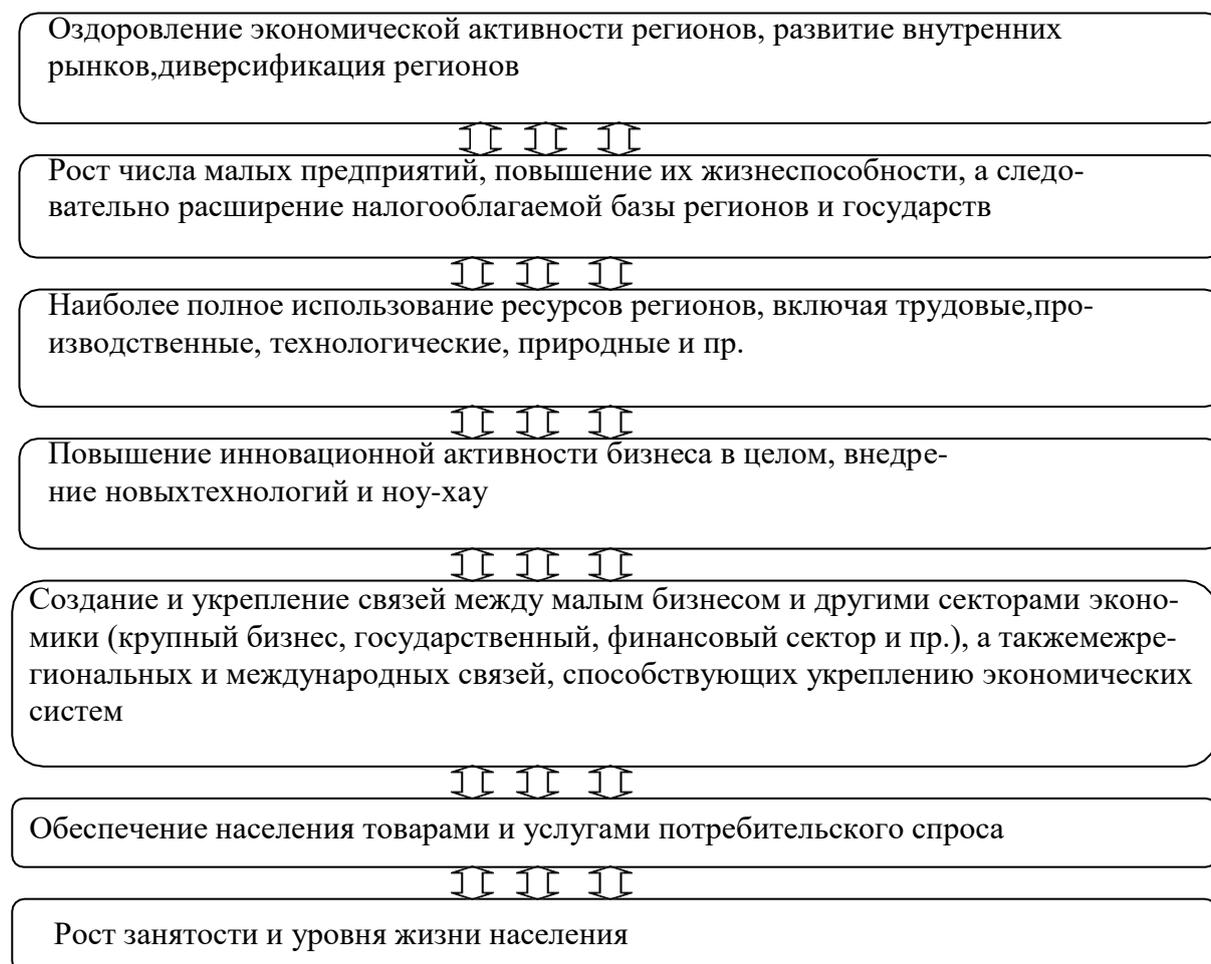


Рис. 37. Основные задачи развития бизнес-инкубаторов

Практически в каждом регионе России существуют объединения, союзы и ассоциации работодателей, промышленников и пред-

⁸⁴ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 272 с.

⁸⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с

принимателей⁸⁶, объединяющие вокруг себя представителей практически всех отраслей, присутствующих на данной территории.

Тестовые задания

1. Что относится к основным задачам венчурного финансирования?

а) создание условий для объединения капиталов соинвестирования;

б) активное сотрудничество с органами государственной власти по вопросам организации и развития сообщества бизнес-ангелов России на основе принципов государственно-частного партнерства;

в) взаимодействие и сотрудничество со всеми субъектами инновационной деятельности;

г) все вышеперечисленное.

2. Какие механизмы гарантирования до сих пор не сформировались в инновационной сфере?

а) возвратности средств;

б) их страхования;

в) верны оба варианта.

3. Предынвестиционный период составляет:

а) 0.5 года;

б) 2 года;

в) 3 года.

г) 1.5 года.

4. Технополис – это:

а) способ ведения бизнеса, когда исполнение отдельных функций, не оказывающих существенного влияния на результаты бизнеса, передается внешним специализированным организациям на условиях субподряда;

б) научно-производственный комплекс, который осуществляет всю технологическую цепочку от фундаментальных исследований до продажи новой продукции;

⁸⁶ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

в) подразделение, в задачу которого входит реализация ассортимента родственных продуктов четко определенной группе клиентов;

г) отдел какой-либо компании, занимающейся адаптацией бизнеса к требованиям рынка. К его функциям относятся анализ рынка (сегментация и позиционирование), разработка товара (определение вида и характеристик), определение ценовой стратегии и политики.

5. Бизнес-ангелы – это:

а) лица, работающие на компанию, в задачи которых входят обслуживание, сбор информации, поиск, разведка и распространение позитивной информации о компании;

б) специалист, участвующий в разработке творческой стратегии компании, осуществляющий контроль за технологией воплощения рекламной идеи в процессе производства рекламной продукции и руководящий презентациями творческих разработок заказчику;

в) физические и юридические лица, которые инвестируют часть собственных средств в инновационные фирмы, на самых ранних стадиях развития;

г) различные группы людей, которые взаимодействуют с компанией и имеют к ней реальный или потенциальный интерес, от которых может зависеть достижение ею своих целей.

6. На какой срок бизнес-ангелы предоставляют финансирование?

а) 3 – 7 лет;

б) 1 – 3 года; в) от 10 лет;

г) не предоставляют финансирование.

7. Какова цель вложений бизнес-ангелов?

а) получение прибыли;

б) продвижение на рынок новых продуктов;

в) рост стоимости проинвестированных фирм за счет разработки и продвижения на рынок высокотехнологичных продуктов;

г) ничего из предложенного.

8. Сколько существует разновидностей парков, входящих в структуру технополиса?

а) 5;

б) 1;

в) 7;

г) 3.

9. Что можно назвать технопарком?

а) совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых компания подчеркивает свою индивидуальность;

б) научно-производственный комплекс, который осуществляет всю технологическую цепочку от фундаментальных исследований до продажи новой продукции;

в) структура, созданная на базе ВУЗа, с целью использования его научного потенциала;

г) организация, создающая наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий, путем предоставления комплекса услуг и ресурсов.

10. В какой стране появился первый технопарк?

а) Соединенные Штаты Америки;

б) Россия;

в) Германия;

г) Китай.

4.4. Проблемы финансирования инновационных проектов в научно-технической сфере

В результате ограниченности финансового рынка и огромных потерь, связанных с введением санкции многими европейскими странами состояние большинства российских организаций сегодня близко к критическому⁸⁷.

Активность инвестиционных фондов и компаний, в том числе и ПИФов, на которые государство возлагало большие надежды, приблизилась к нулевой отметке и рассчитывать в ближайшее время на денежные вливания в научно-техническую сферу с их стороны не представляется возможным⁸⁸.

В инновационной сфере до сих пор не сформировались механизмы гарантирования возвратности средств и их страхования. Банки

⁸⁷ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с

⁸⁸ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

и страховые компании, несмотря на значительное сужение рынка предоставляемых ими услуг, в силу высоких инвестиционных рисков сегодня сторонятся научно-технической сферы. Стагнация на отечественном фондовом рынке, и сама его неразвитость, создают трудности с последующей реализацией пакетов акций предприятий, в которых помещен венчурный капитал. Существенный дефицит собственных инвестиционных ресурсов и недоверие частного российского инвестора к реальному сектору экономики, а тем более, к инвестиционным операциям в высокотехнологические проекты затрудняют формирование отечественного венчурного бизнеса.

Слабость российских институциональных инвесторов, прежде всего это отсутствие отечественной инфраструктуры венчурного финансирования. Оно привело к тому, что значительная часть действующих в России венчурных фондов – это финансовые институты с иностранным капиталом, и прежде всего с капиталом Европейского банка реконструкции и развития.

Предынвестиционный период составляет около полутора лет. При этом на оценку всех рисков и переговоры с владельцами предприятия, в которое планируется вкладывать венчурный капитал, приходится только три-четыре месяца, а все остальное время занимают проблемы регистрации инвестиций и согласования с многочисленными органами государственного управления (ЦБ РФ, ФКЦБ, Регистрационная палата, налоговые органы и т.д.)⁸⁹.

Современный руководитель организации, осуществляющей научно-технические разработки, должен сочетать в себе навыки «инновационного менеджера» и опытного предпринимателя. Он должен уметь найти потенциального инвестора, заинтересовать его, доказать ему перспективность и рентабельность вложений, свести к минимуму риски по реализации проекта, осуществить проект и добиться выполнения поставленных задач.

На сегодняшний день в стране не существует развитой информационной системы, позволяющей реально оценить ситуацию в инновационной сфере России, системы, которая, обеспечивая выход в мировое информационное пространство, учитывала бы интересы всех

⁸⁹ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

участников инновационного процесса, отражала бы результаты их деятельности и позволяла быстро принять верное решение. На начальной стадии разработки находятся и концептуальные подходы к развитию системы информационного обеспечения отечественного товаропроизводителя.

Основой для их формирования могла бы стать прекратившая свое существование государственная система научно-технической информации с ее колоссальными информационными ресурсами⁹⁰. Многие входящие в ее структуру информационные центры, лишившись бюджетного финансирования и не найдя платежеспособного спросана свои услуги, сегодня закрыты или перепрофилированы.

Ввиду отсутствия на нашем рынке услуг высокопрофессиональных специализированных фирм⁹¹, консалтинговая деятельность в инновационной сфере ограничивается в основном предложениями по подготовке типовых бизнес-планов и изданием популярных брошюр с методиками их составления⁹².

Эти и многие другие факторы, а также острый недостаток реально обоснованных и досконально просчитанных профессионалами инновационных проектов являются причинами того, что инвестиционный капитал пока избегает научно-технической сферы.

Тестовые задания

1. Сколько функционирующих региональных венчурных фондов ориентированы в своей деятельности на технологические, наукоемкие проекты?

- а) 1;
- б) 5;
- в) 7.

2. Значительной проблемой венчурного финансирования является отсутствие:

⁹⁰ Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

⁹¹ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Издательство «Креативная экономика», 2019. – 292 с.

⁹² Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА,2017. – 351 с.

- а) «финансового поля»;
- б) «правового поля»;
- в) «регионального поля».

3. Сколько лет составляет предынвестиционный период?

- а) 1,5;
- б) 5;
- в) 6.

4. Процедура допуска на российский рынок иностранного венчурного капитала считается:

- а) необработанной;
- б) неофициальной;
- в) открытой.

5. В чем проявляется слабость российских институциональных инвесторов?

- а) в отсутствии инфраструктуры венчурного финансирования;
- б) в отсутствии высококвалифицированных кадров;
- в) ни один из приведенных вариантов не является верным.

6. Какие навыки должен иметь современный руководитель организации, осуществляющей научно-технические разработки?

- а) навыки инновационного менеджера;
- б) навыки опытного предпринимателя;
- в) все вышеперечисленное.

7. Что затрудняет развитие инновационной деятельности?

- а) отсутствие научно-технической сферы;
- б) отсутствие достаточного уровня экономических знаний;
- в) отсутствие культуры рыночных отношений;
- г) все вышеперечисленное.

8. Какое препятствие мешает развитию венчурного инвестирования?

- а) слабая культура предпринимательства;
- б) отсутствие качественной команды менеджеров;
- в) недостаточное урегулирование прав на интеллектуальную собственность;
- г) верны все вышеперечисленные варианты.

9. В чем проявляется успех построения экономически инновационного типа в современных условиях?

- а) привлечением в сферу науки и производство необходимых ресурсов;
- б) ограничением финансового рынка;
- в) активностью инвестиционных фондов и компании.

Вопросы для самопроверки

1. Какие цели преследует инвестор вкладывая деньги в инновационный проект?
2. Перечислите и раскройте задачи финансирования инновационного проекта.
3. Какие источники финансирования инновационных проектов существуют?
4. Что такое специализированные фонды? Какие они бывают?
5. В чем отличия государственных бюджетных и внебюджетных фондов?
6. Кто такой грантополучатель и как им стать?
7. Плюсы и минусы венчурного финансирования
8. Что такое ИТЦ? Что в него входит?
9. Сформулируйте основные проблемы, возникающие при инвестировании инновационных проектов.

Задания для самостоятельной работы

Кейс «ПИФ: портфельный менеджер для инвесторов»⁹³

Фонды, позволяющие частным лицам объединять даже весьма скромные сбережения и коллективно вкладывать их на рынке ценных бумаг, существует в мире не один десяток лет. Самый первый фонд для коллективных инвестиций населения появился еще в середине XIX в. в Бельгии.

Сегодня наибольшее распространение такой способ размещения средств населения получил в США. Самый популярный тип фондов – открытые акционерные инвестиционные компании, более известные как взаимные фонды (open-end investment companies, или mutual funds).

По данным американской национальной ассоциации инвестиционных компаний Investment Company Institute, к концу октября 2004

⁹³ Инвестиции ВТБ. [электронный ресурс] <https://quote.rbc.ru/news/article/629f336> (дата обращения: 13.07.2023)

г. в США работало 8088 взаимных фондов, т. е. около 90% общего числа инвестфондов.

К марту 2021 г. на сайте www.investfunds.ru было зарегистрировано 676 ПИФов, причем интерес вкладчиков к ПИФам растет. В 2020г. ПИФы привлекли более 40 млрд руб.

Взаимные фонды – близнецы открытых ПИФов. Основные принципы их работы очень похожи. Все они аккумулируют деньги клиентов, продавая им долю в портфеле – акции (для взаимного фонда) или паи (в случае ПИФа). Собранные средства управляющая компания (managementcompany) размещает на финансовом рынке с целью прироста общих активов и увеличения стоимости вложений каждого участника фонда. Доход от таких вложений инвесторы получают после продажи подорожавших долей, а в отдельных случаях и в форме дивидендов на акции фонда.

Цена долей рассчитывается ежедневно исходя из общей стоимости чистых активов фонда. А у инвесторов есть возможность в любой день купить эти доли или продать их фонду по этой цене. Операции с долями этих фондов проводят и брокеры-агенты, а вот на биржах они не обращаются. Чаще всего американские взаимные фонды устанавливают для частных клиентов весьма умеренную стартовую сумму – \$1000 – 5000.

В России пайщик может приобрести один пай открытого фонда акций и даже менее (например, дробную долю пая на сумму, как правило, не менее 1000 руб.). Обычно взаимные фонды создаются на неопределенный срок. Но в отличие от российских открытых ПИФов взаимные фонды имеют право отказаться от новых средств инвесторов и продолжать управление уже имеющимися активами.

Обычно фонд перестает принимать средства в том случае, если его активы увеличиваются настолько, что управлять ими становится сложно, объясняет Юрий Смелянский, экс-вице-президент Renaissance Capital Asset Management. Так, в начале декабря 2004 г. компания Vanguard объявила о закрытии для новых инвесторов фонда Vanguard Energy в связи с удвоением активов за последний год.

О защите интересов инвесторов заботятся регулирующие органы. Все фонды в США регистрируются Комиссией по ценным бумагам и биржам (SEC), которая жестко регулирует и контролирует деятельность фондов, ориентированных на частных инвесторов.

Кроме всего прочего, она требует от фондов регулярно раскрывать информацию о своей работе, в том числе о проводимых сделках, полученных доходах и т. п.

В России лицензирование и контроль за деятельностью управляющих компаний осуществляет Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР).

Фонды разные важны Конечно, инвесторам не стоит думать, что каждый фонд использует весь спектр имеющихся финансовых инструментов для размещения средств своих клиентов. Большинство из них специализируется на определенных классах активов. Одни позиционируются как фонды акций, другие – облигаций, третьи – денежного рынка. От активов, на которые ориентируется конкретный фонд, во многом зависят будущие прибыли или убытки его участников.

Самыми мало доходными, но наиболее надежными считаются фонды денежного рынка (money market funds). Они гарантируют инвестору почти 100%-ную сохранность капитала, поскольку инвестируют средства в инструменты с фиксированной доходностью и сроком погашения до одного года. В США средняя доходность фондов денежного рынка составляет не более 1,5–2% годовых в валюте. Более доходны фонды облигаций (bond funds). Чем ниже кредитный рейтинг бумаг, включенных в портфель фонда, и длиннее срок их обращения, тем более рискованным является фонд. Самыми надежными считаются фонды гособлигаций, в США их средняя доходность 0,2–3% годовых, а самыми рискованными – фонды высокодоходных «мусорных» облигаций (junk bonds) – 5,5–13% годовых.

Наиболее доходные и одновременно рискованные – фонды акций. В США их средняя доходность колеблется от 10 до 15%, однако может значительно варьироваться для разных типов фондов и лет. Фонды поразному выбирают акции для своего портфеля. Так называемые фонды стоимости (value funds) вкладывают средства преимущественно в акции компаний, выплачивающих высокие дивиденды (например, General Electric и Wal-Mart).

В портфеле фондов роста (growth funds) основную долю занимают акции, которые имеют высокий потенциал роста цены (например, бумаги крупнейшего американского интернет-магазина eBay или телекоммуникационной компании Gcom). Обычно фонды роста считаются более рискованными, говорит Смелянский. Фонды,

инвестирующие средства на зарубежных рынках, имеют возможность глубоко диверсифицировать свои вложения.

Так, американские фонды могут формировать активы из акций более чем 10 000 корпораций, тогда как большинство российских фондов работает с бумагами практически одних и тех же 20–30 компаний. Очень популярны у инвесторов так называемые индексные фонды (indexfunds). Они вкладывают средства в ценные бумаги компаний, входящих в расчет одного из фондовых индексов, в той же пропорции, что и выбранный индекс. Например, взаимный фонд Vanguard 500 размещает активы в соответствии со структурой индекса Standard&Poor's 500, который считается наиболее популярным среди фондов в США.

Первые индексные ПИФы появились в России в 2003 г., а сейчас их 11: девять отслеживают индекс ММВБ, два – индекс РТС. В противоположность другим странам в России результаты индексных фондов часто отличаются от индекса. Например, в первом полугодии 2006 г. фонд «Индекс ММВБ» (УК «ПиоглобалЭссет Менеджмент») показал результат в 39,7%, превысив на 8% доходность своего индекса.

Многие фонды имеют отраслевую ориентацию, например, инвестируя активы преимущественно в акции фармацевтических корпораций или компаний, занимающихся недвижимостью.

В последнее время во всем мире набирают популярность фонды фондов, чей портфель состоит не из акций и облигаций, а из акций других инвестфондов. Кроме того, существуют закрытые фонды, которые имеют фиксированное количество паев или акций. Как правило, они создаются на длительный срок (несколько лет). Пайщики могут получить долю портфеля только при расформировании фонда. Если они хотят выйти из фонда до наступления этого срока, они могут продать свой пай другим инвесторам на вторичном рынке.

В России существует уникальный вид инвестфонда – интервальные ПИФы, которые занимают промежуточное положение между открытыми и закрытыми фондами. Интервальный фонд рассчитывает чистую стоимость своих активов и цену пая только в определенный период – например, в последнюю неделю каждого квартала, но не реже чем один раз в год. В течение этого периода пайщик может купить паи у фонда или выйти из фонда, продав ему свои паи по этой

цене. В остальные моменты паи интервального ПИФа торгуются так же, как узакрытого фонда, – на вторичном рынке.

Интервальные и закрытые фонды, как правило, более доходны, чем открытые фонды. Дело в том, что им легче планировать свои инвестиции, ведь пайщики не могут в любую минуту забрать из фонда часть своих средств. Перед расчетом чистой стоимости активов фонд удерживает с инвесторов определенный сбор, который идет на оплату работы управляющей компании, депозитария, регистратора и др.

В России согласно закону об инвестиционных фондах ежегодные суммарные сборы не должны превышать 10% от среднегодовой стоимости активов фонда. Издержки американских фондов значительно ниже, говорит главный управляющий директор УК «Альфа-Капитал» Анатолий Милюков. По его словам, вознаграждение за управление в любом фонде акций в США менее 1% от стоимости чистых активов, а в российском ПИФе – около 3%. Кроме этого, инвесторы уплачивают комиссию при покупке и продаже паев (соответственно, «надбавку» и «скидку»). В России закон ограничивает размер надбавки 1,5% стоимости пая, а скидки – 3%. При продаже паев, как и любого другого имущества, надо уплатить 13%-ный налог на доход. Если паи проданы «с убытком», налог не взимается. Никакими другими налогами операции с паями не облагаются. Стоит ли рассчитывать «получить все и сразу», вложив деньги в ПИФ?

В ПИФах, как в зеркале, отражается все, что происходит на фондовом рынке. В 2019 г. индекс РТС закрылся на отметке в 1125,6 пункта, к 5 мая 2020 г. он вырос до 1749,5, после чего случилась знаменитая «майская коррекция»: за две с небольшим недели индекс потерял 24%. Летом больших скачков не было, но с конца сентября начался стабильный рост, и за год в целом долларový индекс РТС подскочил на 70,74%, рублевый ММВБ ненамного отстал – 67,5%. Поэтому в целом из 249 (192 открытых и 57 интервальных) работавших в течение всего 2020 г. практически ни один из ПИФов не оказался в минусе. По данным Национальной лиги управляющих (НЛУ), в 2020г. первое место по доходности среди фондов акций занял фонд «Экстрим» УК «Агана», который увеличил стоимость пая на 86,74%.

Таблица 1

Сумма привлеченных средств (млн руб., с начала года) на 29.12.2020

| Тип фонда | Открытые | Интервальные | Закрытые | Всего |
|-------------------|----------|--------------|----------|----------|
| Акции | 23497,16 | 1312 | 14930,28 | 39739,45 |
| Облигации | 2548,08 | -9,58 | 0 | 2538,50 |
| Смешанный | 12685,11 | 2001,87 | 320,61 | 15007,60 |
| Индексный | 3145,25 | -3,71 | 0 | 3141,54 |
| Денежный | 4,13 | 0 | 0 | 4,13 |
| Фондов | 385,57 | 1004,27 | 0 | 1389,84 |
| Недвижимость | - | - | 25271,13 | 25271,13 |
| Ипотечный | - | - | 3811 | 3811 |
| Венчурный | - | - | 4185 | 4185,2 |
| Прямых инвестиций | - | - | 660,05 | 660,05 |
| Всего | 42265,31 | 4304,86 | 49178,27 | 95748,43 |

«Стратегия фонда – активные ежедневные операции с «голубыми фишками», а успех объясняется правильными действиями в период майской коррекции», – говорит гендиректор «Аганы» Иван Гелюта. Лидером по привлечению вложений в 2020 г. оказался фонд акций

«Добрыня Никитич», которым управляет «Тройка Диалог»: в него вложили 7,96 млрд руб. По итогам года доходность «Добрыни Никитича» составила 48% (против 70 %-го роста индекса РТС) – 24-е место среди открытых фондов акций. А в прошлом году он заработал для своих клиентов почти в два раза больше – 87,9% (против 83% по индексу РТС). «Доходность «Добрыни» адекватна аналогичным крупным фондам», – возражает вице-президент управляющей компании «Тройка Диалог» Андрей Звездочкин. Например, «Петр Столыпин» заработал в 2020 г. 51%. Аксиому – чем выше надежность, тем ниже доходность – полностью подтвердили ПИФы облигаций, которые обычно выбирают консервативные инвесторы. Самый высокий доход среди них составил 26,22% за год. Настолько подорожали паи ОПИФа

«Северо-Западный – Фонд облигаций». Начальник отдела управления активами Северо-Западной управляющей компании Дмитрий Бичуцкий объясняет успех присутствием в портфеле этого фонда большой доли акций. По его словам, в 2020 г. она достигала 40% активов, а предпочтение отдавалось компаниям «с большой долей

государственного участия», таким, как Сбербанк, «Транснефть», «Газпром».

Таблица 2

Основные показатели деятельности некоторых ПИФов

| Фонд | УК | Тип | Доходность за 2020 г., % | Суммарные чистые активы на 1.12.2020 , млн руб. | Привлеченные средства в 2020г., млн руб. |
|------------------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|---|--|
| Агана-Экстрим | Агана | акций | 86,74 | 420,33 | 307,26 |
| Тройка Диалог – Добрыня Никитич | Тройка Диалог | акций | 47,78 | 17646,62 | 7985,71 |
| Петр Столыпин | ОФГ Инвест | акций | 50,75 | 4365,62 | 2567,84 |
| КИТ – Российская электроэнергетика | КИТ Финанс | акций | 84,23 | 1463,40 | 856,40 |
| Церих Фонд акций | Церих | акций | 34,24 | 54,27 | 9,24 |
| Северо-Западный – Фонд облигаций | Северо-Западная УК | облигаций | 26,22 | 144,16 | 94,26 |
| Ренессанс – Облигации | Ренессанс Капитал | облигаций | 16,27 | 31,90 | 19,52 |
| Лукойл Фонд консервативный | Уралсиб | облигаций | 10,48 | 1097,11 | 697,20 |
| Тройка Диалог – Илья Муромец | Тройка Диалог | облигаций | 8,13 | 2901,40 | 93,90 |
| Пифагор – Фонд облигаций | Пифагор | облигаций | 4,50 | 3,32 | -0,45 |
| Индекс ММВБ | Пиоглобал ЭМ | индексный | 76,39 | 161,41 | -3,71 |
| Ак Барс – Индекс ММВБ | Ак Барс Капитал | индексный | 67,01 | 342,53 | 118,86 |
| Финам Индекс ММВБ | Финам Менеджмент | индексный | 54,41 | 105,21 | 96,47 |

Вопросы:

1. Чем вызвана популярность инвестиционных фондов в США?
2. Почему многие мелкие инвесторы не вкладывают в фондовый рынок напрямую, а используют инвестфонды в качестве посредника?
3. Почему в России ПИФы пока не так популярны, как взаимные фонды в США?
4. Почему у ПИФов выше издержки?
5. Верно ли, что у фонда «Экстрим» самые профессиональные менеджеры, которые лучше других могут выбрать портфель акций?
6. Как вы оцениваете результат работы менеджеров фонда «Индекс ММВБ» в 2020 г., который превысил на 8% доходность своего индекса?
7. По каким критериям вы бы выбрали ПИФы для инвестирования?
8. Какие показатели, с вашей точки зрения, позволяют оценить риски фондов?
9. Какой из фондов, приведенных в таблице, является самым привлекательным?

Темы эссе

1. Цели и задачи финансирования инновационного проекта.
2. Источники финансирования инновационного проекта.
3. Государственные специализированные фонды.
4. Негосударственные специализированные фонды.
5. Венчурное финансирование.
6. Бизнес-ангелы.
7. Технополисы и технопарки.
8. Бизнес-инкубаторы.
9. Основные проблемы финансирования инновационных проектов.

Глава 5

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Краткое содержание

Инновационный проект как объект анализа. Задача экспертизы инновационных проектов. Основные подходы к экспертизе инновационных проектов. Основные подходы к отбору инновационных проектов. Методы отбора инновационных проектов. Виды экспертизы инновационных проектов.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируется: понимание инновационного проекта как объекта анализа инновационной деятельности; знание процедуры оценки инновационного проекта; знание отбора проекта; знание методов отбора инновационных проектов; понимание исследования проекта на протяжении всего периода жизненного цикла (технический, коммерческий, экологический организационный, социальный, экономический и финансовый анализ).

5.1. Инновационный проект как объект анализа

Инновационный проект⁹⁴ – инвестиционный проект⁹⁵, содержащий комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных и других мероприятий, которые обеспечивают эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), связанной с разработкой, производством и сбытом инновационных продуктов⁹⁶. Инновационный проект содержит⁹⁷ (рис. 38):

⁹⁴ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

⁹⁵ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

⁹⁶ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

⁹⁷ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

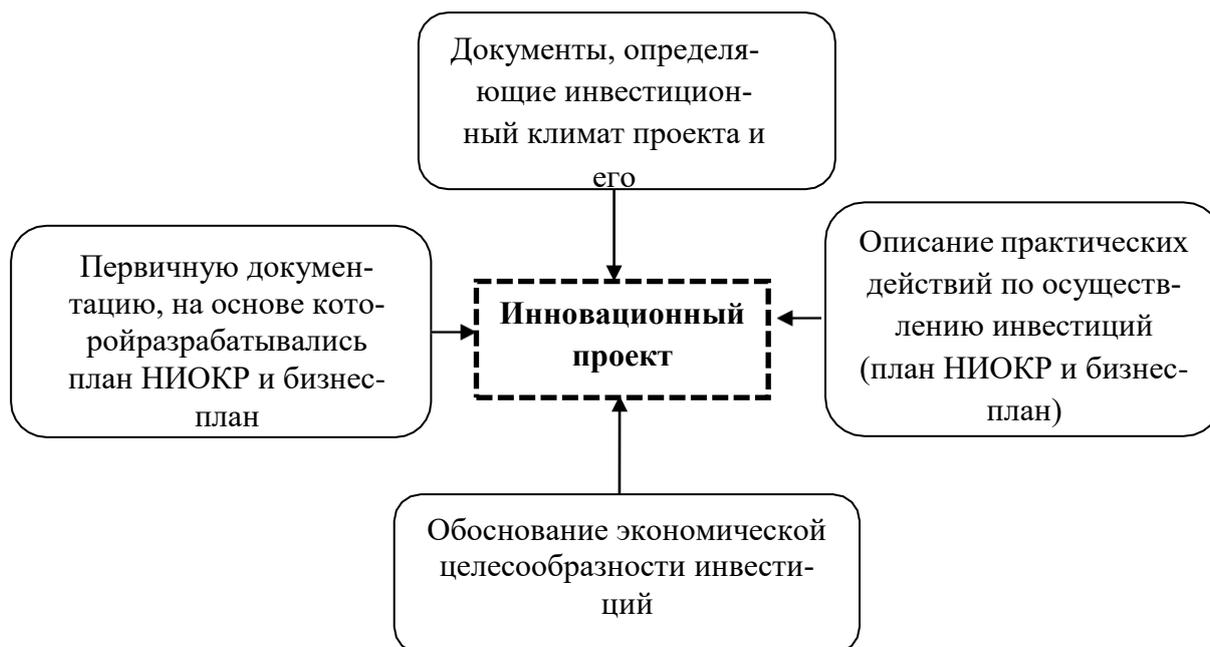


Рис. 38. Содержание инновационного проекта

Иновационный проект включает в себя:

- форму целевого управления инновационной деятельностью. Проект как форма целевого управления является сложной взаимосвязанной системой ресурсов, сроков исполнения и участников;

- процесс осуществления инноваций. В данном случае проект рассматривается как система последовательных технологических, научно-технических, организационно-экономических, финансовых и прочих мероприятий, направленных на создание инновационных продуктов⁹⁸;

- совокупность документов. Включает в себя комплекс различной документации (организационной, финансовой, технической и т.д.), необходимой для реализации проекта⁹⁹.

Таким образом, инновационный проект представляет собой последовательность действий от генерации идеи инновации до разработки конечного продукта и его коммерциализации (рис. 39).

⁹⁸ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

⁹⁹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабикина, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. –143 с

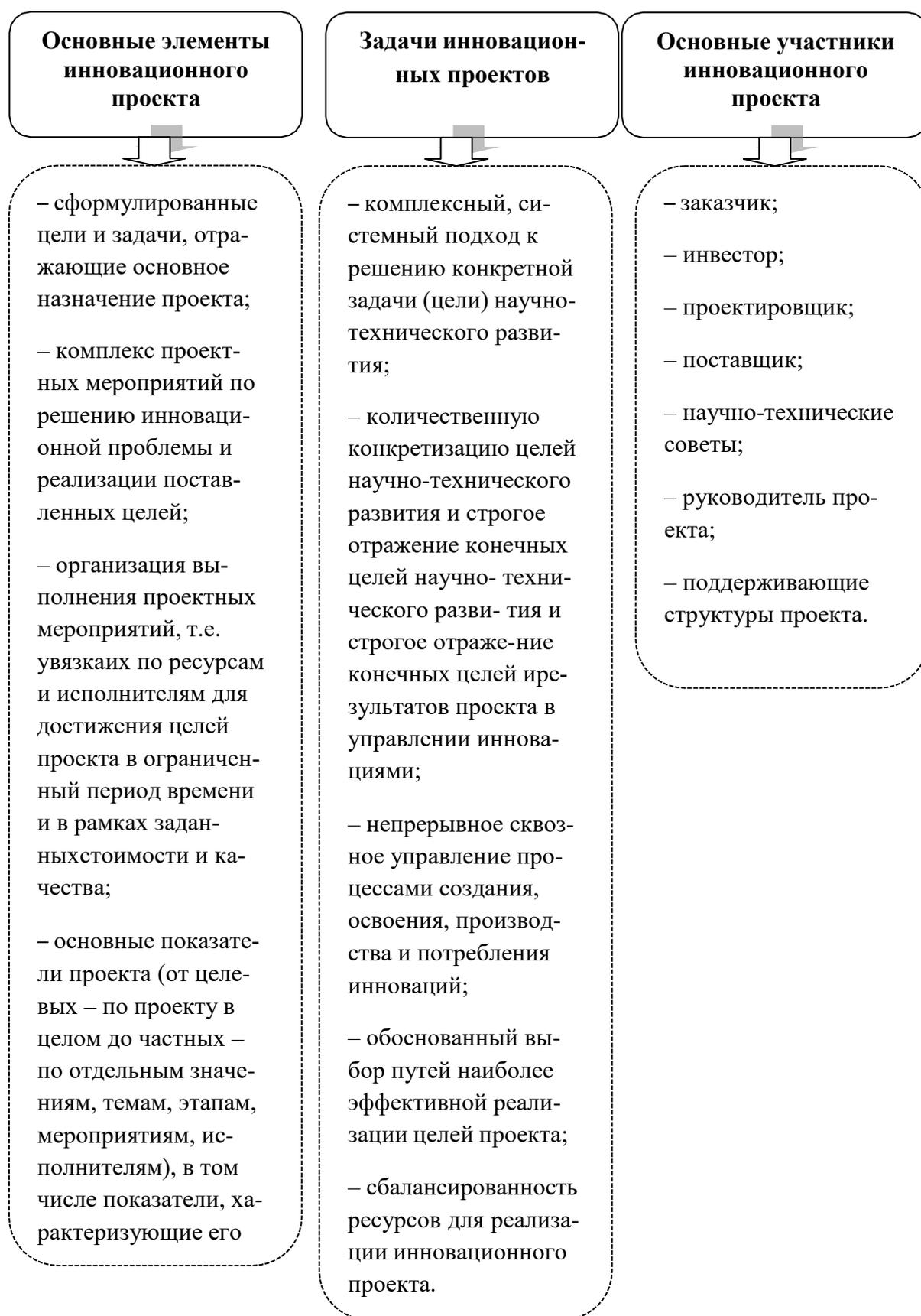


Рис. 39. Элементы, задачи и участники инновационных проектов

Тестовые задания

1. Инновационный проект – это:

а) инвестиционный проект, содержащий комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных и других мероприятий, которые обеспечивают эффективное решение конкретной научно-технической задачи;

б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений;

в) вложение капитала в какое-либо дело путем приобретения ценных бумаг или непосредственно предприятия (предприятий) в целях получения дополнительной прибыли или воздействия на дела предприятия, компании.

2. Инновационный проект содержит в себе¹⁰⁰:

а) обоснование экономической целесообразности;

б) первичную документацию;

в) документы, определяющие инвестиционный климат проекта;

г) все перечисленное.

3. Как рассматривается понятие «инновационный проект»?

а) как форма международной деятельности;

б) как форма целевого управления инновационной деятельностью;

в) как форма организационного управления инновациями;

г) ничего из перечисленного.

4. Инновационный проект как процесс осуществления инноваций – это:

а) совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений капитала в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и другие отрасли хозяйства;

б) совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям;

¹⁰⁰ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

в) целенаправленно сформированная совокупность объектов реального и финансового инвестирования, предназначенных для осуществления инвестиционной деятельности.

5. К основным участникам инновационного проекта относятся:

а) заказчик, проектировщик, покупатель;

б) проектировщик, руководитель проекта, инвестор;

в) заказчик, инвестор, проектировщик, поставщик, научно-технические советы, руководитель проекта, поддерживающие структуры проекта;

г) инвестор, проектировщик, научно-технические советы, руководитель проекта.

6. Заказчик – это:

а) будущий владелец и пользователь результатов проекта;

б) физическое или юридическое лицо, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги;

в) физическое или юридическое лицо, вкладывающее средства в проект;

г) ничего из перечисленного.

7. Кто может являться инвестором проекта?

а) органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом;

б) организации, предпринимательские объединения и общественные объединения;

в) иностранные граждане;

г) все перечисленное.

8. Проектировщик – это:

а) организации, напрямую заинтересованные в получении прибыли от данного проекта;

б) специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию;

в) организации, осуществляющие научную консультацию по проекту;

г) нет верного ответа.

9. Поставщик – это:

а) юридическое лицо, оказывающее консультацию по проекту;

б) физическое или юридическое лицо, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги;

в) организации, осуществляющие материально-техническое обеспечение проекта;

г) юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ по контракту.

10. К поддерживающим структурам проекта относят¹⁰¹:

а) фонды поддержки программ, консалтинговые фирмы, органы независимой экспертизы, патентно-лицензионные фирмы, аудиторские фирмы;

б) выставочные центры, музеи, консалтинговые фирмы, юридические консультанты;

в) органы независимой экспертизы; г) ничего из перечисленного.

5.2. Задача экспертизы инновационных проектов

Задачей экспертизы¹⁰² является оценка научного и технического уровня проекта, возможностей его выполнения и эффективности. На основании экспертизы принимаются решения о целесообразности и объеме финансирования¹⁰³.

Проведение экспертизы представляет собой исключительно трудную задачу, и ее качество во многом определяется квалификацией экспертов и размерами средств¹⁰⁴, выделяемых на ее проведение. Вне зависимости от вида, экспертиза выполняет две основные функции¹⁰⁵ (рис. 40):

¹⁰¹ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. - 292 с.

¹⁰² Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

¹⁰³ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162 с

¹⁰⁴ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

¹⁰⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

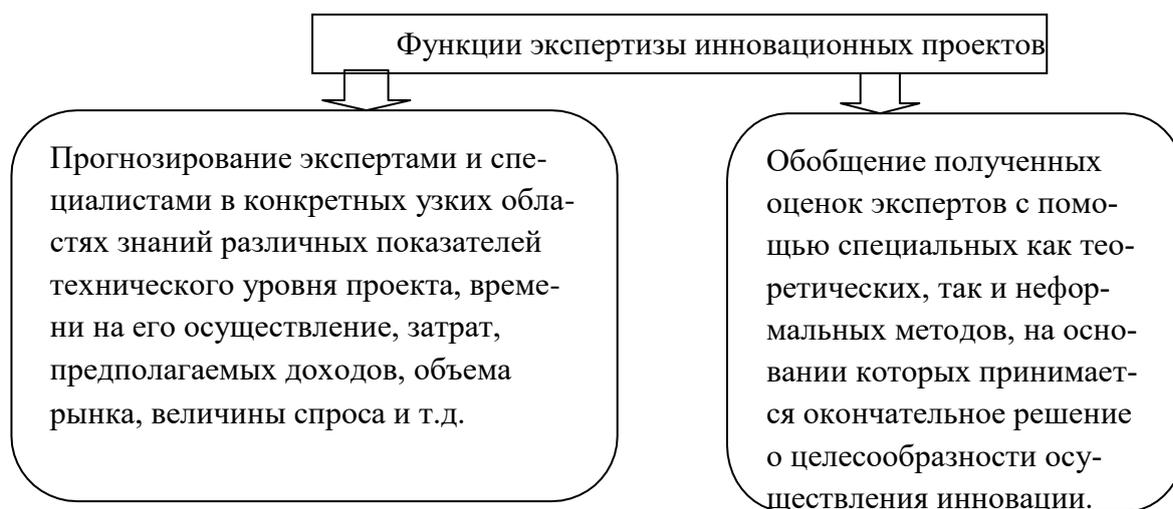


Рис. 40. Функции экспертизы инновационных проектов

Экспертиза любого инновационного проекта состоит из нескольких этапов и включает в себя несколько видов (табл. 3).

Таблица 3

Этапы и характеристика экспертизы

| Этап экспертизы | Характеристика |
|-----------------|---|
| Предварительная | Выявленные и исправленные на данном этапе ошибки не нанесут существенного вреда предприятию (финансовый ущерб будет ограничен суммой средств, затраченных, например, на разработку изделия, технологий, исследование рынка сбыта). Данный этап является самым ответственным |
| Текущая | Экспертиза осуществляется уже в процессе изготовления новой продукции. К этому этапу организация затрачивает значительно больше средств, чем до его запуска в производство (закупка основных фондов, материальных ресурсов и др.) |

Если производимый инновационный продукт не отвечает требованиям, предъявляемым к его качеству, то возникают следующие ситуации (рис. 41).

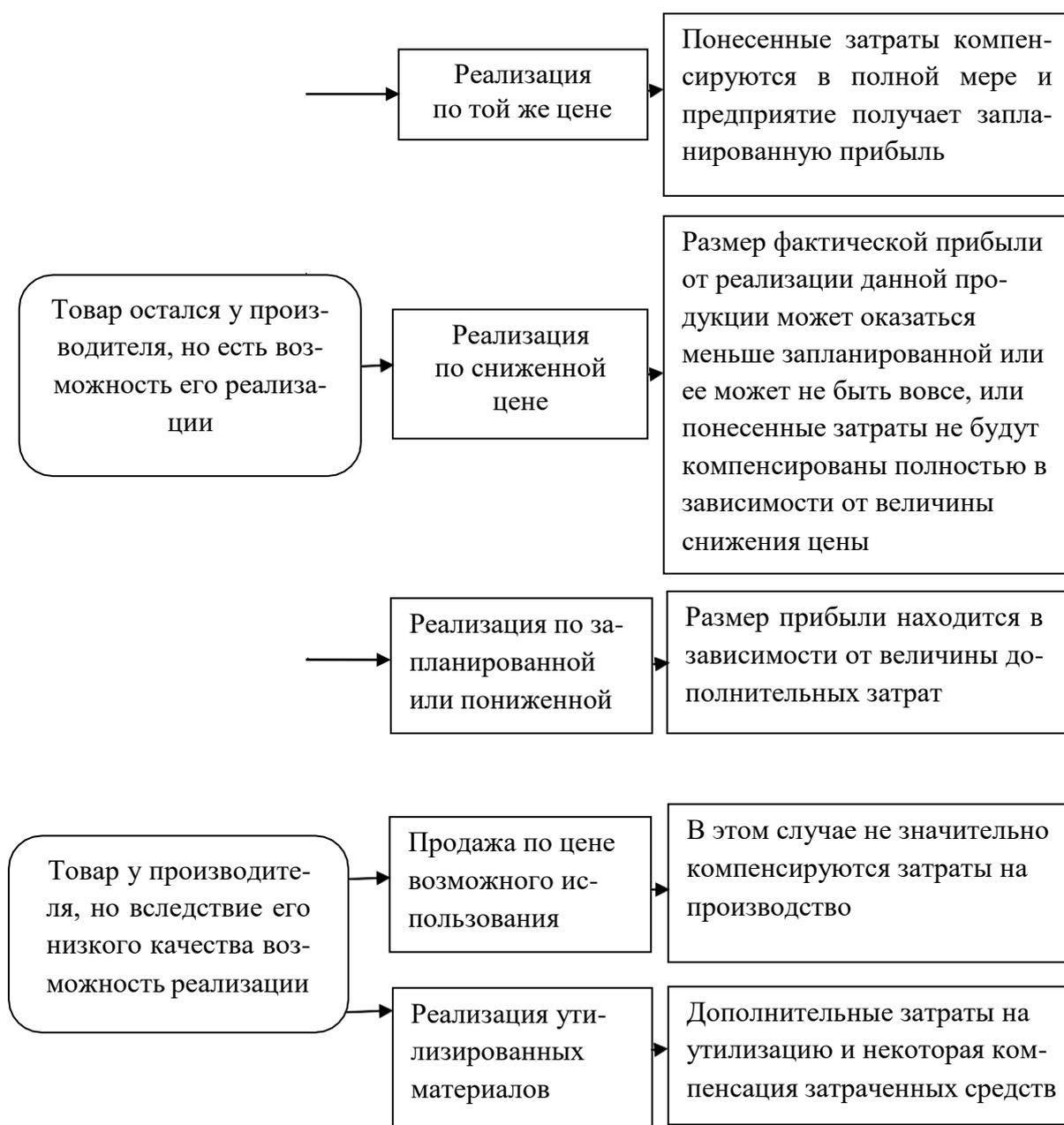


Рис. 41. Возможные ситуации при производстве инновационной продукции

Отсюда очевидно большое значение непрерывного осуществления текущей экспертизы продукции, особенно новой и ее реализации на потребительском рынке.¹⁰⁶

Последующая экспертиза осуществляется по истечении отчетного периода, например года. На нем подводится итог деятельности

¹⁰⁶ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

за период. Выявляются причины и факторы как негативных (низкого качества), так и позитивных (соответствие стандартам, ТУ, мировому уровню) результатов для их избегания в дальнейшем или использования их влияния на повышение качества продукции и снижение затрат¹⁰⁷.

Комплексную итоговую проектную экспертизу необходимо разделить на этапы – контрольные точки. Это позволит своевременно выявить негативные ситуации и тенденции и избежать повышения издержек фирмы и риск банкротства¹⁰⁸.

Тестовые задания

1. Что является задачей экспертизы инновационных проектов?
 - а) оценка научного уровня проекта;
 - б) оценка технического уровня проекта;
 - в) оценка возможности его выполнения и эффективности;
 - г) верно все перечисленное.
2. На какие виды по времени проведения можно разделить экспертизу?
 - а) быструю и умеренную;
 - б) предварительную, текущую, последующую;
 - в) предварительную, начальную, текущую.
3. Когда осуществляется текущая экспертиза?
 - а) в процессе изготовления новой продукции;
 - б) на этапе подготовки к выпуску новой продукции;
 - в) по прошествии отчетного времени.
4. На каком этапе экспертизы некачественная продукция принесет предприятию наибольший ущерб?
 - а) начальном;
 - б) текущем;
 - в) последующем.
5. Что относится к функциям экспертизы?¹⁰⁹

¹⁰⁷ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

¹⁰⁸ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁰⁹ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

а) прогнозирование уровня проекта;

б) общение полученных оценок;

в) верно все вышеперечисленное.

6. Для чего проводится «последующая» экспертиза?

а) повышение качества продукции;

б) снижение затрат;

в) проверка для соответствия стандартам;

г) верно все вышеперечисленное.

7. Для чего итоговую комплексную экспертизу делят на «контрольные точки»?

а) для того, чтобы своевременно выявить негативные ситуации;

б) для того чтобы, сэкономить средства на экспертизу;

в) для того чтобы, экспертам было удобно проводить оценку проекта;

г) верно все вышеперечисленное.

8. В большинстве каких странах существуют процедуры оценки проектов?

а) в странах с традиционной экономикой;

б) в странах с развивающейся экономикой;

в) в странах с развитой рыночной экономикой.

9. На каком этапе экспертизы ущерб предприятия будет минимальный?

а) начальном;

б) предварительном;

в) текущем.

10. Какие ситуации могут возникнуть, если инновационный продукт не отвечает требованиям?

а) товар остаётся у производителя, существует возможность реализации покупателю;

б) товар остается у производителя, но товар нельзя продавать;

в) могут возникнуть обе ситуации.

5.3. Основные подходы к экспертизе инновационных проектов

Основные подходы к отбору проектов состоят в следующем:

- формулируются цели отбора проекта¹¹⁰;

¹¹⁰ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

- разрабатывается система классификации проектов, отвечающая целям отбора и сложившейся практике в организации;
- разрабатываются как общие для всех типов проектов критерии отбора, так и специфичные для каждого типа проекта¹¹¹;
- разрабатывается иерархическая система методов отбора;
- отбираются эксперты;
- проводится оценка¹¹²;
- отбираются проекты, формально отвечающие всем критериям отбора;
- формируется портфель проектов¹¹³.

Система критериев оценки и отбора, которая применяется для формирования отборочных списков, – важный фактор, влияющий на результаты отбора.

К критериям оценки и отбора предъявляются следующие основные требования:

- они должны соответствовать целям оценки;
- в их основе должна лежать доступная информация;
- их формулировка должна исключать неоднозначные толкования;
- по возможности они должны снижать субъективность оценки, т. е. основываться на объективных данных¹¹⁴.

Специалисты предостерегают от разработки громоздкой системы.

Это может привести к «манипулированию» критериями, что оборачивается неэффективностью системы. На практике предлагается использовать не очень большое количество (15 – 20) критериев¹¹⁵.

Основные группы критериев, которые должны быть приняты во внимание при оценке и отборе проектов, относятся к следующим областям: цели компании, ее стратегия, политика и ценности;

¹¹¹ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162 с

¹¹² Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 320 с.

¹¹³ Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М. : ИНФРА-М, 2024. –320 с.

¹¹⁴ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

¹¹⁵ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

- маркетинг;
- научно-технические критерии;
- финансы;
- производство;
- прочие критерии.

В числе *критериев, связанных со стратегией и политикой*, выделяют следующие¹¹⁶:

- соответствие бизнес-идеи стратегическим целям компании;
- возможность корректировки стратегии с учетом потенциала проекта;
- соответствие проекта идеи;
- соответствие проекта отношению компании к нововведениям;
- соответствие временного аспекта проекта требованиям компании;

В качестве *критериев, отражающих оценку рыночного потенциала*, используют¹¹⁷:

- привлекательность для существующих потребительских рынков;
- соответствие проекта четко определенным потребностям рынка;
- оценку емкости рынка;
- долю рынка, которую сможет контролировать корпорация;
- потенциальный объем продаж¹¹⁸;
- воздействие на существующие продукты;
- уровень конкуренции и конкурентные преимущества;
- ценообразование;
- каналы распределения¹¹⁹;
- потенциальную длительность жизненного цикла продукции;
- стартовые затраты.

В состав *финансовых критериев* включают:

¹¹⁶ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

¹¹⁷ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹¹⁸ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

¹¹⁹ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

- оценку общей стоимости проекта, в том числе:
 - стоимость НИОКР¹²⁰;
 - вложения в производство;
 - вложения в маркетинг;
- оценку точки безубыточности;
- срок окупаемости;
- потенциальный годовой размер прибыли;
- ожидаемую норму прибыли;
- соответствие проекта критериям эффективности инвестиций, принятым в компании.

К наиболее распространенным *научно-техническим критериям*¹²¹ относят:

- соответствие проекта стратегии НИОКР;
 - вероятность технического успеха проекта;
 - стоимость и время разработки проекта;
 - патентную чистоту проекта и патентоспособность,¹²²
 - наличие научно-технических ресурсов для выполнения проекта;
- та;
- возможность создания технологической платформы на базе данного проекта и новой технологии;
 - воздействие на другие проекты компании.

Оценка производственного потенциала подразумевает анализ имеющихся возможностей и оценку технической осуществимости бизнес-идеи¹²³.

Составляющими *производственного потенциала*¹²⁴ являются:

- наличие необходимого оборудования и технологий;
- потребности в дополнительных мощностях;

¹²⁰ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

¹²¹ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208

¹²² Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

¹²³ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

¹²⁴ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. — 143 с.

- наличие необходимого технического персонала;
- налаженные связи или возможности организации производства кооперации¹²⁵;
- доступность материалов и комплектующих. К прочим критериям относят: возможные вредные воздействия продуктов и технологии;
- влияние общественного мнения¹²⁶;
- текущее и перспективное законодательство;
- воздействие на уровень занятости, актуальность идеи проекта, поддержку органов власти.

Тестовые задания

1. Какие критерии связаны со стратегией? а) отбор экспертов; б) маркетинг; в) нормативные акты; г) соответствие бизнес идеи стратегической цели.
2. Что позволяет понять, есть ли у проекта реальный шанс на успех? а) анализ; б) оценивание; в) анализ рыночного потенциала; г) критерии.
3. Что помогает понять, соответствует ли продукт потребностям рынка? а) знание рынка; б) нормативные акты; в) знание и цели; г) вид продукта.
4. Что относится к критериям, отражающим оценку рыночного потенциала? а) стартовые затраты; б) цветовая гамма; в) философия рынка; г) критерии прочности.

¹²⁵ Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

¹²⁶ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

5. Что входит в состав финансовых критериев?
- а) критерии прочности;
 - б) вид продукта;
 - в) стоимость НИОКР¹²⁷;
 - г) затраты.
6. Что относится к научно-техническим критериям?
- а) соответствие проекта стратегии НИОКР¹²⁸;
 - б) воздействие на себя;
 - в) цвет;
 - г) знания.
7. Что является составляющими производственного потенциала?
- а) наличие необходимого оборудования и технологий;
 - б) цветовая гамма;
 - в) дизайн;
 - г) теневая политика.
8. Кто выдвигает инновационные идеи в организации чаще всего¹²⁹?
- а) сотрудники специализированных научных групп;
 - б) руководитель организации;
 - в) рядовые сотрудники.
9. Эффективным способом оценки организационной структуры управления является:
- а) анализ ситуации;
 - б) анкетирование;
 - в) моделирование ситуации.
10. По признаку ликвидности¹³⁰ группы могут быть:
- а) открытые, закрытые;
 - б) формальные, неформальные;

¹²⁷ Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Капранова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2022. – 318

¹²⁸ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

¹²⁹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

¹³⁰ Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

- в) общественные;
- г) все выше перечисленное.

5.4. Основные подходы к отбору инновационных проектов

Отбор проектов начинается с самых простых проверок и постепенно переходит ко всем более сложным. «Все альтернативные проекты проходят через систему начальной отбраковки, после чего оставшиеся переходят на следующий уровень отбора, а отвергнутые проекты сдаются в архив организации или на доработку. Впоследствии отбракованные проекты могут вновь приниматься к рассмотрению в новых условиях».¹³¹ Возвращение к таким проектам может происходить по нескольким причинам.

В общем виде отбор проектов выглядит следующим образом (рис. 42).

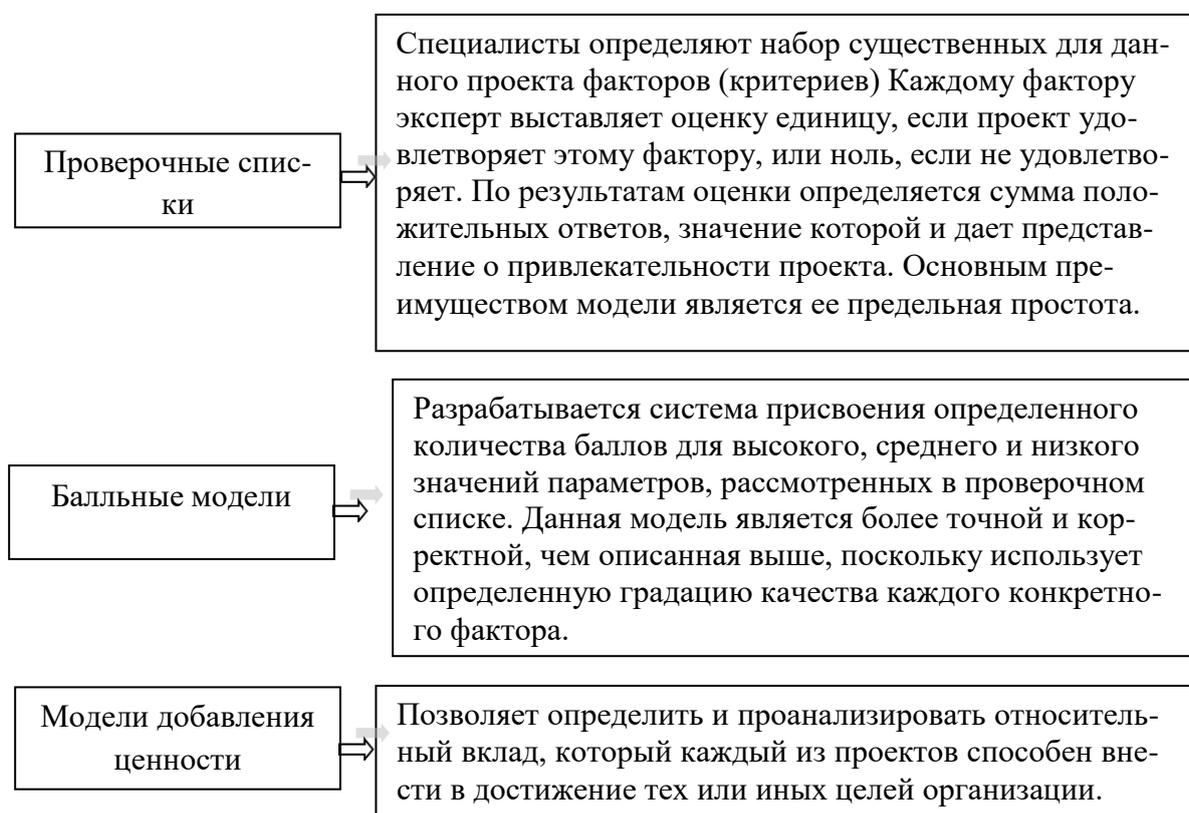


Рис. 42. Модели отбора инновационных проектов

¹³¹ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208

Например, при изменении экономических условий ранее отвергнутый проект может выглядеть совершенно в ином свете. «Такая практика вносит в систему селекции проектов достаточную гибкость»¹³² и позволяет учитывать изменяющиеся условия реального мира.

Тестовые задания

1. По масштабности решаемости проблем инновационные проекты подразделяются:

- а) на монопроекты;
- б) минипроекты;
- в) мегапроекты;
- г) монопроекты, мультипроекты, мегапроекты.

2. На какие фазы жизненного цикла подразделены инновационные проекты?

- а) предынвестиционная;
- б) инвестиционная, предынвестиционная;
- в) постинвестиционная;
- г) инвестиционная, постинвестиционная.

3. Какие формы инвестиций используются в инновационном проекте?

- а) денежные средства;
- б) ценные бумаги;
- в) сбережения, субсидии;
- г) здания, земля, денежные средства.

4. Трансфер технологий – это:

а) комплекс мероприятий, направленных на передачу научных, научно-технических знаний (в том числе результатов научной, научно-технической деятельности и прав на такие результаты), технологий, разработанных как в стране, так и за рубежом в сферу практического их применения;

б) экспорт инновационных технологий;

в) стратегическое управление материальными и финансовыми потоками в процессе закупки и продажи технологий;

¹³² Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Капранова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2022. – 318

г) импорт технологий.

5. «Застрахована ли компания от отрицательных последствий в ходе реструктуризации»¹³³?

а) да, реструктуризация несет в себе только положительные последствия;

б) да, так как компания вложила много денег;

в) да, так как компания оформила страховку;

г) нет.

6. На каком этапе формируется команда специалистов, задействованных в работе?

а) 1;

б) 6;

в) 4;

г) 3.

7. Важным условием организации инновационной деятельности на внутриорганизационном уровне является:

а) предпринимательская автономия, т.е. предоставление самостоятельности отдельным структурным единицам предприятия в целях стимулирования их рискованной активности во внедрение нововведений;

б) правильно спроектированная фабричная лаборатория и современное оборудование;

в) скоординированные действия всех структурных единиц управления;

г) способность гарантировать социально-экономический прогресс организации.

8. Как увеличить возможность вложения капитала со стороны иностранных инвесторов?

а) гарантировать сохранить и нарастить капиталы иностранных инвесторов, обеспечить высокий доход;

б) нужно провести структурную перестройку, чтобы у предприятия была четкая структура и бизнес план;

¹³³ Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Капранова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2022. – 318

в) увеличивают объем налоговых поступлений, позволяющих расширить государственное финансирование социальных и других программ;

г) нужно увеличить доходы в форме дивидендов, процентов или разницы биржевых котировок.

9. Какую роль занимает структура организации в достижении инновационном пути?

а) роль формы организационной системы, которая поможет достичь устойчивости организации;

б) Роль системы, которая помогает достичь устойчивости взаимосвязей между составляющими систему элементами;

в) роль механизма управления, который является основополагающим в системе управления;

г) роль запаса прочности, который способна использовать организация.

10. Что нужно для разработки инноваций и их подготовка к реализации на рынке?

а) необходимы специалисты многих специальностей, тесно связанных с инженерно-технологическими работами;

б) вовлечение руководителей всех уровней в сферу активной деятельности, для надзора и контроля;

в) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня;

г) выполнять подготовительную аналитически-консультационную работу.

5.5. Методы отбора инновационных проектов

1. Методы отбора на этапе предварительного исследования

«Целью данного этапа является сбор информации, которая помогает определить привлекательность бизнес-идеи»¹³⁴. «На основе этой информации бизнес-идея формируется более конкретно, в терминах проекта и представлена к детальному анализу для принятия решения о включении бизнес-идеи в портфель проектов»¹³⁵ и финансировании следующего этапа или ее отклонении.

¹³⁴ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с

¹³⁵ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития

На этом этапе чаще всего используются модели отбора, описанные выше:

- проверочные списки¹³⁶;
- бальные модели;
- модели добавленной ценности.

На практике эти модели оформляются в виде методики.
Методика первичной оценки бизнес-идеи

Каждый показатель, «может быть представлен в таблице (матрицы), оценивается по пятибалльной шкале – от минимальной оценки «0» балла до максимальной «5» балла. Суммирование баллов производится по всем таблицам»¹³⁷.

Итоговые значения дают экспертную оценку рискованности идеи. «При необходимости могут быть введены весовые коэффициенты, которые учитывают важность того или иного показателя для конкретного вида бизнеса»¹³⁸.

Обязательное условие: при проведении оценки надо критически относиться к анализируемой идее. При сравнении альтернативных идей необходимо подходить к их оценке с одинаковыми критериями.

2. Методы отбора на этапе детального исследования

Детальное исследование на этом этапе сосредоточено на двух направлениях: исследование рынка и исследование технологических аспектов проекта.

Основные подходы к исследованиям и методика оценки их результатов

инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. - 292 с.

¹³⁶ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

¹³⁷ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. - 292 с.

¹³⁸ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

«В процессе исследований рассматривают, во-первых, проблемы, связанные с оценкой потенциала рынка и прогнозированием сбыта как для новых, так и для существующих продуктов или компаний, а вторых, информационное обеспечение задачи прогнозирования»¹³⁹, которое позволяет оценить состояние рынка и конкуренции.

«Статистические методы используют прошлые данные и разные статистические технические приемы, такие как множественная регрессия или анализ с помощью временных рядов, чтобы спрогнозировать будущее, основываясь на экстраполяции прошлого»¹⁴⁰. Этот метод обычно не подходит для вновь созданной фирмы при разработке ею нового продукта, потому что она не имеет истории, на которой можно основывать статистический прогноз.

«Для прогнозирования новых продуктов (особенно влияния на потребительский спрос различных комбинаций свойств, которыми может обладать новый продукт) используют другие количественные методы прогнозирования»¹⁴¹, например совместный анализ (*conjoint-анализ*) и модель Кано.

Методом подготовки прогноза, основанного на фактах, является непосредственное *наблюдение* или сбор информации о том, как ведут себя реальные потребители на товарном рынке, который представляет интерес для фирмы.

Прогнозирование, основанное на наблюдении, подобно статистическим методам, весьма привлекательно, потому что отражает реальные действия людей. Если же информацию о поведении покупателей и использовании товара можно получить из вторичных источников – из хранящихся в файлах данных фирмы, в библиотеке или из Интернета, сбор данных оказывается и быстрее, и дешевле, чем планирование и проведение нового исследования.

¹³⁹ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов : практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 272 с.

¹⁴⁰ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

¹⁴¹ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

Когда речь идет о новых продуктах, то наблюдение обычно невозможно и вторичные данные недоступны, поскольку продукта просто еще не существует, а есть только его концепция.

Еще один распространенный способ прогнозирования продаж или оценки рыночного потенциала – *проведение опросов*. Опрашивать можно разные группы респондентов. «В случае нового товара потребителям показывают его прототип или образец либо излагают концепцию товара, а затем спрашивают, с какой вероятностью они его купят, т. е. исследуют намерения покупателей. Кроме того, покупателей могут спросить об их текущем покупательском поведении: что они при обретают в настоящее время, как часто и в каком количестве»¹⁴². Можно провести опрос и продавцов, задав вопросы относительно вероятности реализации ими данного товара.

Нередко при прогнозировании продаж нового продукта, где невозможны ни статистические методы, ни наблюдение, используется такой подход, как *аналогия* – прогноз сбыта или потенциала рынка для нового товара либо класса товаров по аналогии¹⁴³. Согласно этому методу товар сравнивается с похожими товарами, для которых имеются данные о прошлых продажах.

3. Методы отбора на этапе разработки (АЛЬФА-ТЕСТИРОВАНИЕ)

«Основные методы отбора на этапе разработки (так называемое альфа-тестирование товара) связаны с подтверждением соответствия характеристик разрабатываемого товара характеристикам, заданным в техническом задании»¹⁴⁴.

Прототип товара испытывается на фирме, где выясняется, изготовлен ли он по стандартам, установленным в соответствующей отрасли промышленности, с учетом требований технического задания. Изделия подвергаются различным видам испытаний:

- на механическую прочность;

¹⁴² Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 334 с

¹⁴³ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

¹⁴⁴ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

- на вибропрочность и виброустойчивость¹⁴⁵;
- транспортновочным;
- функциональным;
- на соответствие стандартам Международной электротехнической комиссии (МЭК);
- на надежность и т. д.

4. Методы отбора на этапе рыночного тестирования

Бета-тестирование

«После соответствующей доводки продукта начинается его бетатестирование, обязательным условием которого является установление обратной связи с использующими опытный образец потреби-телями. Бета-тестирование особенно эффективно в том случае, когда выборка потенциальных пользователей отличается разнообразием, потенциальные варианты использования продукта не вполне определены, решение о покупке принимается несколькими лицами и при этом важную роль играет мнение опытных его пользователей»¹⁴⁶.

Потребительское тестирование проводится в самых различных формах от приглашения пользователей («людей с улицы») в лабораторию до выдачи им образцов товара для пробного использования дома. «Домашние» испытания чаще всего применяются для проверки свойств товаров повседневного обихода и новых бытовых приборов. Например, когда компания *DuPont* разрабатывала новое синтетическое напольное покрытие, она бесплатно предложила его образцы для использования в нескольких квартирах с условием, что потребители сообщат о своих положительных и негативных впечатлениях о новинке.

Рыночное тестирование

«Если товар успешно прошел функциональные испытания и потребительское тестирование, он получает марочное название, для него проектируется упаковка и разрабатывается предварительная

¹⁴⁵ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

¹⁴⁶ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

маркетинговая программа. Цель этих процедур состоит в проверке нового товара в условиях использования и продажи»¹⁴⁷.

Пробный маркетинг предусматривает ограниченную реализацию товара в избранном регионе. Цель проверки – определить, будут ли потребители покупать данный товар в реальных условиях, а также опробовать различные методы сбыта. Лишь около трети товаров, испытываемых в рыночных условиях, достигает следующей стадии. Рыночные испытания проводятся в городах и регионах, считающихся достаточно репрезентативными для общенационального рынка.

В процессе исследования коммерческой жизнеспособности нового товара фирмы проводят на рынках тестируемых регионов аудит магазинов, в ходе которого замеряется объем продаж магазина, количество контейнеров товара, заказываемых им у оптового торговца. Эти замеры дают фирме информацию о потенциальном объеме сбыта и доле рынка в исследуемом регионе.

4. Методы отбора на этапе коммерческого запуска

При принятии решения о выходе на рынок с новым товаром необходимо учесть следующие соображения. Если новый товар должен заменить устаревшую продукцию, его представление следует отложить до тех пор, пока не будут исчерпаны запасы на складах. Если товар сезонный, целесообразно «придержать» его до начала сезона. Бывает, что товар остается невостребованным, пока ему не найдется «достойное» применение.

«Принимаемое решение во многом определяется размерами компании. В частности, небольшие фирмы выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по выходу на его рынок»¹⁴⁸. Затем они постепенно, один за другим осваивают рынки в других городах. Крупные компании выводят новинку на рынки одного региона, а затем переходят к освоению следующего. Фирмы, располагающие общенациональными дистрибьюторскими сетями

¹⁴⁷ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

¹⁴⁸ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

(например, автомобильные компании), выпускают свои модели сразу на общенациональный рынок.

Таким образом, «компания должна разрабатывать детальный план действий, связанных с выведением нового продукта на рынок»¹⁴⁹.

Тестовые задания

1. Какая модель отбора не используется в этапе предварительного исследования?

- а) проверочные списки;
- б) модели первичной оценки.
- в) модели добавленной стоимости;
- г) бальные модели.

2. В каком случае может использоваться матричный способ оценки?

- а) при оценке привлекательности рынка;
- б) при оценке синергии бизнеса;
- в) при оценке выгод для пользователя;
- г) во всех вышеуказанных случаях.

3. Какие модели используют для прогнозирования новых продуктов?

- а) совместный анализ;
- б) множественная регрессия;
- в) статистический анализ;
- г) все вышеперечисленные методы.

4. Как называется метод, при котором невозможны ни статистические методы, ни наблюдение, характеризующий прогноз сбыта или потенциала рынка для нового товара¹⁵⁰ либо класса товаров?

- а) аналогия;
- б) систематизирование;
- в) анализ;

¹⁴⁹ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

¹⁵⁰ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

г) спецификация.

5. Какое предположение неверно?

а) комбинация метода суждения и других методов ведет к использованию одного из двух математических подходов: вычислению цепных коэффициентов или применение индексов;

б) для повышения надежности и точности прогнозов сбыта и рыночного потенциала используют возможность делать явными предположения, на которых прогнозируется прогноз;

в) для повышения надежности и точности прогнозов сбыта и рыночного потенциала используют одновременно несколько методов;

г) при возникновении спора или сомнения в отношении прогноза обычно нет возможности обсудить предположения или получить информацию, подкрепляющую ее.

6. Какое определение конкурентной разведки наиболее правильное?

а) непрерывный сбор, анализ и передача по назначению в пределах своего предприятия информации о конкурентах, окружающей деловой среде?

б) сбор и анализ информации о конкурентах и деловой конкурентной среде с целью формирования и достижения конкурентных преимуществ путем использования полученного в результате знания для принятия эффективных и качественных стратегических решений?

в) систематический подход¹⁵¹ к сбору и анализу информации о деятельности конкурентов и тенденциях в смежных отраслях с соблюдением принципов этики;

г) целенаправленная, постоянная система сбора, обработки, анализа конкурентных сведений и использования полученной объективной информации о деловой среде, а также о ресурсах, уязвимых элементах, намерениях конкурентов.

7. На каких принципах базируется принцип профессора Кано?

а) представления потребностей о качестве неясны, но могут быть четко очерчены с помощью исследования;

¹⁵¹ Волков, А. Т. Основы коммерциализации технологий : учебник / А. Т. Волков, П. М. Гуреев, Е. Н. Дуненкова. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. – 468 с.

б) для некоторых атрибутов товаров или услуги удовлетворенность потребителя прямо пропорциональна степени присутствия атрибута;

в) атрибуты могут быть классифицированы с помощью анкеты;

г) все вышеперечисленное.

8. Какая категория не является результатом применения метода Кано?

а) необходимые;

б) неявные;

в) линейные;

г) привлекательные.

9. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

а) анализ безубыточности;

б) анализ возможностей производства и сбыта;

в) анализ деятельности предприятия;

г) анализ среды.

10. Матрица стратегического положения и оценки действий включает следующие группы факторов:

а) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала;

б) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ;

в) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;

г) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала.

5.6. Виды экспертизы инновационных проектов

В самом общем виде целям всестороннего исследования проекта на протяжении всего периода жизненного цикла служит проведение технического, коммерческого, экологического, организационного, социального, экономического и финансового анализа¹⁵².

¹⁵² Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можжев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

Коммерческая экспертиза – определение возможных рынков сбыта и сегментов потребителей, каналов продвижения продуктов на рынок и мероприятий по стимулированию сбыта; оценка конкурентов и выбор конкурентоспособной стратегии.

Цель коммерческой экспертизы заключается, по сути, в оценке предлагаемой рынку продукции конечными потребителями.¹⁵³

Решаемые при этом задачи в общем виде можно свести к следующим (рис. 43).

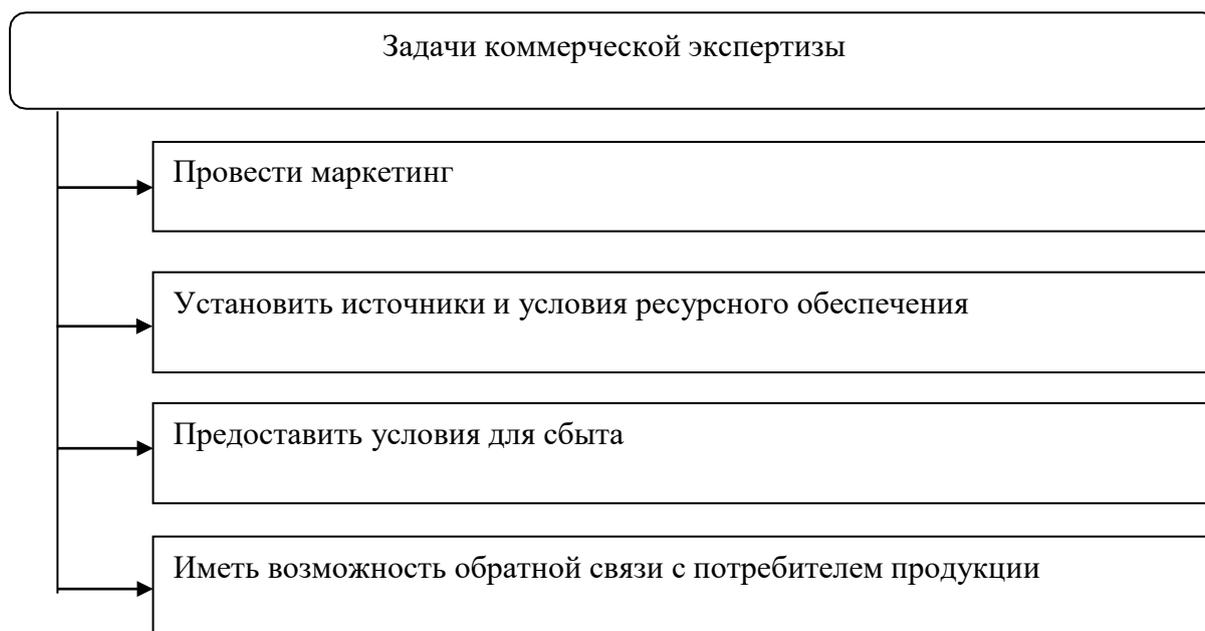


Рис. 43. Задачи коммерческой экспертизы

Техническая экспертиза – рассмотрение технико- технологических альтернатив и оценки их реализуемости, сроков осуществления проекта в целом и его фаз; определение доступности и достаточности источников сырья, рабочей силы и других требуемых ресурсов; составление календарных планов и сетевых моделей.

В рамках технической экспертизы инновационных проектов необходимо изучить:

- технико-технологические альтернативы¹⁵⁴;

¹⁵³ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁵⁴ Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 116 с.

- варианты местоположения производства;
- сроки реализации проекта и его фаз;
- доступность и достаточность источников сырья, рабочей силы и иных потребляемых ресурсов;
- графики проекта.

В зависимости от учитываемых результатов и затрат¹⁵⁵ различают следующие виды эффекта (табл. 4).

Таблица 4

Виды эффектов

| Вид эффекта | Фактор, показатель |
|-----------------------|---|
| 1. Экономический | Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций |
| 2. Научно-технический | Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность |
| 3. Финансовый | Расчет показателей базируется на финансовых показателях |
| 4. Ресурсный | Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса |
| 5. Социальный | Показатели учитывают социальные результаты реализации инноваций |
| 6. Экологический | Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду |

В зависимости от временного периода учета результатов и затрат различают показатели эффекта за расчетный период, показатели годового эффекта.

Не существует универсальной системы отбора проектов, так как инвесторы и организации, реализующие проект, находятся в своих

¹⁵⁵ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

неповторимых условиях функционирования и поэтому используют свои методы и критерии и руководствуются ими.

Тестовые задания

1. Назовите отличия инновационного проекта от инвестиционного проекта:

- а) более высокая степень неопределенности;
- б) более высокая вероятность получения высокой прибыли;
- в) наличие научных и технических разработок.

2. К качественным критериям отбора инновационного проекта относят:

- а) финансовые критерии;
- б) научно-технические критерии;
- в) оценка рыночных перспектив; г) все перечисленные.

3. В чем заключается недостаток использования в качестве метода оценки инновационного проекта профиля проекта?

- а) сложность расчета;
- б) сложность сбора необходимой информации;
- в) отсутствие учета значимости каждого фактора;
- г) а, в.

4. На какой вопрос необходимо ответить менеджеру, оценивая инновационный проект с точки зрения фактора «преимущества»?

- а) стоит ли осуществлять этот проект;
- б) стоит ли осуществлять этот проект сейчас;
- в) стоит ли осуществлять этот проект, учитывая изменения рынка в обозримом будущем.

5. От чего зависит преимущество проекта?

- а) от технических качеств;
- б) от потенциальной ценности;
- в) а, б.

6. Главной целью инновационного процесса являются:

- а) создание и использование инноваций;
- б) повышение эффективности деятельности предприятия;
- в) проведение организационных изменений;
- г) а, б.

7. Является ли элементом инновационного проекта бизнес-план?
- а) да;
 - б) нет.
8. К важнейшим областям принятия решений по управлению проектами относится:
- а) отбор проектов для их реализации;
 - б) отбор проекта по критериям эффективности инноваций;
 - в) формирование портфеля проектов.
9. Какие из областей знаний задействованы в инвестиционном проекте?
- а) управление рисками, управление поставками;
 - б) интеграция проекта, ликвидация проекта;
 - в) управление стоимостью компании, управление модернизацией проектов.
10. В зависимости от степени охвата этапов инновационного процесса выделяют:
- а) полные инновационные проекты / неполные инновационные проекты?
 - б) инновационные проекты, включающие НИР / инновационные проекты, включающие ОКР / инновационные проекты освоения новшества и его коммерциализация.

Вопросы для самопроверки

1. Определите задачу экспертизы инновационного проекта.
2. Каковы основные функции экспертизы?
3. Каковы основные подходы к отбору инновационных проектов?
4. Назовите основные инструменты отбора инновационных проектов¹⁵⁶
5. Какие модели принятия решений на основе использования потоков денежной наличности вы знаете?
6. Какие методы используют при проверке концепции новоготовара?

¹⁵⁶ Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - № 1. – 130 с.

7 В чем состоит метод Кано? Каковы его цели, методика проведения?

8 Чем различаются альфа- и бета-тестирование?

9 Опишите характеристики идеальных сегментов рынка товаров широкого потребления.

1. Какие виды должны присутствовать при экспертизе качества новой инновационной продукции?

2. Перечислите основные методы экспертизы инновационных проектов, финансируемых из бюджета.

3. Какие основные требования предъявляются к критериям экспертизы и отбору инновационных проектов?

4. Перечислите этапы по времени проведения проектной экспертизы.

5. Какие существуют методы экспертизы инновационных проектов?

Задания для самостоятельной работы

1. Проект «Создание и организация производства новых конкурентоспособных кондитерских изделий».¹⁵⁷

Сведения о компании: действующая компания, ООО, г. Энгельс Саратовской области.

Краткое описание проекта, разработаны и запатентованы конкурентоспособные и обладающие высокими потребительскими свойствами новые кондитерские изделия и технологии их производства. Созданы опытные производства и осуществляется мелкосерийный выпуск. Проявлен интерес региональных потребителей к новой продукции.

Инвестиции необходимы для расширения производства и вывода продукции на зарубежные рынки.

Запрашиваемый капитал: 51,5 млн. руб.

Минимальный объем разового финансирования. 2575 тыс. руб.
Область применения инновации № 1: продукты народного потребления.

¹⁵⁷ Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Капранова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и К, 2022. - 318 с.

Область применения инновации № 2: рестораны. Ожидаемая рентабельность инвестиций: до 30 %.

2. Проект «Магнитная оперативная память с произвольным доступом».¹⁵⁸

Сведения о компании: группа частных лиц, не имеет формального статуса, г. Москва.

«Краткое описание проекта: мировой рынок магнитной памяти сегодня оценивается в 3600 – 5100 млрд. руб. Впервые разработано новое техническое решение в виде ноу-хау и опытного образца, позволяющее создать магнитную оперативную память, сочетающую в себе лучшие свойства всех существующих и запоминающих устройств: быстродействие и произвольный доступ оперативной памяти; энергонезависимость и емкость накопителей на жестких дисках, габариты флэш-памяти.

По таким характеристикам, как энергопотребление, надежность и цена, данное решение обладает лучшими показателями, чем все ныне существующие типы памяти. Мы предлагаем решение проблемы создания качественных и дешевых твердотельных накопителей с более высоким быстродействием и емкостью, что существенно уменьшает энергопотребление, стоимость хранения бита информации и повышает производительность различных устройств, используемых в таких областях, как телекоммуникации, фото – и видеотехника. Компьютеры, мобильные системы связи и т. д. Предлагаемый подход заключается в изменении алгоритма работы устройства управления памятью, что кардинально отличает его от общепринятых технологических разработок, связанных с созданием сложной ячейки памяти с использованием новых материалов и (или) физических эффектов (MRAM, FeRAM и т. д.)¹⁵⁹.

Принципиальными преимуществами данного решения являются:

- более высокое быстродействие и емкость;
- предельно упрощенная конструкция ячейки памяти;

¹⁵⁸ Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

¹⁵⁹ Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

- отсутствие необходимости в транзисторе на каждый элемент памяти, что существенно увеличивает плотность упаковки;
- возможность снизить напряжение питания до любого необходимого уровня;
- нечувствительность к разбросу параметров, что существенно увеличит выход годных изделий и, соответственно, снизит стоимость. Современный уровень технологии позволяет начать производство полноценной энергонезависимой магнитной памяти с произвольным доступом в короткие сроки без существенных затрат на НИОКР и производство.

Запрашиваемый капитал: 77 млн. руб.

Минимальный объем разового финансирования. 25750 тыс. руб.
Область применения инновации: компьютерное оборудование, программное обеспечение.

Ожидаемая рентабельность инвестиций: более 100 %».

3. Проект «Разработка и производство биологически активных пищевых добавок и лекарственных препаратов».

Сведения о компании: действующая компания, ООО, г. Иркутск.
Краткое описание проекта: проект предусматривает окончание разработки и организацию производства и сбыта следующих лекарственных средств:

- салсоколлин – средство лечения болезней желчного пузыря. Более эффективен, чем конкурирующая продукция аналогичного назначения;
- салсоколлин-микрон – менее затратный в производстве, чем салсоколлин (российский патент), но столь же эффективный препарат;
- сольвирис – средство лечения гепатита С, отличающееся от конкурентной продукции простотой технологии и низкой себестоимостью производства (проект находится в стадии патентования);
- баякон – единственное сегодня средство безрецидивного лечения псориаза, негормональное лечение болезней щитовидной железы, противометастатическое средство (патент), разрабатывается биотех-нологический способ получения;
- иммунорегулятор К214 – средство коррекции иммунодефицитов и аутоиммунных заболеваний.

Запрашиваемый капитал: 334 млн. руб.

Минимальный объем разового финансирования. 103 млн. руб.
Область применения инновации: биотехнологии/медицина/здоровое охранение. Ожидаемая рентабельность инвестиций: не менее 30 %.

4. *Проект «Создание центра диагностики по оценке и прогнозу технического состояния авиационных двигателей»¹⁶⁰.*

Сведения о компании: действующая компания, ООО, г. Иркутск.
Краткое описание проекта: создан прибор (сцинтилляционный спектрометр), позволяющий получить 15 характеристик износных частиц по восьми элементам металла в любых специальных жидкостях (масло, топливо и т. д.). Получаемая информация позволила создать технологию диагностирования маслосистемы авиационных двигателей для самолетов ТУ-134, ТУ-154, ИЛ-76, ТУ-204, ТУ-214, ИЛ-62,

ИЛ-96, способную оценивать и прогнозировать техническое состояние двигателей с доказанной эффективностью 97 %. В планах – создание диагностического центра авиационных двигателей.

Запрашиваемый капитал: 51,5 млн. руб.

Минимальный объем разового финансирования: 15450 тыс. руб.
Область применения инновации № 1: авиационная.

Область применения инновации № 2: авто/узлы и агрегаты/сервис. Ожидаемая рентабельность инвестиций: 40–60 %, в зависимости от сроков инвестирования.

Задание

Проведите экспертизу четырех предложенных проектов и проанжируйте компании по видам эффектов (см. табл. 4).

Темы эссе

1. Управленческая система инновационной компании.
2. Управление инновационными проектами.
3. Оценка инновационного проекта.
4. Эффективность инновационного проекта.
5. Анализ инновационных проектов.
6. Методы оценки инновационных проектов.
7. Экспертиза инновационных проектов.

¹⁶⁰ Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

Глава 6

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Краткое содержание

Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты. Команда проекта. Роли. Организационная структура проекта. Заинтересованные стороны. Процессы управления. Содержание проекта. Сроки проекта. Коммуникации. Ресурсы проекта.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: развитие навыков критического мышления и анализа информации; обучение методам планирования и управления проектами; освоение техник коммуникации и сотрудничества в команде; развитие творческих способностей и умения находить нестандартные решения задач; обучение основам управления временем и ресурсами при выполнении проектов.

6.1. Этапы проектов, процессы, программы, портфели и продукты

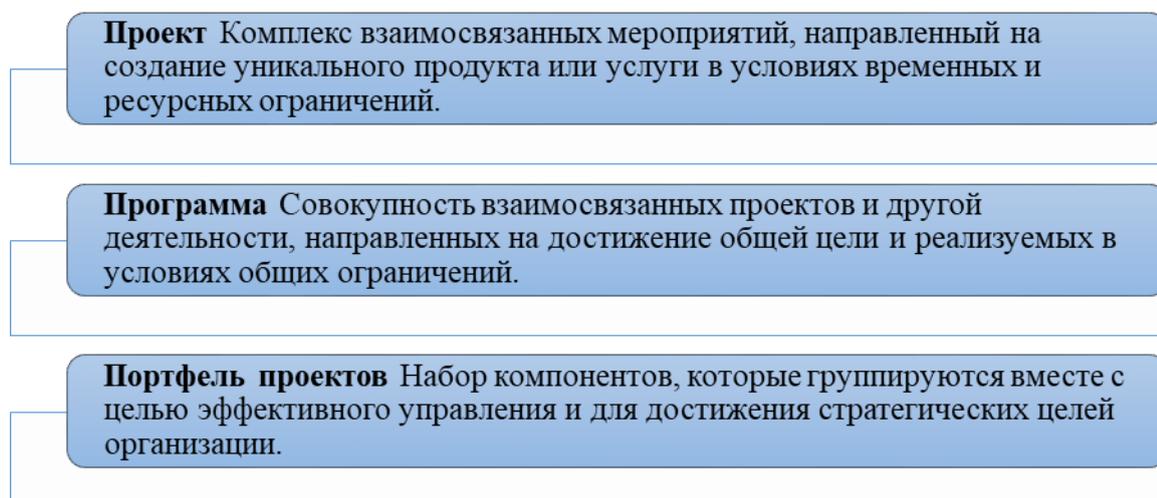


Рис.44. Управление проектами: проекты, программы и портфели

Этапы Проекты могут планироваться на основе этапов, что позволяет совместно управлять несколькими проектами, относящимися к одной цели (рис. 44).

Пример:

Благотворительная организация каждый год проводить сбор средств. Организация группирует проекты, связанные с этой деятельностью на три этапа:

- 1) планирование;
- 2) мероприятие;
- 3) дальнейшие действия.

Каждый этап содержит несколько проектов (табл. 5).

Таблица 5

Этапы проектов

| Этап | Проекты | Результата этапа |
|----------------------------|---|--|
| Планирование | Резервирование помещений Выбор докладчиков и получение от них согласия Приглашение участников | Документ с планом мероприятия |
| Мероприятие | Подготовка помещения Помощь приглашенному докладчику Сопровождение участников | Проведение мероприятия в соответствии с планом |
| Дальнейшие действия | Опрос участников Сбор заметок о дальнейших действиях | Документ с анализом мероприятия |

Процессы Действия в двух разных проектах могут быть взаимосвязаны; при этом образуются процессы (табл. 6).

Пример:

Есть два проекта:

- один содержит действия, необходимые для разработки системы отслеживания технических проблем;
- другой — действия по найму и обучению персонала службы поддержки.

Таблица 6



Объединенный набор действий из двух проектов формирует процесс создания центра обработки вызовов. Результатом процесса является полностью работоспособный центр обработки вызовов (рис. 45).

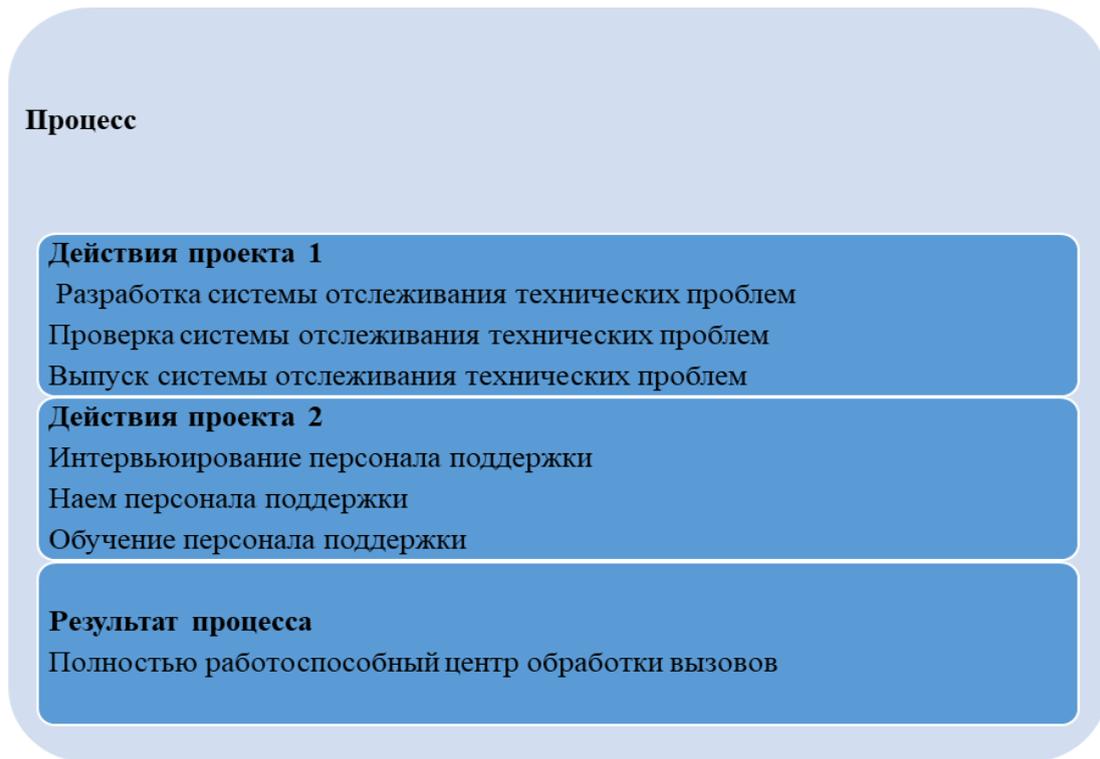


Рис. 45. Результат процесса создания центра обработки вызовов

Программы

Программой называется группа проектов, управление которыми выполняется совместно для эффективного использования их взаимосвязи. Например, строительная компания, которая работает над новым микрорайоном, управляет каждым домом в микрорайоне как отдельным проектом. Группировка проектов в программу для микрорайона упрощает отслеживание хода строительства всего микрорайона и планирование привлечения сторонних ресурсов, таких как цементовозы или подрядчики, выполняющие ландшафтные работы (рис. 46).

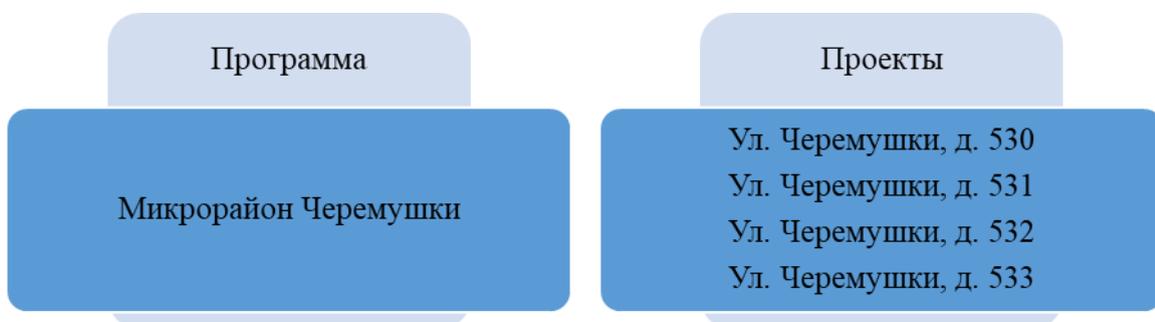


Рис.46. Группировка проектов в программу

Портфели

Для сопоставления проектов и программ с соответствующими стратегическими бизнес-задачами могут использоваться портфели. Например:

Компания разработки программного обеспечения определила три стратегических бизнес-цели:

- 1) «Отраслевые инновации»;
- 2) «Разработка безопасного программного обеспечения»
- 3) «Высококачественная поддержка клиентов».

Организация создает портфели для каждой из этих целей («Инновации», «Безопасность» и «Поддержка») и сопоставляет с ними текущие проекты и программы (рис. 47).



Рис.47. Использование портфеля, для сопоставления проектов и программ

Конечные результаты проекта

Проекты, этапы и процессы приводят к некоторому результату, который называется конечным результатом. Как правило, конечным результатом является определенный материальный предмет, например документ или готовый продукт. Конечными результатами могут быть не только продукты и товары, но и результаты или службы. В таблице приведены некоторые примеры таких типов (рис. 48).

| Тип конечного результата | Описание | Примеры |
|--------------------------|---|---|
| Продукт | Материальный предмет, который является результатом проекта, этапа или процесса. | Документ, приложение, дом |
| Результат | Результат завершения проекта, этапа или процесса. | Пересмотренный процесс отслеживания ошибок, новая организационная структура, рекомендации по экологически чистому строительству |
| Служба | Результат этапа, проекта или процесса, позволяющий организации выполнять свои бизнес-функции. | Полностью работоспособный центр обработки вызовов, сбор всех участников на конференции, служба радиодиспетчера |

Рис. 48. Конечные результаты проекта

Тестовые задания

1. Что такое этапы проектов?

а) Этапы проектов — это разделение проектов на отдельные задачи для более эффективного управления и контроля.

б) Этапы проектов — это группы проектов, которые связаны общей целью и стратегией.

в) Этапы проектов — это последовательность действий, выполняемых в рамках одного проекта.

г) Этапы проектов — это временные интервалы, на которых выполняются определённые задачи.

2. Что такое процессы?

а) Процессы — это действия, выполняемые в рамках одного проекта.

б) Процессы — это группы проектов, которые связаны общей целью и стратегией.

в) Процессы — это последовательность действий, выполняемых в рамках одного этапа проекта.

г) Процессы — это временные интервалы, на которых выполняются определённые задачи.

3. Что такое программы?

а) Программы — это группы проектов, которые связаны общей целью и стратегией.

б) Программы — это последовательность действий, выполняемых в рамках одного этапа проекта.

в) Программы — это временные интервалы, на которых выполняются определённые задачи.

г) Программы — это группы проектов, которые связаны между собой и имеют общую направленность.

4. Что такое портфели?

а) Портфели — это группы проектов, которые связаны между собой и имеют общую направленность.

б) Портфели — это последовательность действий, выполняемых в рамках одного этапа проекта.

в) Портфели — это временные интервалы, на которых выполняются определённые задачи.

г) Портфели — это группы проектов, которые связаны общей целью и стратегией.

5. Что такое портфель проектов?

а) Совокупность всех проектов, которые организация планирует или ведёт в настоящий момент.

б) Набор проектов или программ, объединённых для эффективного управления.

в) Проекты, связанные с определёнными областями бизнеса или сферами деятельности организации.

г) Проекты, имеющие разные цели, приоритеты и даты завершения.

6. Что такое программа проектов?

а) Один большой проект, состоящий из нескольких взаимосвязанных проектов.

б) Несколько проектов, объединённых общей стратегической целью или бизнес-ценностью.

в) Проекты, направленные на достижение общих стратегических целей организации.

г) Проекты, имеющие различные цели и приоритеты.

7. Что такое этап проекта?

а) Период времени, в течение которого выполняются определённые задачи проекта.

б) Группа проектов, объединённых общей стратегической целью.

в) Проекты, направленные на достижение общих стратегических целей организации.

г) Проекты, имеющие различные цели и приоритеты.

8. Что такое проектный офис?

а) Отдел организации, отвечающий за управление проектами.

б) Группа проектов, объединённых общей стратегической целью.

в) Проекты, направленные на достижение общих стратегических целей организации.

г) Проекты, имеющие различные цели и приоритеты.

9. Что такое проектная команда?

а) Группа специалистов, работающих над одним проектом.

б) Проекты, направленные на достижение общих стратегических целей организации.

в) Проекты, имеющие различные цели и приоритеты.

г) Проекты, объединённые общей стратегической целью.

10. Что такое управление проектами?

а) Процесс планирования, организации и контроля выполнения проектов.

б) Проекты, направленные на достижение общих стратегических целей организации.

в) Проекты, имеющие различные цели и приоритеты.

г) Проекты, объединённые общей стратегической целью.

6.2. Команда проекта

Должность

Назначается формально

Определяет набор функций, которые выполнять сотрудник в организации

Постоянна, до повышения или увольнения

Роль

Назначается формально

Определяет набор функций, которые должен выполнять сотрудник в проекте. Временна, заканчивается вместе с проектом

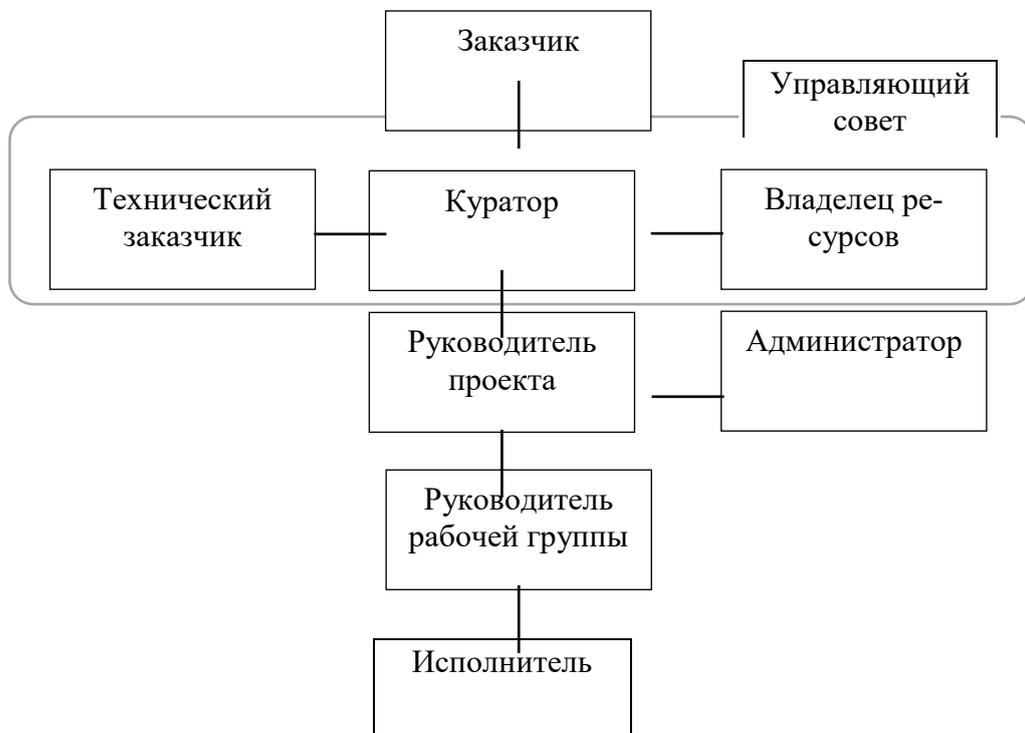


Рис. 49. Роли в проекте

Заказчик

Это человек, который владеет результатами проекта и получает выгоды от эксплуатации продукта проекта. В некоторых методологиях эту роль называют «Владелец проекта».

Основные задачи

Утвердить цель проекта - решить нужен ли этот проект, где будет проходить его граница, какими будут показатели успеха в цифрах.

Сформулировать требования к продукту проекта - дать детальное понимание того, что должно быть создано в проекте. За ним остается решение, если необходимо внести изменения в требования к продукту.

Обеспечить проект необходимыми ресурсами - выделить собственные, корпоративные ресурсы или привлечь средства инвесторов.

Принять результаты проекта - подтвердить, что в рамках проекта было создано именно то, что было необходимо. Оценить успех проекта.

Управляющий совет

Это коллегиальный орган для стратегического руководства проектом.

Основные задачи

Принимать ключевые решения в проекте:

- о запуске;
- о переходе от фазы к фазе;
- о внесении изменений;
- о закрытии проекта.

Кто играет эту роль

В управляющий совет входят: Куратор, Технический заказчик. Владелец ресурсов. Председателем Управляющего совета является Куратор.

Важно помнить

Иногда в организациях нет смысла создавать Управляющие советы для каждого проекта в отдельности. Так как количество топ-менеджеров ограничено, то все они будут друг у друга в проектах либо в роли куратора, либо технического заказчика, либо владельца ресурсов.

В таких ситуациях рациональнее создать единый коллегиальный орган на всю организацию, который называется «Проектный комите-

те. В рамках проектного комитета обсуждаются все проекты организации и принимаются ключевые решения.

Технический заказчик

Это лицо, назначенное заказчиком для формулировки требований к продукту проекта. Технический заказчик также проводит прием результата проекта. На практике эту роль называют «Старший пользователь» или «Функциональный заказчик».

Основные задачи

Формулировать и утверждать ожидания и детальные требования к продукту проекта.

Выполнять контроль качества и осуществлять приемку продукта проекта.

Давать прогноз относительно возможности получения выгод за счет эксплуатации созданного продукта проекта.

Кто играет эту роль

В проекте могут быть несколько технических заказчика. Например, один отвечает за технологическое исполнение, другой за организационное.

Важно помнить

Если заказчик в проекте должен быть только один, то технических заказчиков может несколько. Каждый из них будет представлять свою область знаний в проекте.

Если по документам именно заказчик должен подписать все акты, то он никогда этого не сделает, пока не получит одобрение технического заказчика.

Технический заказчик может представлять интересы заказчика, если тот не способен или не должен делать это сам. В маленьких организациях роль заказчика и функционального заказчика играет один и тот же человек.

Владелец ресурсов

Это лицо, предоставляющее для проекта свои ресурсы. Можно так же встретить название «Старший поставщик».

Основные задачи

Согласовывать сроки и стоимость выполнения работ проекта, в которых задействованы его ресурсы.

Оценивать стоимость внесения изменений.

Обеспечивать качество работы предоставленных в проект ресурсов.

Кто играет эту роль

Классический владелец ресурса — это один из руководителей организации поставщика. Он приезжает на переговоры к куратору проекта, с ним договариваются о том сколько будет стоить работа и в какой срок она будет выполнена.

Владельцем ресурсов может быть и функциональный руководитель внутри организации, реализующей проект. Например, финансовый директор, который отвечает за движение денежных средств и может согласовать, когда и какие платежи будут выполнены. Или начальник отдела программистов, который решит кто из его сотрудников и когда может работать над задачами проекта.

Важно помнить

Владельцев ресурсов, скорее всего, будет несколько.

Владельцев ресурсов важно привлекать к согласованию планов проекта как можно раньше. Иначе планы окажутся нежизнеспособными.

Куратор

Это лицо, которому заказчик предоставил право от его имени принимать ключевые решения в проекте в рамках обозначенных с заказчиком ограничений. В англоязычных стандартах эту роль называют «Спонсор» проекта. Имеется ввиду что спонсор обеспечивает проект ресурсами от имени заказчика.

Основные задачи

Согласовывать интересы технического заказчика и владельцев ресурсов.

Разрешать конфликты и кризисы, если их не может разрешить руководитель проекта.

Принимать любые решения по проекту от имени заказчика, в пределах полномочий, которые тот установил.

Кто играет эту роль

Эту роль играет авторитетный и наделенный широкими полномочиями человек. Чаще это один из заместителей первого лица организации, отвечающий за направление деятельности, в котором реализуется проект.

Важно помнить

Куратор возглавляет управляющий совет проекта. Но в совет входят также технический заказчик и владелец ресурсов. Поэтому решения, принимаемые куратором, должны учитывать их мнения и ограничения.

Куратор имеет ограниченные полномочия. Эта граница определена заказчиком. Например, заказчик устанавливает, что вопросы до миллиарда рублей может решать сам куратор, а всё, что больше - эскалировать на заказчика.

При возникновении вопросов руководитель проекта должен обращаться именно к куратору.

Руководитель проекта

Это основной организатор и локомотив работы команды проекта.

Сотрудник, занимающийся ежедневным оперативным управлением проектом.

Основные задачи

Подготовить и постоянно актуализировать план - знать куда двигаться.

Формировать и развивать команду проекта - настаивать на выделении в команду необходимых компетенций в соответствии с планом проекта, заниматься отбором и постоянной работой с командой

Ставить задачи - организовывать исполнение плана.

Осуществлять мониторинг выполнения работ - собирать фактическую информацию о прогрессе.

Анализировать факт - главная функция: строить прогноз о дальнейшем ходе реализации проекта. Зная прогноз можно делать выводы о том, что следует предпринять именно сейчас для того, чтобы закончить вовремя и в рамках бюджета.

Управлять изменениями - вносить корректировки в планы и, при необходимости, согласовывать изменения с Управляющим советом/Куратором проекта.

Кто играет эту роль

Руководителем проекта может стать любой сотрудник организации, имеющий необходимую квалификацию и степень доверия со стороны руководства. Иногда, на эту позицию приглашают сторонних специалистов, имеющих релевантный опыт.

Важно помнить

Выбор руководителя проекта зависит от уровня постановки цели. Например, в государственных органах, где цели фиксируются на уровне выгод, руководителем проекта может стать и заместитель министра.

В таком случае руководитель проекта сосредотачивается на оперативном принятии решений и не выполняет своими руками многие черновые функции. Например, разработка документов и ежедневный контроль. Эти функции переходят к дополнительной роли - администратору проекта.

Администратор

Это специалист, оказывающий поддержку руководителю проекта в выполнении его функций.

Основные задачи

Формирование документации по проекту, в том числе планов.

Сбор фактической информации с исполнителей.

Формирование отчетности.

Поддержка коммуникаций и архивации проектных документов.

Кто играет эту роль

Специалисты, владеющие специальными техническими инструментами: Microsoft Project, Oracle Primavera и др. Они должны вести документооборот и четко выполнять технические задачи.

Важно помнить

Часто роль администратора проекта становится трамплином для молодых специалистов и студентов. Она позволяет увидеть руководство проектом изнутри и получить опыт, необходимый для карьерного роста.

Руководитель рабочей группы

Это специалист, представляющий группу сотрудников перед руководителем проекта.

Основные задачи

Согласование с Руководителем проекта заданий для группы, сроков и порядка их исполнения.

Организация работы группы специалистов.

Отчетность о работе группы перед Руководителем проекта.

Эскалация проблем на руководителя проекта, если нет возможности решить их самостоятельно.

Кто играет эту роль

Обычно это один из исполнителей-специалистов, являющийся старшим в своей команде.

Важно понимать

Данная роль рациональна, когда исполнителей в проекте больше 7. Или существует несколько функциональных команд (например, разработчики и маркетологи).

Руководителю проекта не нужно ставить задачи напрямую каждому исполнителю. Он может оптимизировать свою нагрузку, работая с руководителями рабочих групп.

Тестовые задания

1. Что такое роль?

а) Формальное назначение, определяющее набор функций сотрудника в организации.

б) Временное назначение, заканчивающееся вместе с проектом.

в) Формальное определение набора функций, которые должен выполнять сотрудник в проекте.

г) Временное определение набора функций, заканчивающееся вместе с проектом.

2. Каковы основные задачи заказчика?

а) Утверждать цели проекта и определять границы.

б) Формулировать требования к продукту проекта и обеспечивать ресурсы.

в) Принимать результаты проекта и оценивать успех.

г) Все вышеперечисленное.

3. Что такое управляющий совет?

а) Коллегиальный орган для стратегического руководства проектом.

б) Группа сотрудников, ответственных за управление проектом.

в) Команда менеджеров, работающих над проектом.

г) Организация, ответственная за реализацию проекта.

4. Кто входит в управляющий совет?

а) Куратор, технический заказчик и владелец ресурсов.

б) Генеральный директор, заместитель по ИТ и маркетингу.

в) Руководители отделов и проектов.

г) Все вышеперечисленные варианты верны.

5. Какова основная задача технического заказчика?
- а) Формулировать и утверждать требования к продукту проекта.
 - б) Выполнять контроль качества и приёмку продукта проекта.
 - в) Давать прогноз относительно возможности получения выгод от эксплуатации продукта проекта.
 - г) Всё вышеперечисленное.
6. Кто играет роль технического заказчика?
- а) Генеральный директор.
 - б) Заместитель по ИТ и маркетингу.
 - в) Руководитель отдела или проекта.
 - г) Любой сотрудник, назначенный заказчиком.
7. Какова основная задача владельца ресурсов?
- а) Согласовывать сроки и стоимость выполнения работ проекта.
 - б) Оценивать стоимость внесения изменений и обеспечивать качество работы ресурсов.
 - в) Определять набор функций, которые должен выполнять сотрудник в проекте.
 - г) Всё вышеперечисленное.
8. Кто играет роль владельца ресурсов?
- а) Генеральный директор.
 - б) Заместитель по ИТ и маркетингу.
 - в) Руководитель отдела или проекта.
 - г) Любой сотрудник, предоставляющий ресурсы для проекта.
9. Какова основная задача куратора проекта?
- а) Стратегическое руководство проектом и принятие ключевых решений.
 - б) Контроль сроков и стоимости выполнения работ проекта.
 - в) Обеспечение ресурсами и контроль качества результатов проекта.
 - г) Всё вышеперечисленное.
10. Что такое проектный комитет?
- а) Коллегиальный орган для стратегического руководства проектом.
 - б) Группа сотрудников, ответственных за управление проектом.
 - в) Команда менеджеров, работающих над проектом.
 - г) Организация, ответственная за реализацию проекта.

6.3. Организационная структура проекта

Существует несколько подходов к формированию организационной структуры проекта.

Проектный

Нанимают людей в команду проекта на 100% рабочей загрузки. И они кроме проекта больше ничем не занимаются.

Преимущества

Можно собрать в команду все необходимые компетенции.

Все будут сфокусированы на проекте и не будут отвлекаться.

Недостатки

В конце проекта члены команды фактически лишаются работы и вынуждены искать новую (новый проект в компании, операционную должность или в работу другом месте). Это дорого.

Функциональный

Команда проекта формируется внутри одного подразделения компании, которое реализует проект.

Преимущества

Команда уже сыграна в рамках операционной деятельности.

Недостатки

Сложно привлечь в команду недостающие компетенции.

Матричный

Сотрудники попадают в команду проекта только на то время, на которое они там нужны. Остальное время они могут работать на других проектах или заниматься операционной деятельностью.

Преимущества

Привлекаем необходимые компетенции.

Несем только необходимые затраты, поскольку сотрудники привлекаются только на заданный % времени.

Недостатки

Возникает двойное подчинение. Его называют «матричный конфликт».

Тестовые задания

1. Какие существуют подходы к формированию организационной структуры проекта?
 - а) Проектный, функциональный и матричный.
 - б) Проектный и функциональный.

- в) Матричный и функциональный.
- г) Все вышеперечисленные.
- 2. В чём преимущество проектного подхода?
 - а) Возможность собрать все необходимые компетенции в команде.
 - б) Фокус на проекте и отсутствие отвлечения.
 - в) Оба варианта верны.
- 3. Каковы недостатки проектного подхода?
 - а) Высокие затраты на поиск новой работы для членов команды после завершения проекта.
 - б) Сложности с привлечением недостающих компетенций.
 - в) Оба варианта верны.
- 4. В чём преимущество функционального подхода?
 - а) Команда уже сыграна в рамках операционной деятельности.
 - б) Фокус на операционной деятельности и отсутствие отвлечения.
 - в) Оба варианта верны.
- 5. Каковы недостатки функционального подхода?
 - а) Сложности с привлечением необходимых компетенций.
 - б) Фокус только на операционной деятельности и отсутствие внимания к проекту.
 - в) Оба варианта верны.
- 6. В чём преимущество матричного подхода?
 - а) Привлечение необходимых компетенций.
 - б) Снижение затрат на привлечение сотрудников только на заданный процент времени.
 - в) Оба варианта верны.
- 7. Каковы недостатки матричного подхода?
 - а) Возникновение матричного конфликта.
 - б) Сложно привлечь в команду недостающие компетенции.
- 8. Что такое проект?
 - а) Набор задач, выполняемых сотрудниками организации.
 - б) Временное назначение, заканчивающееся вместе с проектом.
 - в) Процесс создания нового продукта или услуги.
 - г) Всё вышеперечисленное.
- 9. Что такое продукт проекта?
 - а) Результат выполнения задач проекта.

- б) Временное назначение, заканчивающееся вместе с проектом.
 - в) Процесс создания нового продукта или услуги.
 - г) Всё вышеперечисленное.
10. Какова основная задача руководителя проекта?
- а) Стратегическое руководство проектом и принятие ключевых решений.
 - б) Контроль сроков и стоимости выполнения работ проекта.
 - в) Обеспечение ресурсами и контроль качества результатов проекта.
 - г) Всё вышеперечисленное.

6.4. Заинтересованные стороны

1. Определение состава заинтересованных сторон

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо:

- 1) Идентифицировать заинтересованные стороны.
- 2) Определить состав заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны в проекте (Project Stakeholders, стейкхолдеры) - физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта (рис. 50).



Рис. 50. Заинтересованные стороны

Руководителю проекта нужно минимизировать конфликты интересов заинтересованных сторон для того, чтобы добиться достижения цели проекта.

Для этого следует:

- 1) Определить состав заинтересованных сторон и зафиксировать их в реестре (табл. 7).

Таблица 7

Реестр заинтересованных сторон

| № п/п | Код | Категория | Роль в проекте | Ф.И.О. | Ожидания/Интерес | Влияние | Заинтересованность |
|-------|-----|-----------|----------------|--------|------------------|---------|--------------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| n | | | | | | | |

- 2) Разработать стратегию работы с заинтересованными сторонами.

На основании реестра может быть создана карта заинтересованных сторон, используя которую легче определить какую стратегию взаимодействия выбрать (рис. 51).



Рис. 51. Круг стейкхолдеров

2. Управление заинтересованными сторонами

Выделяют 4 варианта взаимодействия с заинтересованными сторонами:

1) Бездействие (Inactive) - отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.

2) Реагирование (Reactive) - вынужденное взаимодействие.

3) Проактивность (Proactive) - предугадывание желаний стейкхолдеров.

4) Взаимодействие (Interactive) - активное вовлечение стейкхолдеров.

Основные инструменты работы с заинтересованными сторонами (рис. 52)

1. Устав (паспорт) проекта - определяет границы проекта и устанавливает критерии успешности проекта.

2. Документы по требованиям (матрица отслеживания требований) - определяют требования всех заинтересованных сторон, устанавливают приоритеты требований и описывают способы удовлетворения требований.

3. Журнал вопросов и проблем - позволяет всем заинтересованным лицам эскалировать проблемы и вопросы на соответствующий уровень принятия решений.

4. Реестр изменений - позволяет вести учет изменений в проекте и архивирует принимаемые решения по изменениям.



Рис. 52. Порядок работы с заинтересованными сторонами

Принципы работы со стейкхолдерами:
Стейкхолдеров всегда больше на одного, чем вы знаете.
Интересов у них всегда больше на один, чем вы знаете.
У одного стейкхолдера может быть много интересов.
У разных стейкхолдеров может быть один интерес.
Важны не столько стейкхолдеры, сколько их интересы.

Тестовые задания

1. Кто такие стейкхолдеры?
 - а) Заинтересованные стороны в проекте или процессе.
 - б) Участники проекта, которые имеют влияние на его результаты.
 - в) Люди, которые могут повлиять на успех проекта.
 - г) Все вышеперечисленное верно.
2. Какие существуют варианты взаимодействия с заинтересованными сторонами?
 - а) Бездействие, реагирование, проактивность и взаимодействие.
 - б) Отсутствие взаимодействия, вынужденное взаимодействие, предугадывание желаний и активное вовлечение.
 - в) Игнорирование, реакция, прогнозирование и сотрудничество.
 - г) Ничего из перечисленного.
3. Что означает бездействие?
 - а) Отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.
 - б) Вынужденное взаимодействие.
 - в) Предугадывание желаний стейкхолдеров.
 - г) Активное вовлечение стейкхолдеров.
4. Что такое реагирование?
 - а) Отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.
 - б) Вынужденное взаимодействие.
 - в) Предугадывание желаний стейкхолдеров.
 - г) Активное вовлечение стейкхолдеров.
5. Что такое проактивность?
 - а) Отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.
 - б) Вынужденное взаимодействие.
 - в) Предугадывание желаний стейкхолдеров.
 - г) Активное вовлечение стейкхолдеров.
6. Что такое взаимодействие?

- а) Отсутствие взаимодействия со стейкхолдерами.
 - б) Вынужденное взаимодействие.
 - в) Предугадывание желаний стейкхолдеров.
 - г) Активное вовлечение стейкхолдеров.
7. Сколько стейкхолдеров может быть в проекте?
- а) Не больше пяти
 - б) Не больше двух
 - в) Количество стейкхолдеров не ограничено
 - г) О пяти до десяти
8. Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо:
- а) Идентифицировать заинтересованные стороны.
 - б) Определить состав заинтересованных сторон.
 - в) Все перечисленное
9. Верно ли, что устав проекта определяет границы проекта и устанавливает критерии успешности проекта?
- а) Да
 - б) Нет
10. Верно ли, что документы по требованиям определяют требования всех заинтересованных сторон, устанавливают приоритеты требований и описывают способы удовлетворения требований?
- а) Да
 - б) Нет

6.5. Процессы управления

Процессы управления проектом включают в себя действия, которые должен выполнять руководитель проекта и члены команды управления. Модели помогают упростить описание этих процессов (табл. 8).

Таблица 8

Процессы управления проектом (стандарт ISO 21500-2014)

| Предметные области и процессы управления | Инициация | Планирование | Исполнение | Контроль | Закрытие |
|--|------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|
| Интеграция | Разработка Устава проекта | Разработка Планов проекта | Руководство проектной деятельностью | Контроль работы по проекту; Контроль изменений | Завершение проекта или фазы; Сохранение накопленного опыта |
| Заинтересованные стороны | Определение состава ЗС | | Руководство ЗС | | |
| Содержание | | Определение содержания; Определение СДР; Определение работ | | Управление содержанием | |
| Ресурсы | Формирование команды проекта | Оценка ресурсов проекта; Определение ОСП | Развитие команды проекта | Оценка ресурсов проекта; Определение-ОСП | |
| Сроки | | Определение последовательности работ Оценка длительности работ Разработка расписания | | Контроль расписания | |
| Стоимость | | Оценка затрат Составление бюджета | | Контроль затрат | |
| Риски | | Идентификация рисков Оценка рисков | Реагирование на риски | Управление рисками | |
| Качество | | Планирование качества | Обеспечение качества | Контроль качества | |
| Закупки | | Планирование закупок | Выбор поставщика | Управление контрактами | |
| Коммуникации | | Планирование коммуникаций | Распространение информации | Управление коммуникациями | |

Взаимосвязь между управленческими группами процессов:

Предложенная модель характерна для «процессных» стандартов управления проектами (таких как PMBoK и ISO 21500). В стандарте ICB предлагается иная модель - «компетентностная», а в стандарте PRINCE2 процессы представлены в иной группировке.

Однако по содержанию всё сводится к одинаковым задачам, стоящим перед руководителем проекта.

Основной инструмент процесса инициирования — Устав проекта.

Иногда этот документ называют Паспорт проекта.

Форма этого документа также может отличаться в компаниях и проектах, но в нем всегда есть минимальный набор обязательных разделов (рис.53):

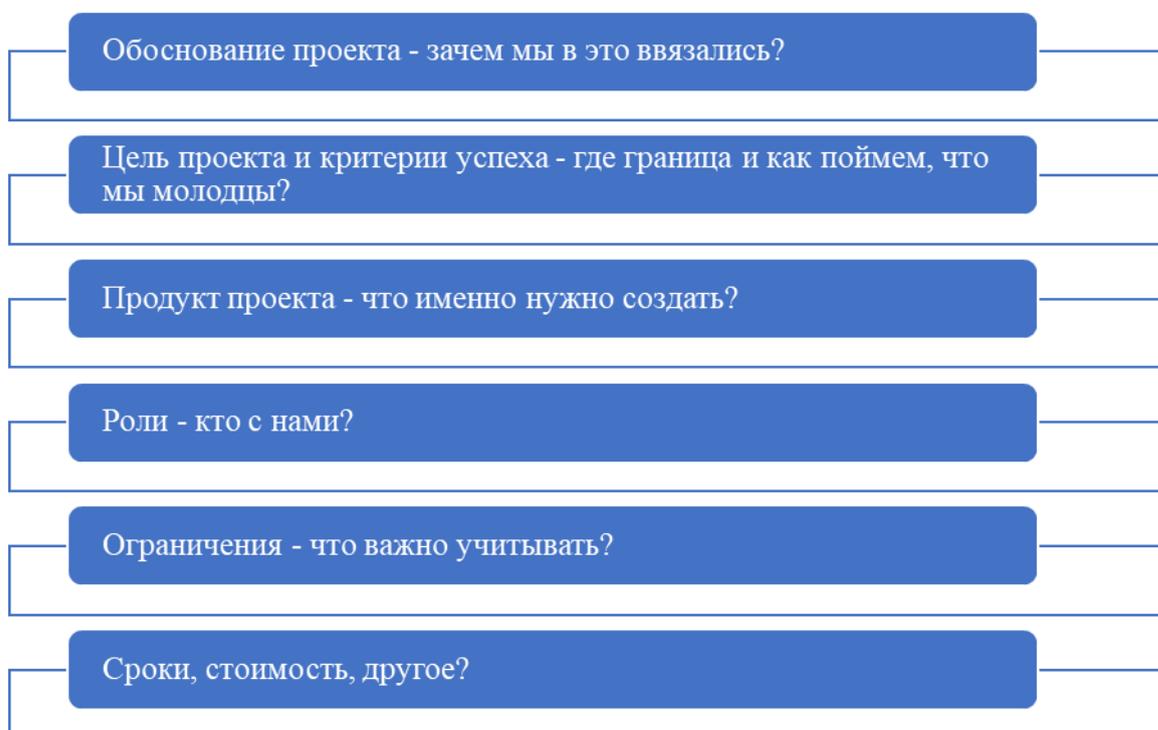


Рис. 53. Обязательные разделы паспорта проекта

Процессы инициирования нужны для того, чтобы все участники проекта шли в одну сторону.

Эти процессы завершаются тем, что руководитель проекта получает формальные полномочия реализовывать проект, а все участники одинаково понимают, что будет происходить в этом проекте.

Основная задача планирования – дать всем участникам проекта понять, что нужно делать, кому и когда.

Для организации работы в команде невозможно полагаться только на документы и технические инструменты, также необходимы поведенческие компетенции (soft-skills).

Перечень поведенческих компетенций, которые приводит стандарт НТК СОВНЕТ (рис.54):



Рис.54. Перечень поведенческих компетенций

Контроль выполняет две задачи:

Мониторинг - сбор факта.

Корректировка - прогнозирование, формирование выводов и принятие решений Video.

Проект обязательно должен иметь четкую точку завершения - даже, если это произошло преждевременно. Например, было принято решение досрочно закрыть проект.

Предметные группы процессов

Предметные группы процессов иллюстрируют то, о чем должен думать руководитель проекта.

Реестр заинтересованных сторон.

В таблицу вносят всю информацию о всех известных стейкхолдерах проекта, предложения и планы по работе с ними.

Структурная декомпозиция продукта и Структурная декомпозиция работ (СДР).

Еще используется словосочетание - Иерархическая структура продукта или англоязычное PBS (Product breakdown structure). СДР представляет собой документ, содержащий поступенчатую детализацию продукта проекта на элементы.

Построение СДР позволяет сформировать полную картину относительно того, что необходимо создать в проекте. Далее, на основании структуры продукта строится структура работ, отвечающая на вопрос - какие работы предстоит выполнить в проекте (рис.55).



Рис. 55. Структурная декомпозиция работ проекта «Ванная комната»

Организационная структура проекта (ОСП).

Под ресурсами в первую очередь понимается команда, поэтому все процессы данной группы направлены на формирование полноценной команды: подбор квалифицированных специалистов на нужные роли и поддержка их мотивации и профессионального развития.

Расписание проекта.

После того, как определили какие работы нужно выполнить, можно определить последовательность выполнения работ, прогноз-

ную дату завершения проекта Расписание может быть составлено в специализированном программном обеспечении:

Microsoft Project;

Oracle Primavera;

Project Libre;

Или же в MS Excel.

Бюджет проекта.

Бюджет проекта — это документ, отражающий распределение затрат во времени. На основании бюджета можно сделать вывод о том, когда и в каком объеме потребуется финансирование для проекта.

Реестр рисков

Реестр рисков - это таблица, в которую Руководитель проекта записывает сведения об известных ему рисках, фиксирует их оценку, приоритезирует эти риски, и, конечно, указывает планы по работе с данными рисками.

Реестр рисков помогает держать много информации о том, что может произойти на проекте, не в голове, а в прозрачном структурированном виде. Это позволяет Руководителю проекта спокойнее и легче принимать решения.

Документы, фиксирующие требования к качеству.

Требования к качеству в проекте могут фиксироваться в различных наборах документов. Пример - техническое задание. Иногда, достаточно сложно сформулировать одно техническое задание - если продукт проекта комплексный. В таком случае можно формулировать требования к каждому из элементов PBS.

Важно, чтобы напротив каждого требования был поставлен измеримый критерий, с помощью которого будет возможно определить выполнено ли оно. Мероприятия по контролю качества становятся частью Расписания проекта, а их стоимость должна быть учтена в бюджете.

План поставок и Документы, фиксирующие порядок осуществления закупок.

Работа отдела закупок в организации одна из самых жестко регламентированных. Например, государственные организации в России подчиняются требованиям 44-го Федерального Закона или 223-го Федерального Закона.

Коммерческие корпорации также устанавливают правила осуществления закупок. В таких условиях, если необходимо осуществить закупку для проекта, нужно начинать планировать её заранее, чтобы не попасть впросак из-за того, что не успели выполнить все формальные процедуры в срок.

План коммуникаций.

В плане коммуникаций по проекту, прописываются ответы на вопросы «5К»: Кто, Кому, Какую, Когда, Как передает информацию?

Тестовые задания

1. Что включает в себя управление проектом?
 - а) Действия руководителя проекта и членов команды управления.
 - б) Описание процессов с использованием моделей.
 - в) Инициирование, планирование, контроль и завершение проекта.
 - г) Все вышеперечисленное.
2. Какая модель процессов управления проектом характерна для стандартов PMBoK и ISO 21500?
 - а) Процессная модель.
 - б) Компетентностная модель.
 - в) Группировка процессов по стандарту PRINCE2.
 - г) Все вышеперечисленные модели.
3. Какой основной инструмент процесса инициирования?
 - а) Устав проекта.
 - б) Паспорт проекта.
 - в) Форма документа с минимальным набором обязательных разделов.
 - г) Все вышеперечисленные инструменты.
4. Зачем нужны процессы инициирования?
 - а) Для обеспечения согласованности действий участников проекта.
 - б) Для получения формальных полномочий руководителем проекта.
 - в) Для понимания всеми участниками проекта его целей и задач.
 - г) Все вышеперечисленные цели.

5. Какова основная задача планирования?
- а) Определение сроков выполнения работ.
 - б) Распределение ресурсов и ответственности.
 - в) Обеспечение соответствия результатов проекта требованиям заказчика.
 - г) Все вышеперечисленные задачи.
6. Какие поведенческие компетенции необходимы для организации работы в команде?
- а) Soft skills.
 - б) Технические навыки и знания.
 - в) Умение работать с документами.
 - г) Все вышеперечисленные компетенции.
7. Какие задачи выполняет контроль в проекте?
- а) Мониторинг и корректировка выполнения работ.
 - б) Принятие решений и прогнозирование результатов.
 - в) Сбор фактов и анализ данных.
 - г) Все вышеперечисленные задачи.
8. Почему проект должен иметь чёткую точку завершения?
- а) Для обеспечения своевременного выполнения работ.
 - б) Для соблюдения требований заказчика.
 - в) Для предотвращения перерасхода бюджета и времени.
 - г) Все вышеперечисленные причины.
9. Что такое бюджет проекта?
- а) Документ, отражающий распределение затрат во времени.
 - б) Таблица с информацией о рисках.
 - в) Набор документов с требованиями к качеству.
 - г) План поставок и документы о порядке осуществления закупок.
 - д) План коммуникаций.
10. Что такое реестр рисков?
- а) Документ с требованиями к качеству.
 - б) Таблица с информацией о рисках.
 - в) План поставок и документы о порядке осуществления закупок.
 - г) План коммуникаций.

6.6. Содержание проекта

1. Определение содержания проекта

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо определить (рис. 56):

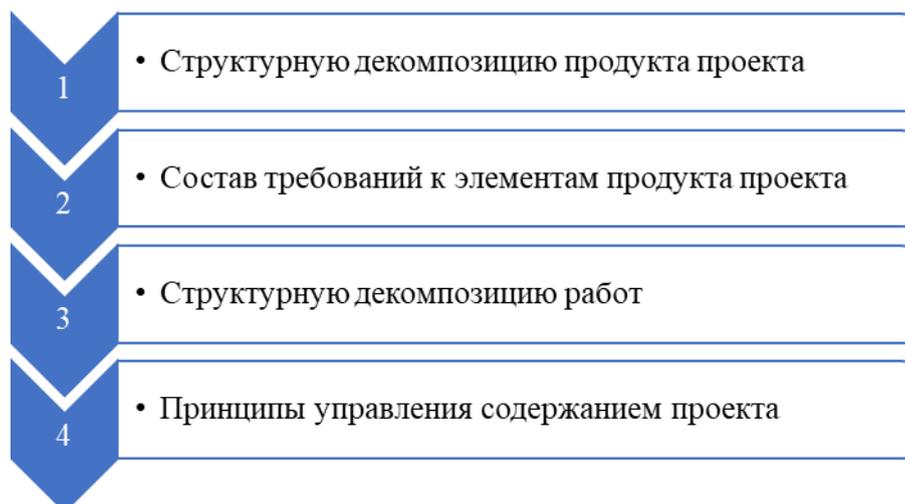


Рис. 56. Содержание проекта

Содержание проекта — это работы, которые необходимо выполнить для достижения цели проекта.

Требования к продукту проекта задаются:

Заказчиком проекта.

Представителями пользователей / Функциональным заказчиком.

Другими заинтересованными сторонами, обладающими экспертизой.

Вначале определяются общие ожидания от итогового продукта (например, нужна быстрая информационная система). А затем происходит фиксация детальных требований. Это будут уже точные измеримые критерии (например, время отклика информационной системы не более 0,2 секунд).

Такое разделение позволяет на старте проекта быстрее оценить масштаб и сложность проекта и принять осознанное решение - имеет ли смысл вкладывать усилия в дальнейшее детальное планирование.

В дальнейшем, при реализации проекта, требования могут уточняться. Важно сделать процесс уточнения требований контролируемым - заранее определить точки, в которых ожидается пополнение

реестра требований. Обычно, это моменты завершения фаз - получение промежуточных результатов.

Процесс формирования требований к продукту проекта можно разложить на шаги (рис. 57):

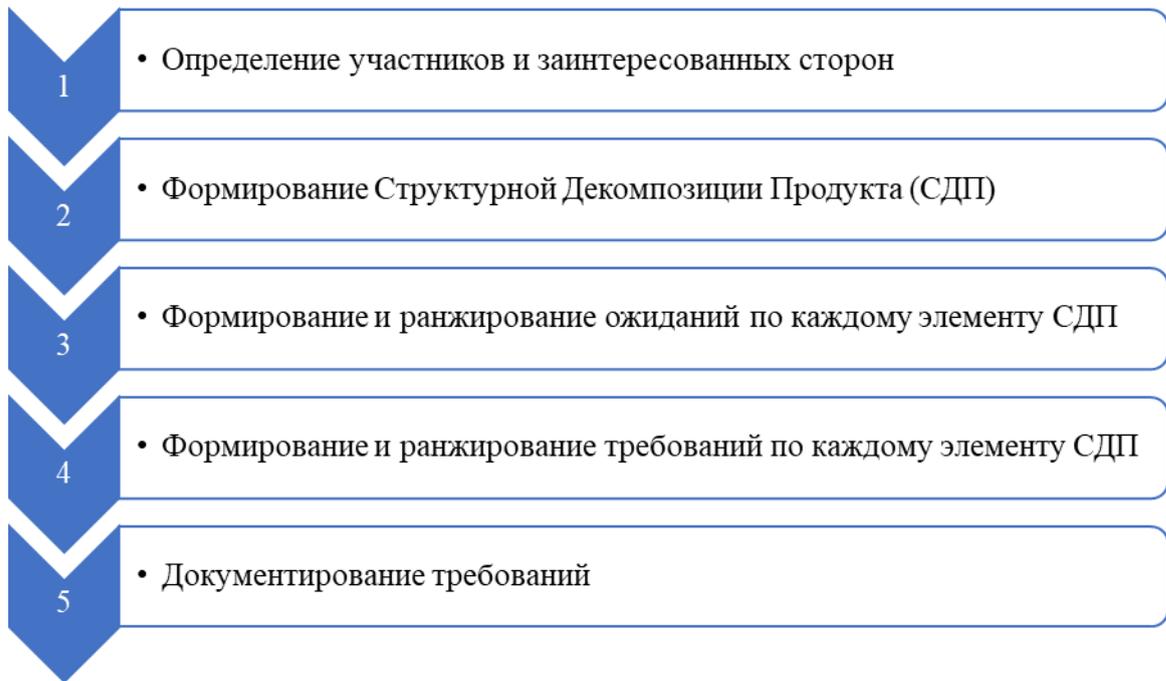


Рис. 57. Процесс формирования требований к продукту проекта

Например, продуктом проекта является система управления проектами. Создадим для нее СДП. Получается, что система управления проектами как конечный продукт проекта будет состоять из 3-х частей: нормативная база, информационная система и обученный персонал (рис. 58).



Рис. 58. Структурная декомпозиция продукта (СДП)

Каждую из этих частей разбивается на простые конечные продукты и уже к ним предъявляются требования.

Требования должны быть оценены по критериям качества:

Понятность(однозначность).

Соответствие целям проекта.

Тестируемость.

Структурированность.

Указание источника получения.

Не все требования к продукту проекта одинаково важны, и не все стоит выполнять. Важно расставлять приоритеты среди требований. Одна из техник приоритизации требований - MosCow.

Must - обязательные требования

Should - желательные требования

Could - возможные требования

Won't - требования, которые будут лишними в данном проекте

2. Определение структурной декомпозиции и состава работ

Когда продукт проекта определен и собраны требования к нему, становится возможно определить состав работ. Полный перечень работ проекта будет отражен в структурной декомпозиции работ (СДР).

Перед разработкой СДР определяется принцип декомпозиции верхнего уровня:

По продукту.

По фазам жизненного цикла.

По элементам организационной структуры

Затем делается последовательная детализация каждого из блоков до получения полного перечня работ для завершения проекта. Подходы можно смешивать в одной СДР. Но важно соблюдать правило: один уровень - один подход (рис. 59).

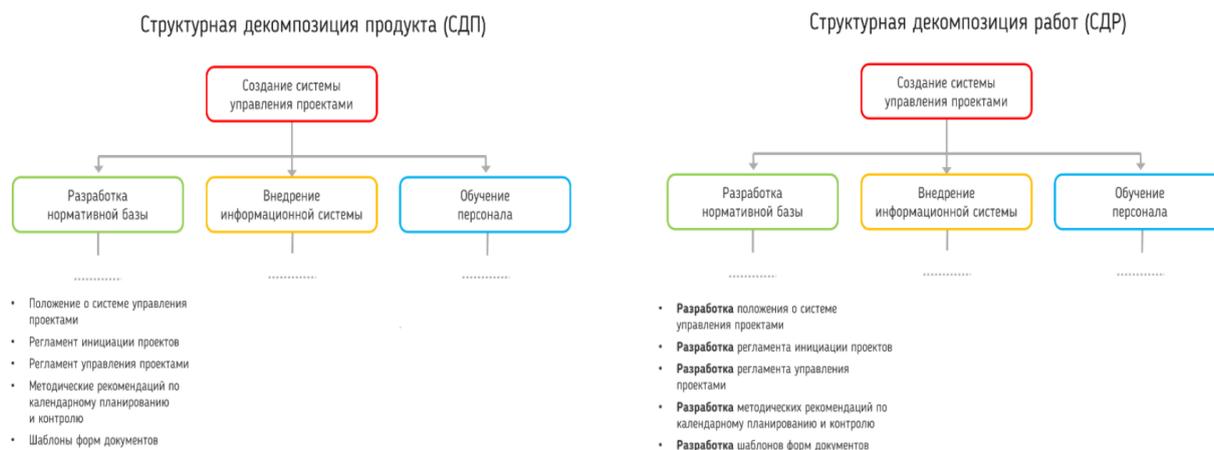


Рис. 59. Подходы определения состава работ структурной декомпозиции

СДР не отражает последовательность выполнения работ - только перечень. На нижнем уровне структурной декомпозиции отражаются конкретные работы или пакеты работ

Стандарты рекомендуют графическое представление СДР дополнять табличным.

Такой формат называется «Словарь СДР». Это таблица, которая содержит ID конкретной работы, ее описание, контрольные события и вехи, ответственного и т. д. (табл. 9).

Таблица 9

| ID работы | Описание работы | Информация о контракте | Контрольные события и вехи | Ответственный |
|-----------|-----------------|---------------------------------|---|---------------|
| 1.1.2. | Разработка ... | Доп. соглашение к договору №... | Прототип согласован ... Окончательная версия утверждена... | Иванов |

Конкретные работы, которые необходимо выполнить, будут находиться на самом нижнем уровне детализации СДР, поэтому необходимо выбрать подходящий уровень.

Например, создание положения о системе управления проектами разбивается на следующие работы: разработка, согласование, публикация. Эти работы можно дополнительно детализировать (рис. 60).

- 1.1. Разработка Положения о системе управления проектами
 - 1.1.1. Разработка документа
 - 1.1.1.1. Подготовка черновика
 - 1.1.1.1.1. Подготовка раздела «Объект управления»
 - 1.1.1.1.2. Подготовка раздела «Субъект управления»
 - 1.1.1.1.3. Подготовка раздела «Процесс управления»
 - 1.1.1.2. Проведение рабочей сессии
 - 1.1.1.3. Доработка документа
 - 1.1.2. Согласование документа
 - 1.1.2.1. Предварительное согласование ...
 - 1.1.2.2. Итоговое согласование ...
 - 1.1.3. Публикация документа

Рис. 60. Детализация работ положения о системе управления проектами

Необходимо выбрать такой уровень детализации, в котором Руководителю проекта будет удобно контролировать.

Уровень детализации считается подходящим, если:

Осуществляя регулярный контроль можно однозначно оценить прогресс выполнения работы

Можно дать обоснованную оценку длительности работы

Возможно назначить на задачу конкретного ответственного

Излишняя детализация повлечет проблемы сбора и обработки информации для контроля.

3. Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта — это циклический процесс, обеспечивающий требования Заказчика (рис. 61).

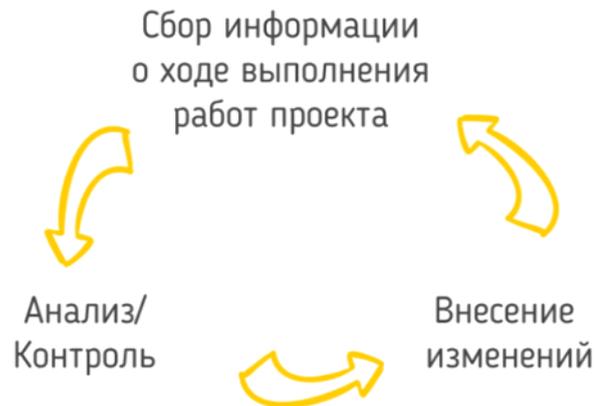


Рис. 61. Управление содержанием проекта

Отчетность о выполнении работ строится на основании СДР. Важно соотносить информацию о содержании, сроках и стоимости.

Контроль качества — это техническая проверка соответствия продукта проекта требованиям. Она проводится в ходе реализации проекта по заранее определенным метрикам и процедурам.

Приемка продукта — это итоговый акт подтверждения того, что Заказчик принимает на себя ответственность за дальнейшую судьбу продукта проекта.

В проекте часто возникают изменения. Изменение содержания оказывает сильное влияние на другие параметры проекта. Изменения условно классифицируют на:

Осознанные изменения - инициируются заказчиком для увеличения выгод проекта.

Вынужденные изменения - реакция на неблагоприятные обстоятельства.

Изменения могут затронуть:

Цели и ограничения проекта (сроки, стоимость, прогнозные выгоды).

Требования к промежуточным и конечным результатам (продуктам).

Используемые технологические решения.

Содержание контрактов.

Используемые стандарты и требования к приемке.

Вносимые изменения нужно контролировать и пропускать через процедуру управления изменениями. Процедура управления измене-

ниями в каждой организации выстроена по-своему, но она имеет общую структуру:

1. Описание. Нужно точно описать суть изменения.
2. Оценка. Определяется степень влияния вносимого изменения на проект и определяется уровень руководства, принимающего решение.
3. Одобрение. Принятое решения фиксируется, определяются исполнители и выделяются средства на реализацию.
4. Реализация. Изменения вносятся в базовую документацию и реализуются.

Подтверждение исполнения. Контролируется полное выполнение работ в рамках изменения. После выполнения изменение снимается с контроля, а информация по нему сохраняется в реестре изменений.

К небольшим изменениям в проекте стоит относиться внимательно, поскольку много мелких изменений могут оказать сильный суммарный эффект.

«Деформация (расползание) содержания» — это накопление небольших изменений, которое приводит к существенным отклонениям от исходных параметров проекта.

Тестовые задания

1. Что такое содержание проекта согласно ГОСТ-Р ИСО 21500?
 - а) Работы, которые необходимо выполнить для достижения цели проекта.
 - б) Требования к продукту проекта, заданные заказчиком.
 - в) Требования к продукту проекта, заданные пользователями.
 - г) Требования к продукту проекта, заданные другими заинтересованными сторонами.
2. Кто задаёт требования к продукту проекта вначале?
 - а) Заказчик проекта.
 - б) Представители пользователей.
 - в) Заинтересованные стороны с экспертизой.
3. Что происходит после определения общих ожиданий от итогового продукта?
 - а) Фиксация детальных требований.

- б) Оценка масштаба и сложности проекта.
 - в) Принятие решения о дальнейшем детальном планировании.
4. Как происходит уточнение требований при реализации проекта?
- а) Контролируется процессом пополнения реестра требований.
 - б) Определяются точки завершения фаз.
 - в) Оба варианта верны.
5. Из каких частей состоит конечный продукт проекта «система управления проектами»?
- а) Нормативная база, информационная система, обученный персонал.
 - б) Информационная система, обученный персонал, нормативная база.
 - в) Обученный персонал, информационная система, нормативная база.
6. Что такое структурная декомпозиция работ (СДР)?
- а) Перечень работ проекта.
 - б) Графическое представление СДР.
 - в) Табличное представление СДР.
 - г) Словарь СДР.
7. Какой принцип декомпозиции верхнего уровня определяется перед разработкой СДР?
- а) По продукту.
 - б) По фазам жизненного цикла.
 - в) По элементам организационной структуры.
8. Что такое управление содержанием проекта?
- а) Циклический процесс обеспечения требований заказчика.
 - б) Техническая проверка соответствия продукта проекта требованиям.
 - в) Итоговое подтверждение принятия продукта проекта заказчиком.
9. Какие изменения условно классифицируют в проекте?
- а) Осознанные и вынужденные изменения.
 - б) Изменения целей и ограничений проекта.
 - в) Изменения требований к промежуточным и конечным результатам.
10. Что включает процедура управления изменениями?

а) Описание, оценка, одобрение, реализация и подтверждение исполнения.

б) Описание, оценка, одобрение, реализация и контроль исполнения.

в) Описание, оценка, одобрение, реализация, подтверждение исполнения и контроль исполнения.

6.7. Сроки проекта

1. Определение последовательности работ

Полноценное управление сроками основано на результатах планирования содержания.

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе со сроками проекта необходимо:

Определить последовательность работ.

Определить длительность работ.

Разработать расписание.

Контролировать исполнение расписания.

Для определения последовательности работ используется сетевая диаграмма (сетевая модель), которая отражает взаимосвязь работ в проекте.

Сетевая диаграмма показывает связи между работами. В сетевую диаграмму вносятся только «жесткие» связи (зависимости). Такие связи определены технологией выполнения работ и не могут быть изменены физически. Связи должны быть установлены между всеми работами.

Сетевая диаграмма не привязана к календарю и не дает ответ на вопрос, в какие конкретно дни будет начат и завершен проект.

Различают 2 типа сетевых диаграмм:

1. «Работы в узлах» (наиболее часто используемый) (рис. 62).

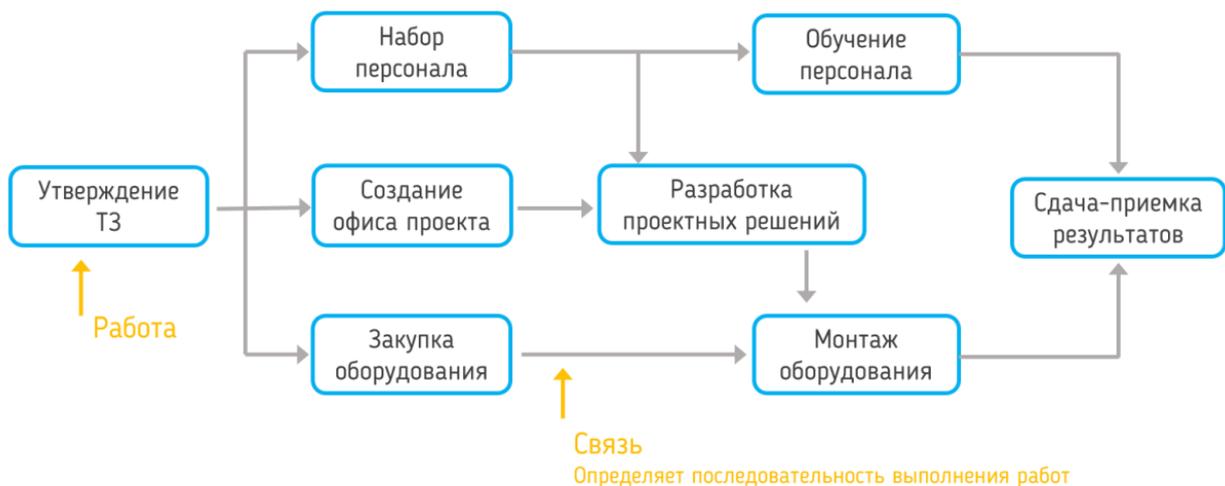


Рис. 62. Тип диаграммы «Работы в узлах»

2. «Работы на дугах» (рис. 63)



Рис. 63. Тип диаграммы «Работы на дугах»

Построение сетевой диаграммы начинается с формирования таблицы связей. В такой таблице приводится перечень работ, где для каждой из них обозначается работа-предшественник и работа-последователь.

Чтобы задать сетевую диаграмму, руководитель проекта должен описать «таблицу связей» (рис. 64).

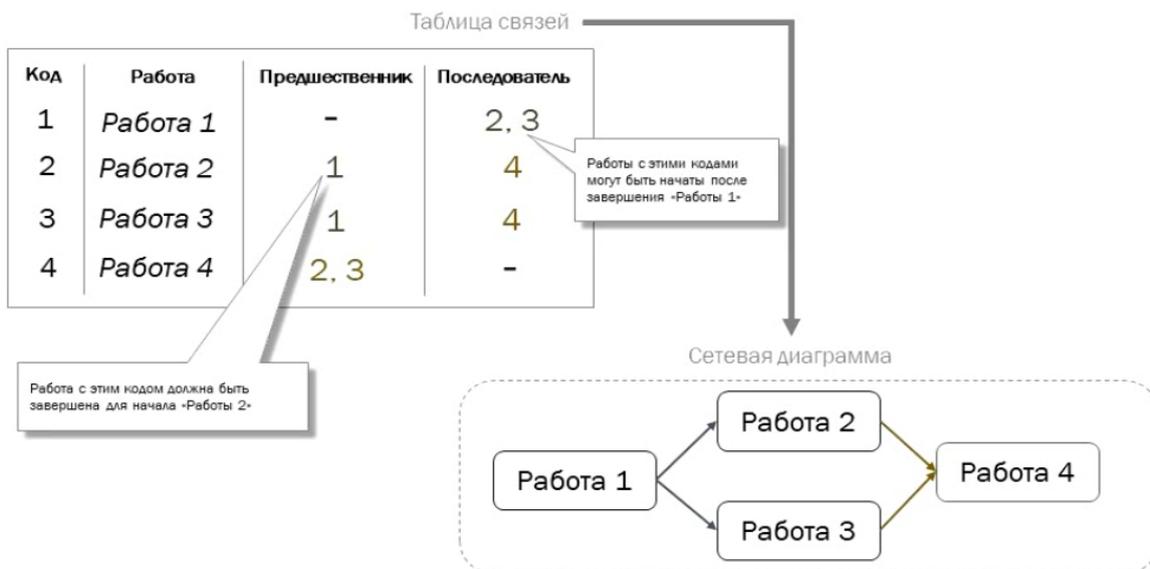


Рис. 64. Построение таблицы связей

Типы связей между работами:

Окончание – Начало

По умолчанию используется тип связи «Окончание-Начало» (рис. 65).

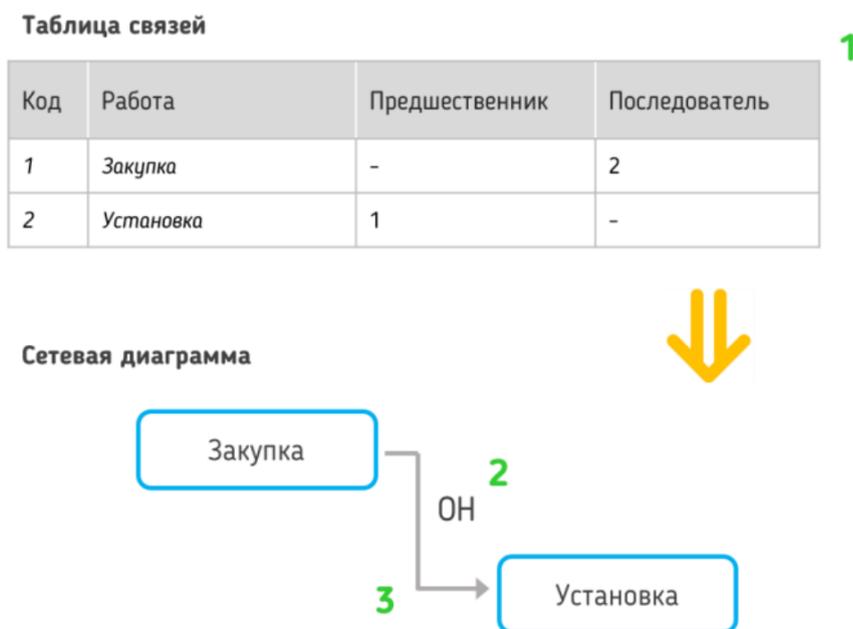


Рис. 65. Таблица связей «Окончание – Начало»

1. Поскольку этот тип связи используется по умолчанию, никаких специальных отметок в таблице связей не устанавливается.

2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи

3. Работа «последователь» начинается только после завершения работы «предшественника»

Начало – Начало

Если работы должны начаться одновременно используется тип связи «Начало-Начало» (рис.66)

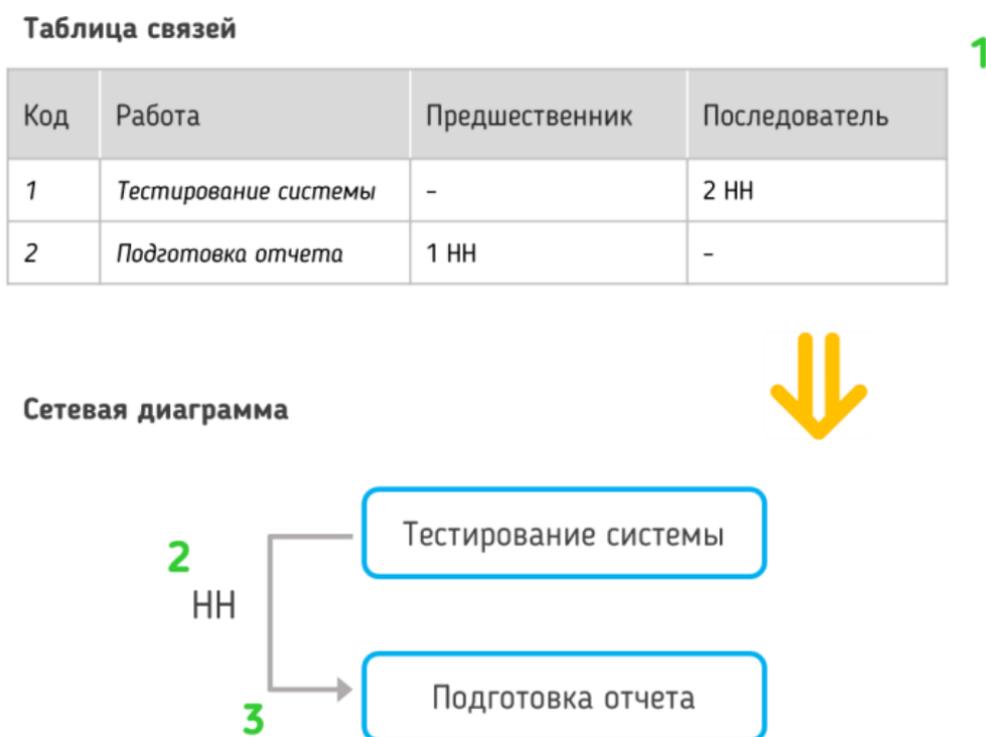


Рис. 66. Таблица связей «Начало – Начало»

1. Тип связи указывается в таблице связей

2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи

3. Работа «последователь» начинается одновременно с работой «предшественником»

Пример: Протокол должен быть готов в последний день испытания системы.

Окончание – Окончание

Если работы должны завершиться одновременно используется тип связи «Окончание – Окончание» (рис. 67)

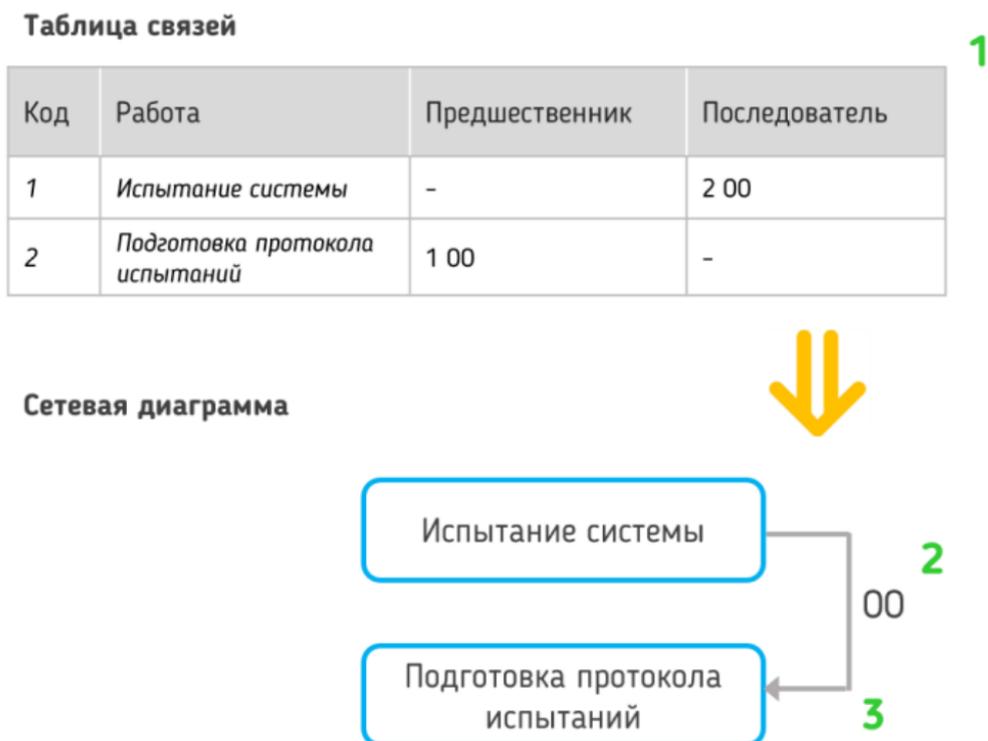


Рис. 67. Таблица связей «Окончание – Окончание»

1. Тип связи указывается в таблице связей
2. Этот символ используется при необходимости для обозначения типа связи
3. Работа «последователь» завершается одновременно с работой «предшественником»

Пример: Протокол должен быть готов в последний день испытания системы.

Начало – Окончание

Для планирования в информационных системах изредка используется тип связи «Начало – Окончание» (рис.68)

Таблица связей

| Код | Работа | Предшественник | Последователь |
|-----|----------------|----------------|---------------|
| 1 | Заливка бетона | 1 НО | - |
| 2 | Осушение почвы | - | 2 НО |

1

4

Сетевая диаграмма

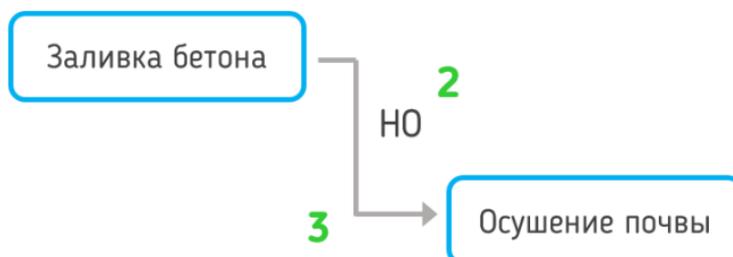


Рис. 68. Таблица связей «Начало - Окончание»

В автоматизированных планировщиках существует возможность устанавливать «временные сдвиги» между работами (рис.69)

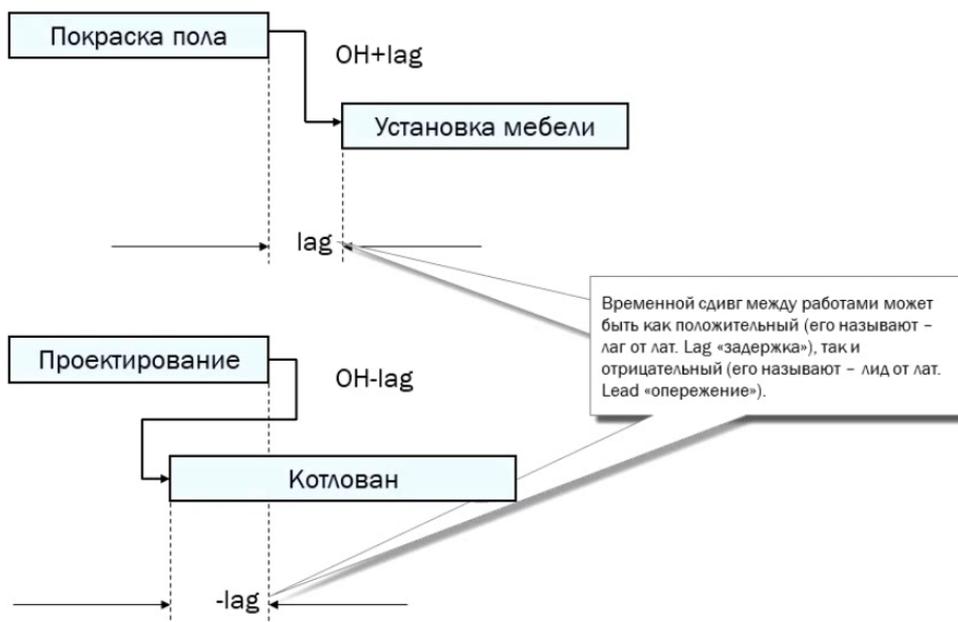


Рис. 69. Временные сдвиги между работами

2. Оценка продолжительности работ

Для определения продолжительности работ могут использоваться различные методы (рис.70).



17

Рис. 70. Методы определения продолжительности работ

Также на практике часто применяют метод экспертной оценки - уточнение у исполнителя продолжительности выполнения работ. Но экспертная оценка субъективна, поэтому перед внесением в расписание проекта, ее стоит уточнить.

Для этого используется оценка продолжительности работ по трем точкам (метод PERT):

Ожидаемая (Тож)

Оптимальная (Топт)

Пессимистическая (Тпес)

Эти оценки дает эксперт, отвечая на 3 вопроса (табл.10).

Таблица 10

Вопросы экспертов

| № п/п | Вопросы | Точки |
|-------|--|--------|
| 1. | Сколько времени займет выполнение этой работы? | (Тож) |
| 2. | Сколько минимально времени займет выполнение этой работы? | (Топт) |
| 3. | Сколько максимально времени займет выполнение этой работы? | (Тпес) |

Затем по формуле рассчитывается наиболее вероятная продолжительность работ:

$$T_{вер} = (T_{опт} + 4T_{ож} + T_{пес}) / 6$$

Оценку по трем точкам можно применить к срокам, стоимости, к любому параметру.

Когда проведена оценка продолжительности каждой отдельной работы, можно рассчитывать критический путь. Именно он определит продолжительность проекта.

Критический путь - самая длинная цепочка работ проекта, не имеющая резерва по времени. Если работы выполняются параллельно, то раннее и позднее окончания могут приходиться на разные дни. Это и есть временной резерв (рис. 71).

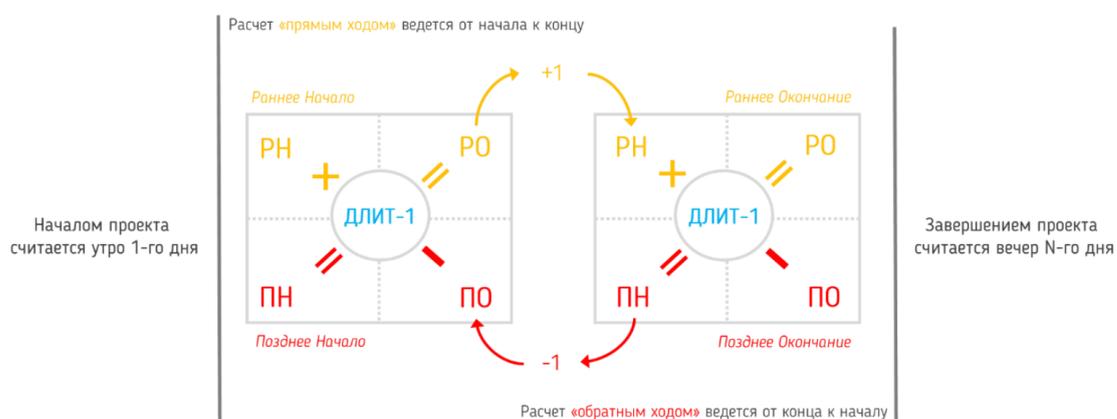


Рис. 71. Расчет критического пути

3. Разработка расписания

Расписание проекта (календарный план, график, план-график) - сетевая диаграмма работ, примененная к календарю. Чтобы задать расписание проекта нужно назначить дату начала работ.

Диаграмма Ганта - графическое изображение работ по проекту (рис.72).

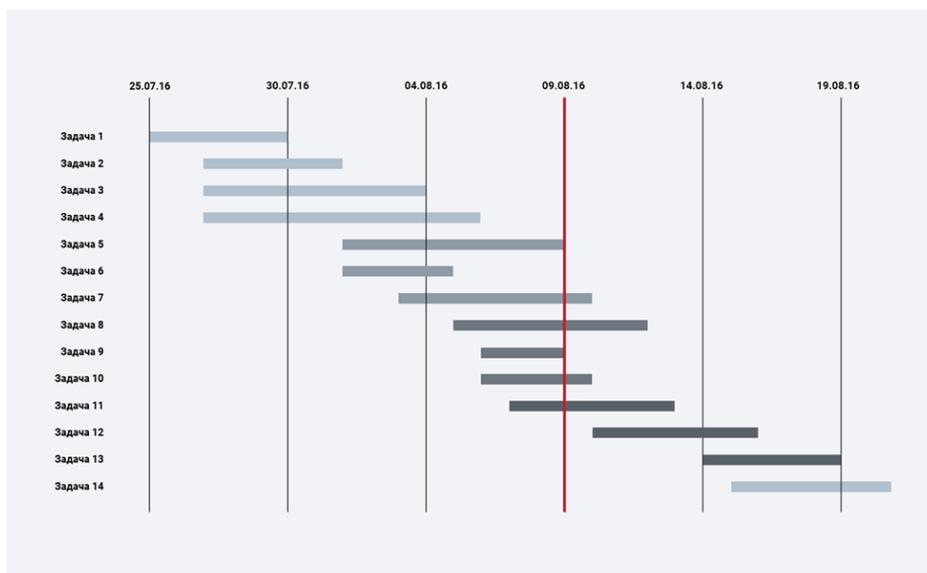


Рис. 72. Диаграмма Ганта

Разработка расписания объединяет результаты выполнения процессов по предметным группам.

Расписание разрабатывается двумя способами (рис. 73):

1. Планирование от начала (снизу вверх)
2. Планирование от конца (сверху вниз)

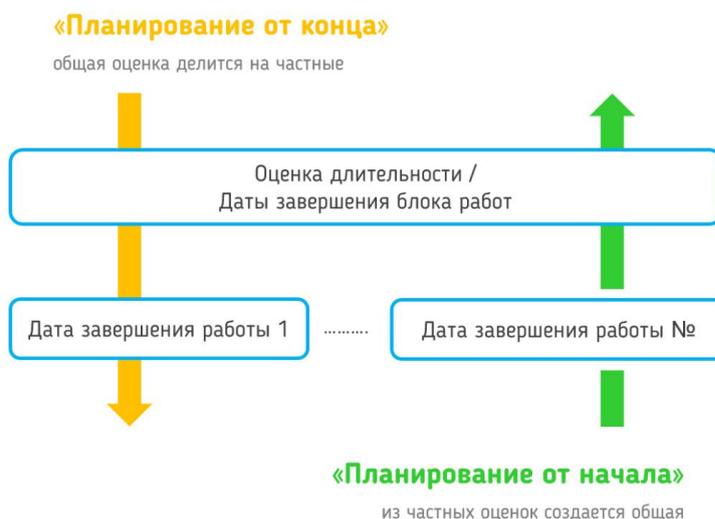


Рис. 73. Способы разработки расписания

Если существует общее ограничение на дату завершения, то может быть применен подход «Планирование от конца».

Разработка расписания выполняется итерационно:

1. Первичный расчет расписания.
2. Пересчет расписания с учетом временных и ресурсных ограничений (оптимизация).
3. Пересчет расписания с учетом антирисковых мероприятий.
4. Согласование с заинтересованными сторонами.
5. Фиксация базового-плана.

Разработка расписания завершается фиксацией базового плана.

Оптимизация расписания возможна при увеличении загрузки ресурсов или при разложении работ на составляющие, которые в дальнейшем будут выполняться параллельно.

Расписание будет жизнеспособным, когда оно учитывает возможные ограничения по срокам и доступности ресурсов:

- если на проект требуются дополнительные ресурсы, но их нет, то срок выполнения проекта увеличивается;

- и наоборот, когда сроки жестко определены, то задействуются дополнительные ресурсы;

- в случае, если дополнительных ресурсов нет и сроки нельзя нарушать, то проводят детализацию расписания.

Для сокращения срока реализации проекта нужно влиять на работы, находящиеся на критическом пути.

Разработка расписания завершается фиксацией базового плана, в котором зафиксированы все договоренности. То есть планирование необходимо для дальнейшего контроля сроков

4. Контроль расписания

Для контроля сроков реализации проекта определяют контрольные события (вехи).

Вехи привязаны к завершению блоков работ (получению промежуточных результатов).

План по вехам - таблица, в которой указано название вехи и дата ее наступления.

Контроль подразумевает отслеживание 3-х показателей:

1. Плановые сроки. Рассчитываются в ходе планирования и фиксируются как базовые сроки.

2. Фактические сроки. Устанавливаются на основании отчетов от исполнителей.

3. Прогнозные сроки. Оцениваются для незавершенных работ с учетом текущей фактической информации и сложившихся тенденций.

Сравнение плана и факта показывает тенденции реализации. Сравнение плана и прогноза определяет узкие места, и позволяет вовремя вносить необходимые корректировки или изменения.

План по вехам может быть разработан на основе расписания с целью упрощения контроля.

Анализируя расписание, руководитель проекта должен ответить на вопросы:

Соответствуют ли фактические сроки проекта базовым?

Есть ли отклонения на критическом пути?

Есть ли превышение резервов у работ не на критическом пути?

Каков прогноз по выполнению работ, лежащих на критическом пути?

Каковы причины отклонений по срокам?

Возможно ли предотвратить подобные отклонения в дальнейшем?

Так же руководитель проекта должен задать себе ряд вопросов:

Соответствуют ли фактические сроки проекта базовым?

Существующие отклонения находятся на критическом пути?

Нет ли превышений резервов у работ не на критическом пути?

Каков прогноз по выполнению работ, лежащих на критическом пути?

Каковы причины отклонений по срокам?

Возможно ли предотвратить подобные отклонения в дальнейшем?

В процессе анализа расписания руководитель проекта может увидеть, что прогнозное значение по срокам вышло за базовый план.

Есть два способа приведения прогноза в соответствие базовому плану:

1. Корректирующее воздействие

Ежедневная работа руководителя с отклонениями на проекте — это применение корректирующих воздействий, направленных на:

Перераспределение ресурсов между работами

Перераспределение работ во времени для соблюдения возникших ограничений

Без отклонений от установленных на уровне проекта требований к качеству, лимитов по срокам и стоимости.

2. Внесение изменений

Если корректирующие воздействия не приводят к сохранению базового плана, то руководитель проекта делает запрос на изменение базового плана:

- По срокам
- По ресурсам, бюджету и т.д.

Чтобы корректировки или изменения в расписание проекта вносились вовремя - нужно выстроить систему отчетности. При этом, она должна отвечать принципам достаточности и неизбыточности, чтобы руководитель проекта имел нужную информацию в нужный момент времени.

Изменения базового плана в проекте должны проходить согласно установленной процедуре.

Выделяют два типа отчета:

1. Отчет о статусе проекта

Руководитель проекта сообщает куратору и другим стейкхолдерам:

План, факт и прогноз по ключевым параметрам проекта - сроки, стоимость и выгоды.

План, факт или прогноз по достижению ключевых вех проекта.

Комментарии руководителя проекта по отклонениям.

Сведения о предпринятых Руководителем проекта корректировках.

Хорошей практикой считается сообщать сведения о корректирующих воздействиях, которые были предприняты и комментарии об отклонениях.

Наиболее интересным для руководителя проекта является сравнение факта и прогноза (рис. 74).

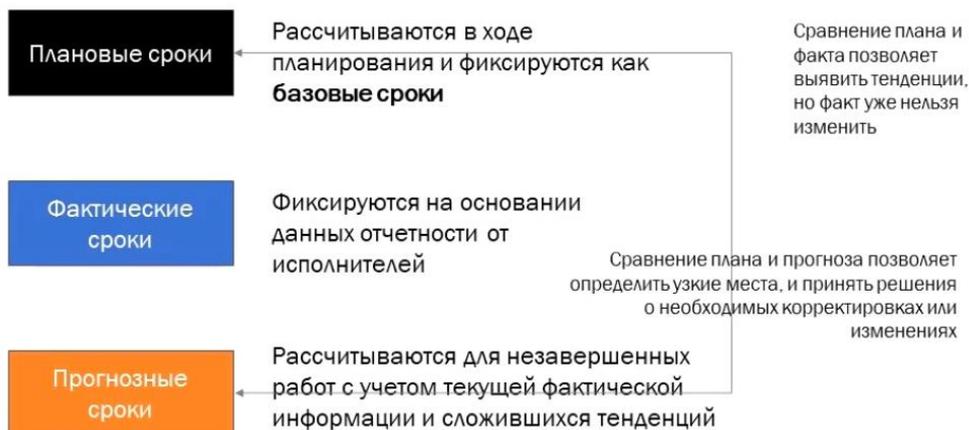


Рис. 74. Сравнение плановых, фактических и прогнозных сроков

2. Отчет о ходе выполнения работ

Исполнитель передает руководителю проекта:

План, факт или прогноз исполнения работ отчетного периода.

План исполнения работ следующего отчетного периода.

Сведения о проблемах, сложностях и рисках, которые возникали в отчетном периоде

Для выявления тенденций требуется также сообщать комментарии об отклонениях.

Разработка расписания проекта выполняется в специализированном программном обеспечении. Наиболее распространенные профессиональные программы - Microsoft Project, Project Libre. Такой класс программ называется «планировщики».

Тестовые задания

1. Как задаётся сетевая диаграмма?

- Руководитель проекта описывает таблицу связей.
- Руководитель проекта создаёт сетевую модель.
- Руководитель проекта устанавливает временные сдвиги между работами.

г) Руководитель проекта выбирает тип связи для каждой работы.

2. Что такое таблица связей?

- Перечень работ с указанием предшественников и последователей.

б) Расписание выполнения работ.

в) Список задач с указанием длительности.

г) Описание технологии выполнения работ.

3. Какие типы связей существуют между работами?

а) Окончание — начало, начало — начало, окончание — окончание, начало — окончание.

б) Окончание — начало, начало — начало, окончание — окончание, начало — начало.

в) Окончание — начало, начало — окончание, окончание — окончание, начало — окончание.

г) Окончание — начало, начало — начало, окончание — начало, начало — окончание.

4. Что такое критический путь?

а) Критический путь — это самая длинная цепочка работ проекта, не имеющая резерва по времени.

б) Критический путь — это самая короткая цепочка работ проекта, не имеющая резерва по времени.

в) Критический путь — это средняя длина цепочки работ проекта, не имеющая резерва по времени.

5. Что такое временной резерв?

а) Временной резерв — это разница между ранним и поздним окончанием работы.

б) Временной резерв — это разница между ранним и поздним началом работы.

в) Временной резерв — это разница между ранним и поздним окончанием работы.

6. Сетевой график проекта предназначен для

а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта

б) управления материальными затратами

в) управления конфликтами проектной команды

г) управления рисками

7. Как выполняется итерационная разработка расписания?

а) Итерационная разработка расписания включает первичный расчёт расписания, пересчёт с учётом временных и ресурсных ограничений, пересчёт с учётом антирисковых мероприятий и согласование с заинтересованными сторонами.

б) Итерационная разработка расписания включает первичный расчёт расписания, пересчёт с учётом временных и ресурсных ограничений, пересчёт с учётом антирисковых мероприятий, согласование с заинтересованными сторонами и фиксацию базового плана.

в) Итерационная разработка расписания включает первичный расчёт расписания, пересчёт с учётом временных и ресурсных ограничений, пересчёт с учётом антирисковых мероприятий, согласование с заинтересованными сторонами и оптимизацию расписания.

8. Как оптимизация расписания влияет на проект?

а) Оптимизация расписания увеличивает загрузку ресурсов и сокращает сроки проекта.

б) Оптимизация расписания уменьшает загрузку ресурсов и увеличивает сроки проекта.

в) Оптимизация расписания не влияет на сроки проекта, так как они определяются критическим путём.

9. Как определяется критический путь?

а) определяется путём нахождения максимального значения длительности критического пути.

б) определяется путём нахождения минимального значения длительности критического пути.

в) определяется путём нахождения среднего значения длительности критического пути.

10. Как временной резерв влияет на продолжительность проекта?

а) увеличивает сроки проекта.

б) сокращает сроки проекта.

в) не изменяет сроки проекта.

6.8. Коммуникации

1. Каналы коммуникации в проекте

80% успеха руководителя проекта зависит от навыков общения. Важно различать навыки межличностного общения (эмоциональный интеллект) и организацию эффективного обмена информацией между участниками проекта. В этом занятии поговорим о втором.

Количество формально возможных каналов передачи информации между участниками проекта рассчитывается по формуле: $(n*(n-1))/2$. Например, для команды из 9-ти человек количество формально

возможных каналов связи составит 36. Такое большое количество каналов связи осложняется возможным неформальным общением участников за пределами проекта (дружба, социальные сети и т.д.).

Для продуктивного общения рекомендуется создавать систему, в которой обмен информацией происходит через единое информационное ядро. В таком случае количество каналов связи для группы из 9-ти человек уменьшится до девяти. Как правило за порядок обмена информацией между участниками отвечает администратор проекта.

Стандарты рекомендуют выполнять 3 процесса (рис. 75).

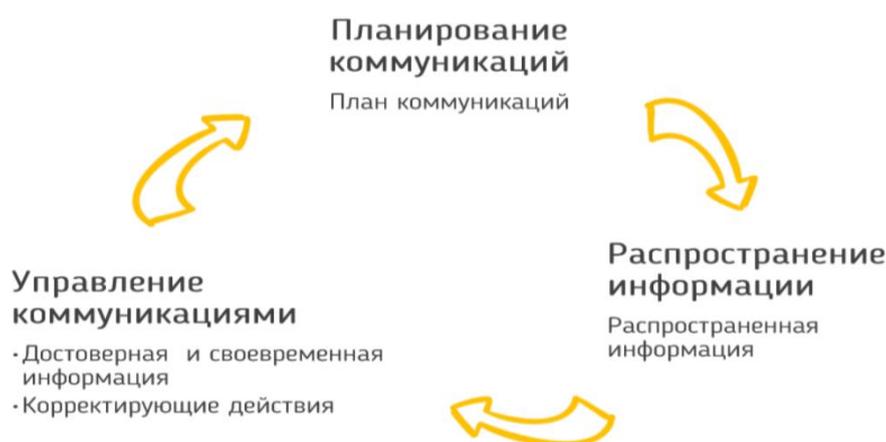


Рис. 75. Процессы коммуникаций

2. Планирование коммуникаций

План управления коммуникациями - документ, содержащий результаты процесса планирования коммуникациями и определяющий порядок и правила обмена информацией между участниками проекта. Это составная часть плана управления проектом (рис. 76,77).

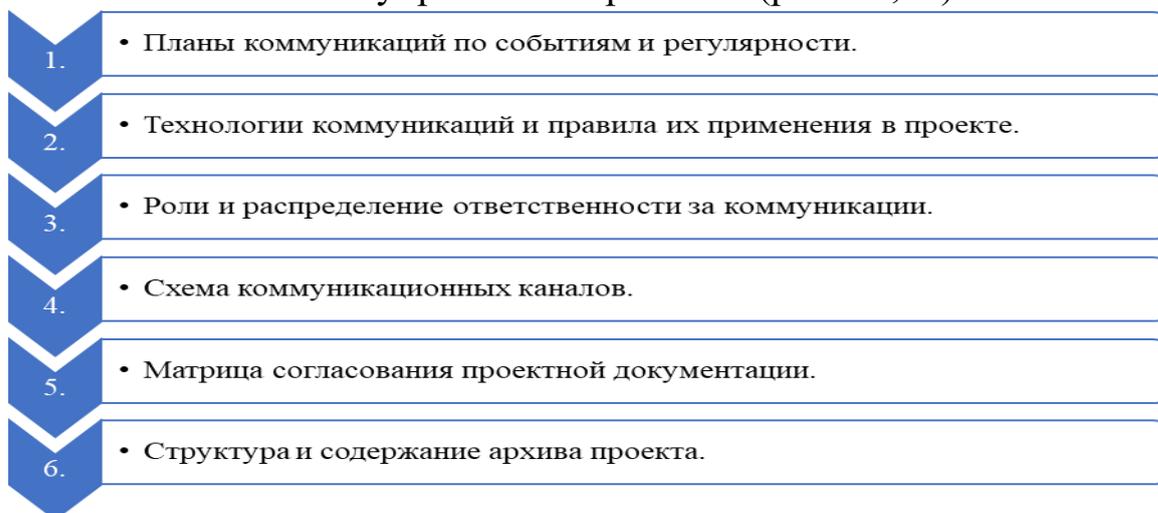


Рис. 76. Разделы плана управления коммуникациями

Принципы коммуникации:

- доверие к информации;
- коммуникации «лицом к лицу» и принцип обратной связи;
- ответственность отправителя за получение информации получателем;
- избегать перегрузки информацией;
- структурированная информация;
- повторные послания и различные механизмы доставки
- принцип обязательного ответа.

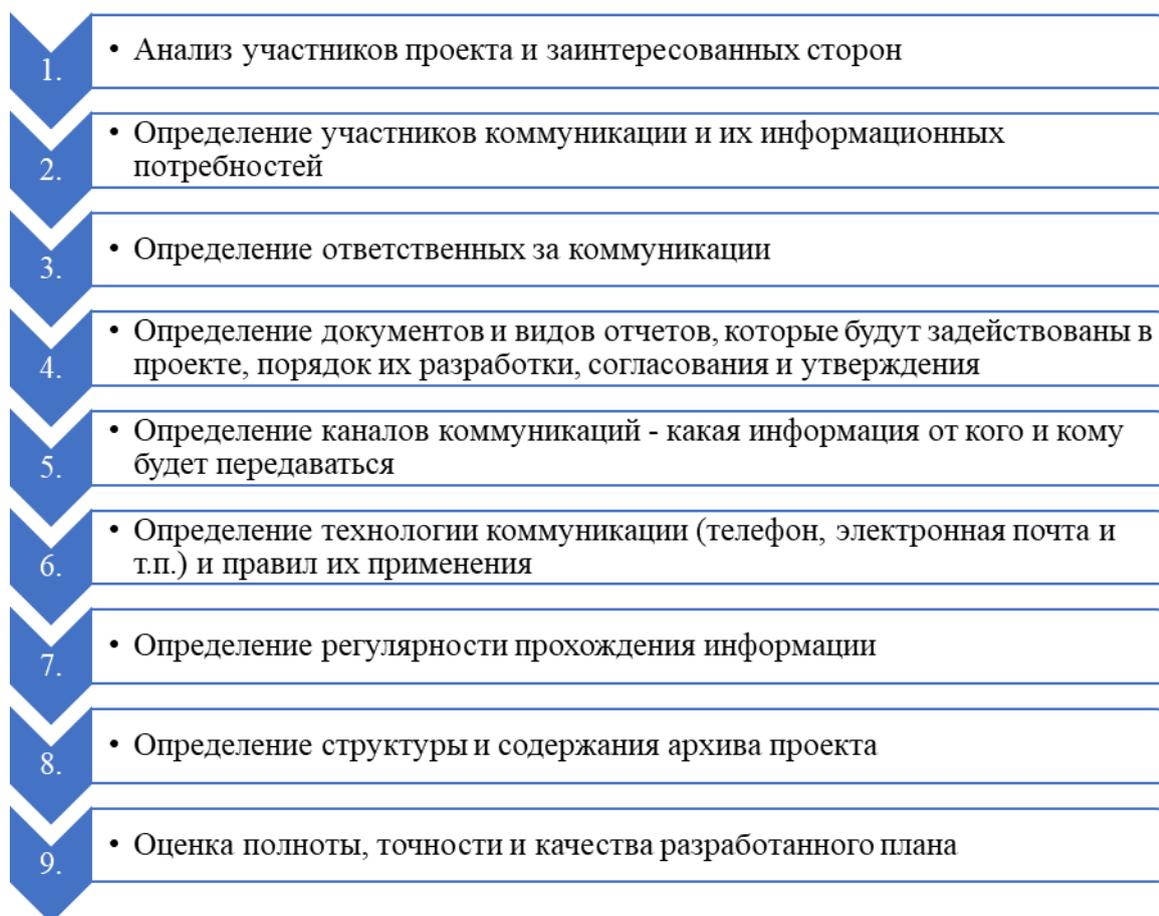


Рис. 77. Алгоритм разработки плана управления коммуникациями

Подготавливать информацию под потребности получателя: давать информацию в том виде и объеме, который удобен получателю, а не в том, который удобен отправителю Центральная координация. Использование единого центра размещения и хранения информации (рис. 78).

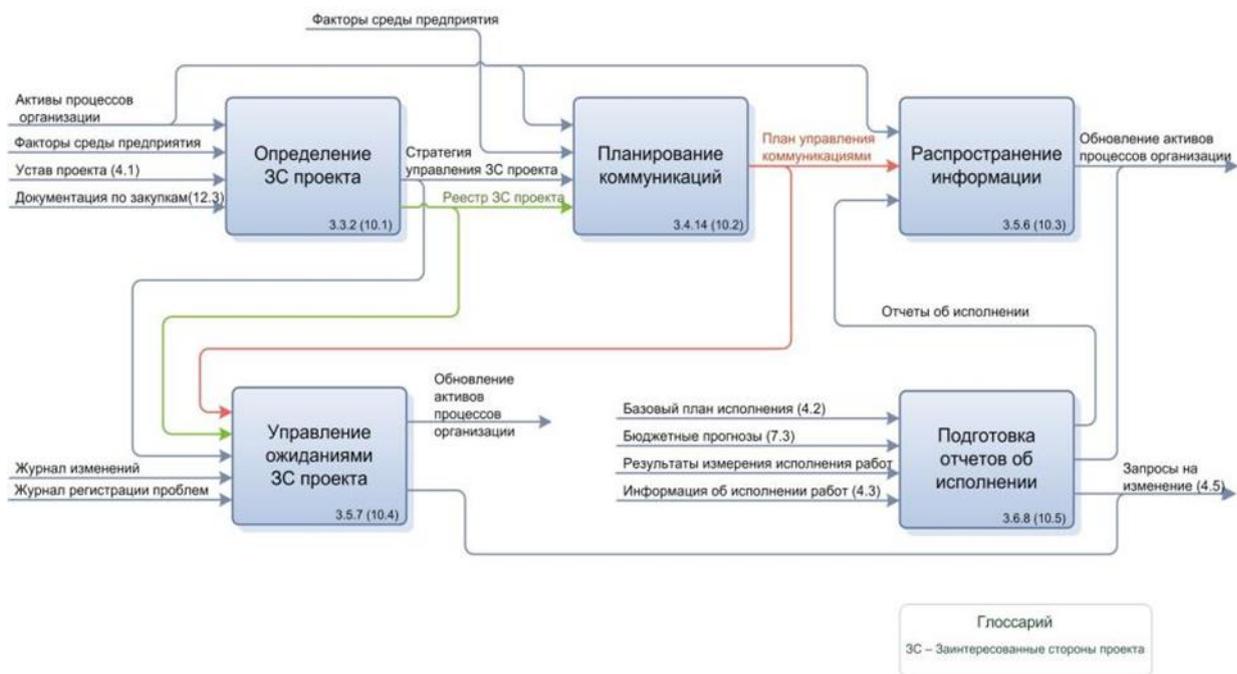


Рис. 78. Пример схемы коммуникационных каналов проекта

Таблица 11

Лист контактов

| № | ФИО | Роль в проекте | Телефон рабочий | Телефон мобильный | E-mail | ICQ, Skype и др. | Наиболее вероятное местонахождение |
|---|-----|----------------|-----------------|-------------------|--------|------------------|------------------------------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Таблица 12

Матрица согласования проектных документов

| № | Название документа | Разрабатывает | Согласовывает | Утверждает | Права доступа к документу |
|---|--|-----------------------------|---------------|------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Приказ о создании рабочей группы для проработки новой инициативы (Форма УП-01) | Руководитель рабочей группы | | Председатель программного комитета | |
| 2 | Приказ о запуске проекта (Форма УП-02) | Руководитель рабочей группы | | Председатель программного комитета | |
| 3 | Устав проекта (Форма УП-03) | Руководитель проекта | | Куратор проекта | |

3. Информационные технологии для коммуникаций



Рис. 79. Технологии коммуникаций в проекте

Признаки хорошего информационного портала по проектной деятельности:

- инструмент для ведения единого реестра проектов, программ, контрактов;
- использует заданный жизненный цикл проектов (программ, контрактов);
- задает организационно-ролевую структуру проектов;
- включает систему планирования по вехам, контрольным точкам;
- включает систему сбора фактического статуса по проектам;
- центр оперативной информации и проектных коммуникаций;
- центр отчетности для всех уровней управления;
- хранит документы проектов и архив;
- инструмент ежедневного применения руководителя проекта и руководителя организации.

Тестовые задания

Количество формально возможных каналов передачи информации между участниками проекта рассчитывается по формуле:

- а) $(n / (n - 1)) / 2$;
- б) $(n * (n + 1)) / 2$;
- в) $(n * (n - 1)) / 2$.

Для чего важно различать навыки межличностного общения и организацию эффективного обмена информацией между участниками проекта?

- а) Для повышения эффективности работы команды;
- б) Для улучшения эмоционального интеллекта;
- в) Для обоих вариантов (а) и (б).

Что рекомендуется для продуктивного общения в проекте?

- а) Создание системы с единым информационным ядром;
- б) Увеличение количества каналов связи;
- в) Уменьшение количества каналов связи.

Кто обычно отвечает за порядок обмена информацией между участниками проекта?

- а) Администратор проекта;
- б) Руководитель проекта;
- в) Участники проекта самостоятельно.

Что является основной целью плана управления коммуникациями?

а) Определение порядка и правил обмена информацией между участниками проекта.

б) Установление ответственности отправителя за получение информации получателем.

в) Обеспечение структурированной информации и принципа обязательного ответа.

г) Создание единого центра размещения и хранения информации.

Какие принципы коммуникации являются наиболее важными?

а) Доверие к информации, коммуникации «лицом к лицу», обратная связь.

б) Избегать перегрузки информацией, структурированная информация, повторные послания.

в) Ответственность отправителя, структурированная информация, повторные послания.

г) Все вышеперечисленные принципы одинаково важны.

7. Понятие коммуникация характеризуется:

а) передачей информации с целью получения ответа

б) обмен информацией о идеях или переживаниях

в) передача информации от источника во вне

г) воссоздание информационных идей посредством ключевого символа или темы

8. Что является ключевым фактором для успешного руководителя проекта?

а) Навыки межличностного общения (эмоциональный интеллект).

б) Организация эффективного обмена информацией между участниками проекта.

в) Оба варианта верны.

9. Какие аспекты организации эффективного обмена информацией важны для руководителя проекта?

а) Установление четкой структуры коммуникации.

б) Обеспечение своевременной обратной связи.

в) Создание условий для активного участия всех участников проекта.

г) Всё вышеперечисленное.

10. Как руководитель проекта может обеспечить своевременную обратную связь?

а) Регулярно проводить встречи и совещания.

б) Использовать электронные средства коммуникации (электронная почта, мессенджеры, видеоконференции).

в) Внимательно слушать мнения и предложения участников проекта.

г) Всё вышеперечисленное.

6.9. Ресурсы проекта

1. Формирование команды проекта

Согласно ГОСТ-Р ИСО 21500 при работе с содержанием проекта необходимо (рис. 80):

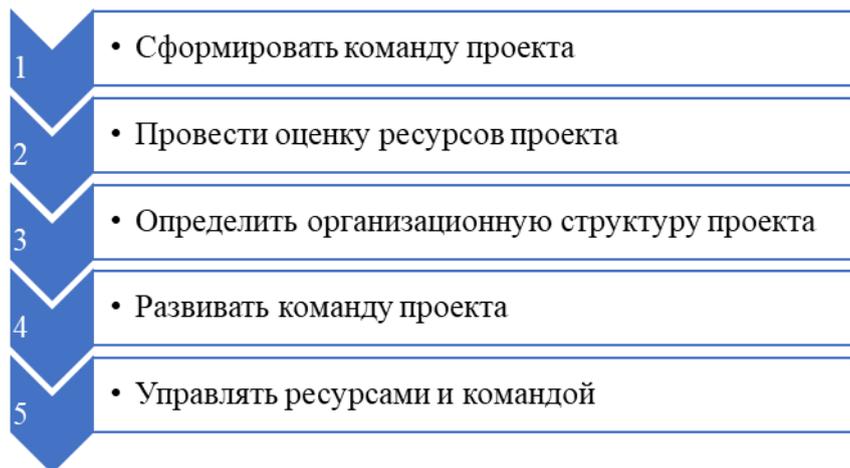


Рис. 80. Формирование команды проекта

Целью формирования команды проекта является обеспечение проекта человеческими ресурсами.

Требования к процессу формирования команды:

1. Руководитель проекта должен определить, как и когда члены команды проекта будут вовлечены в работу и/или освобождены от нее

2. Должны быть определены места выполнения работ, обязательства работников, роли и ответственность, а также требования к отчетности и организации взаимодействия

3. При отсутствии достаточного объема человеческих ресурсов в организации необходимо рассмотреть возможность найма дополнительных сотрудников или передачи части работ на субподряд другой организации

4. Руководитель проекта может контролировать отбор членов команды проекта полностью или частично, но в любом случае он должен принимать участие в отборе

5. При наличии возможности, руководитель при формировании команды проекта должен учитывать такие факторы, как знания и опыт кандидатов, их личные особенности, а также динамику поведения в группах

6. Поскольку внешняя среда проекта обычно подвержена изменениям, процесс формирования команды может осуществляться на протяжении всего проекта

Основные методы поиска персонала:

Эксклюзивный поиск

Это поиск руководителей, топ-менеджеров, редких специалистов. Он предполагает активные действия со стороны заинтересованной компании.

Хедхантинг

Это метод поиска или переманивания конкретного специалиста. Он основывается на предпосылке, что работники высшего уровня не ищут работу самостоятельно и иногда даже и не думают о смене таковой.

Задача "охотника" - работника кадрового агентства - заинтересовать кандидата более выгодными условиями или перспективами развития от конкурирующей организации.

Прелиминаринг

Это привлечение кандидатов на должность посредством производственной практики молодых специалистов (выпускников профильных вузов).

Рекрутинг

Заключается в составлении описания вакансии и его распространении среди потенциальных соискателей. Упор делается на людей, находящихся в непосредственном процессе поиска работы.

Основные методы отбора персонала (табл. 13):

Собеседование - структурированный или неструктурированный разговор с кандидатом

Интервью по компетенциям - структурированное собеседование по заранее составленному списку заданий и ситуаций для проверки нужных компетенций

Стресс - собеседование - проверка на эмоциональную устойчивость: психологическое давление, дискомфортные условия, неожиданные ситуации

Групповое собеседование - работа в команде, групповая дискуссия, в которой участники должны прийти к общему мнению

Оценка компетентности - тренинг-игра, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку.

Тестирование - получения информации о соискателе путем опроса в письменной форме. На основании результатов тестирования делают вывод о пригодности работника

Таблица 13

Методы оценки и отбора персонала

| Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование | Проверка отзывов | Собеседование |
|---|------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| 1. Интеллект | | ++ | ++ | | | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + | | | ++ | | + |
| 3. Профессиональные знания и навыки | + | | + | ++ | + | + |
| 4. Организаторские способности и навыки | + | | ++ | + | + | + |
| 5. Коммуникативные способности и навыки | | + | ++ | | | ++ |
| 6. Личностные способности (психологический портрет) | | ++ | + | | + | ++ |
| 7. Здоровье и работоспособность | + | | + | | + | + |
| 8. Внешний вид и манеры | | | + | | | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) | | | | | | ++ |
| Обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (частично применяемый метод) | | | | | | |

Оценка ресурсов проекта

Цель оценки ресурсов проекта - определение какие ресурсы необходимы для каждой работы из списка. Это могут быть человеческие ресурсы, производственные мощности, оборудование, материалы, инфраструктуру и инструменты.

Результаты оценки обязательно содержат информацию об объеме ресурсов, их характеристиках, источниках, а также даты начала и завершения работы на проекте.

Методы оценки потребностей в ресурсах:

1. Оценка снизу-вверх

Процесс начинается с оценки ресурсов для отдельных работ с последующим суммированием на итоговых уровнях. На точность оценки влияет уровень детализации ИСР.

Оценка снизу-вверх обеспечивает высокую точность. Но, при этом, она дорогостоящая и затратная по времени.

2. Оценка сверху-вниз

Предполагает обратные шаги по отношению к методу "снизу-вверх". Сначала дается укрупненная оценка ресурсов для всего пакета работ, а затем она детализируется и декомпозируется на отдельные элементы (по работам, исполнителям и др.).

Применяется на ранних стадиях в условиях недостаточной информации о проекте.

Не требует много усилий, но имеет низкую точность.

3. Оценка по аналогам

Представляет вид оценки сверху-вниз. При этом используется реальная стоимость ранее выполненных проектов. Оценка будет точной, если есть похожий проект.

Такой тип оценки применяется на любом этапе жизненного цикла проекта. Оценка по аналогам не требует много усилий при гарантированной точности. Однако не всегда удастся найти и определить схожие проекты.

4. Параметрическая оценка

Процесс параметрической оценки состоит в определении параметров оцениваемого проекта, которые изменяются пропорционально стоимости проекта (погонный метр, тонна водоизмещения, функциональная точка и т.д.).

На основании одного или нескольких параметров создается математическая модель.

Применяется на ранних этапах проекта.

3. Определение организационной структуры проекта

Цель определения организационной структуры проекта - получение необходимых обязательств от всех сторон, задействованных в проекте.

Роли, ответственность и полномочия, относящиеся к проекту, должны определяться в соответствии с типом и сложностью проекта, а также с учетом политики организации, выполняющей проект.

Требования к процессу определения организационной структуры проекта:

Определение организационной структуры проекта включает выявление членов команды проекта, а также других лиц, непосредственно участвующих в проекте

При формировании организационной структуры проекта происходит распределение ответственности и полномочий (рис. 81)

Ответственность и полномочия могут определяться на соответствующем уровне СДР. При этом указываются обязанности по выполнению утвержденных работ, по управлению реализацией проекта и управлению выделенными для осуществления проекта ресурсами

Роль - набор функций и полномочий в проекте, созданный для распределения обязанностей между членами команды проекта.

Полномочия - это право задействовать ресурсы проекта, принимать решения, принимать результаты и влиять на других членов команды для выполнения работ проекта.

Ответственность - это предписанные обязанности и работа, которую член команды проекта должен выполнить для завершения операций проекта. Также ответственность - определенный уровень негативных последствий для субъекта при нарушении установленных требований.



Рис. 81. Пример организационной структуры проекта

В большинстве проектов используется трехуровневое распределение ответственности:

Стратегический уровень. Не часто вовлекается в проект, но принимают ключевые решения (Управляющий комитет)

Оперативный уровень. Как правило это зона ответственности Руководителя проекта. Для масштабных может быть создан Оперативный совет

Уровень исполнения. Это команды проекта и рабочие группы

4. Развитие команды проекта

Цель развития команды проекта - постоянный рост профессионализма и улучшение взаимодействия между членами команды. Это способствует увеличению уровня мотивации и результатов совместной работы.

Мероприятия по развитию зависят от уровня компетентности команды проекта. Для уменьшения недопонимания и конфликтов еще на ранних стадиях проекта устанавливаются базовые правила приемлемого поведения (рис. 82).

Согласно модели Брюса Такмана каждая команда проходит через 5 этапов. При изменении состава команды эти этапы будут повторяться, но возможно не так ярко.

| ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ФОРМА ДЛЯ ЗАПОЛНЕНИЯ) | | | | | | |
|---|------|------|------------------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------|
| ФИО сотрудника: | | | | | | |
| Подразделение/должность: | | | | | | |
| ФИО руководителя: | | | | | | |
| Дата заполнения: | | | | | | |
| Период планирования: | | | | | | |
| | | | | | | |
| ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ (знания/компетенции/навыки) | ЦЕЛЬ | СРОК | КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПО РАЗВИТИЮ | НЕОБХОДИМАЯ ПОДДЕРЖКА | МЕТОД КОНТРОЛЯ | ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Комментарии линейного руководителя: | | | | | | |
| Комментарии сотрудника: | | | | | | |
| Дата заполнения: | | | | | | |
| Подпись руководителя: | | | | Подпись сотрудника: | | |

Рис. 82. Пример плана персонального развития

Развитие команды способствует:
Улучшению работы в команде и общим результатам проекта
(рис. 83)

Уменьшению текучки персонала
Расширению компетенций участников
Повышению мотивации



Рис. 83. Модель групповой динамики (Б. Такман)

Как развивать команду проекта?
Сформируйте правила поведения участников
Улучшайте навыки межличностного общения
Обучайте участников команды
Проводите тимбилдинги
Размещайте участников команды рядом (возможно временное в критические моменты)
Применяйте инструменты оценки персонала
Признавайте заслуги и вознаграждайте за них (рис. 84)

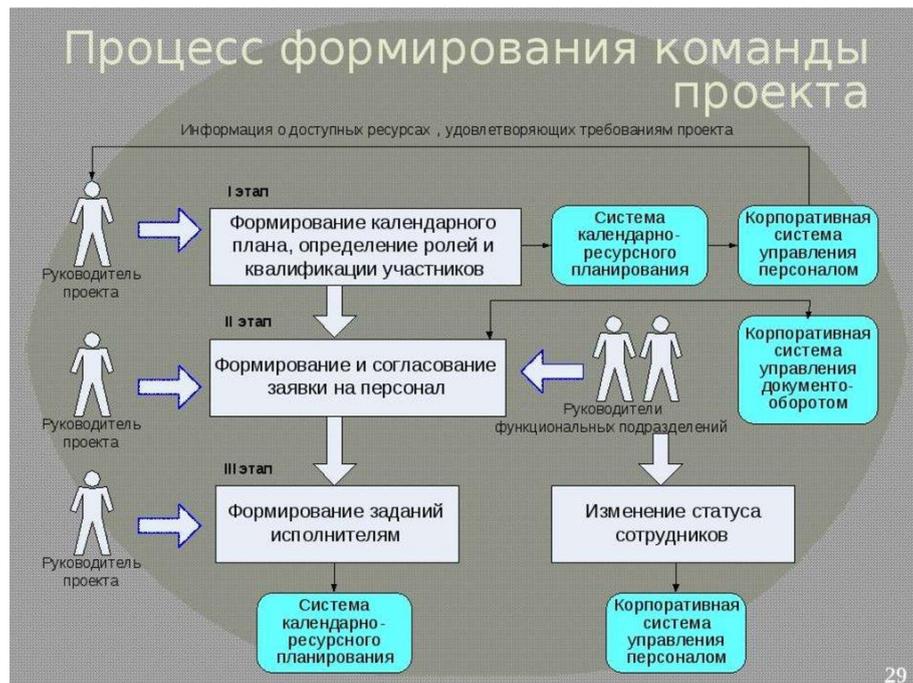


Рис. 84. Процесс формирования команды проекта

Эмоциональная компетентность - основа лидерства.

Эмоциональный интеллект - это:

Способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные

Способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей для решения практических задач

Понимая свои эмоции и реакции, мы можем точнее ориентироваться в эмоциях, чувствах и реакциях участников нашей команды.

Успех лидера на 85 % определяется эмоциональным интеллектом (EQ). Также и успех всего проекта определяется продуктивной работой команды, которая возможна при благоприятном эмоциональном микроклимате. Основа большинства моделей уровней зрелости управления - работа с людьми (рис. 85).



Рис.85. Отличия менеджера от лидера

Случаются ситуации, когда проекты распадаются из-за неумения работать с людьми, неспособности и нежелания слышать или неадекватного поведения в конфликтах. Важно что, эмоциональная компетентность менеджера проекта и его лидерские качества напрямую связаны с экономическими показателями проекта. Поэтому так важно развивать эту компетентность и уделять ей особое внимание.

Руководителю проекта важно понимать мотивы поведения участников команды, чтобы выстроить эффективную стратегию управления. Также на помощь могут прийти:

Пирамида потребностей по Маслоу

Теория ожиданий Врума

Теория Макклеланда

Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова

Модель Л. Портера-Э. Лоулера

Теория Герцберга

Модель командных ролей Р. М. Белбина

и др

5. Управление ресурсами и командой

Цель управления ресурсами проекта - обеспечение доступности ресурсов, необходимых для реализации проекта, а также распределение ресурсов, позволяющее удовлетворить потребности проекта.

Из-за поломки оборудования, погоды, технических проблем или непредвиденных обстоятельств могут возникать ресурсные конфликты. В таких случаях требуется изменение графика работ. Изменение графика работ будет направлено на корректировку распределения ресурсов, необходимых для текущих и будущих работ. Важно предупредить подобные ситуации.

Цель управления командой проекта:

Оптимизация работы команды

Своевременная обратная связь

Разрешение проблем

Налаживание взаимоотношений в команде

Координация работ по реализации изменений

При управлении командой могут измениться потребности проекта в ресурсах или обнаружены новые проблемы, которые требуют решения. Руководитель проекта должен владеть эффективными навыками общения, урегулирования конфликтов, ведения переговоров и лидерства (soft skills (софт скиллз, мягкие навыки, гибкие навыки) — под этим термином подразумевают широкий спектр умений. Он включает умение организовывать командную работу, вести переговоры и договариваться с коллегами, креативность, способность учиться и адаптироваться к изменениям.) для успешного управления командой проекта.

Почему наличие soft skills так важно при управлении командой? Потому что управляют проектом люди и реализовывают проект люди. И человеческий фактор здесь играет немаловажную роль.

Человеческий фактор — многозначный термин, описывающий возможность принятия человеком ошибочных или нелогичных решений в конкретных ситуациях.

В основу модели П. Херси и К. Бланшарда положен принцип, что лидер не заставляет, а вдохновляет. Согласно этой модели выделяют стили лидерства:

Поддерживающий. Лидер поддерживает подчиненных, участвует в организации рабочего процесса и принятии решений, но большинство решения принимают сотрудники.

Наставнический. Лидер принимает решения за подчиненного, но объясняет сотруднику принятые решения и предлагает ему высказывать свои идеи.

Делегирующий. Лидер ставит цель, а сотрудникам передается право принимать решения и ответственность за задачу.

Директивный. Жестко ставятся цели, даются и отслеживаются конкретные задания.

Согласно модели Дарьи Маслениковой, источником конфликтов могут быть врожденные, приобретенные или локальные состояния (рис.86).

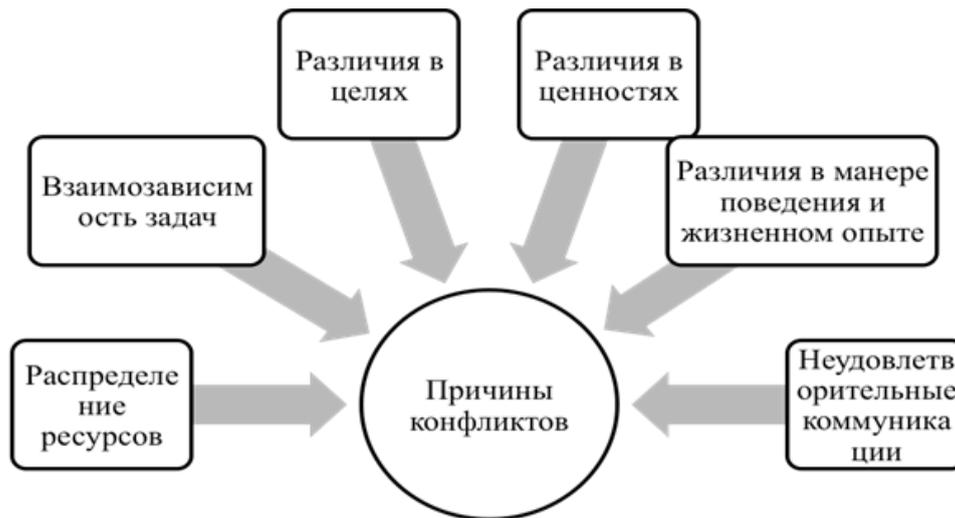


Рис. 86. Причины конфликтов

Конфликт — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Причины конфликтов в проектах могут лежать в области:

Взаимных обязательств,
Сроков,
Качества результатов,
Технические решения,
Межличностные отношения
И любых других

Помните, что конфликт может быть полезным! Конфликт решается выяснением причин вместе со всеми вовлеченными сторонами и непосредственным руководителем (рис.87).

Способы разрешения конфликтов в проекте:
Решение проблемы.

«Давайте выясним причину и постараемся ее устранить»
 Нахождение компромиссов.
 «Давайте найдем золотую середину»
 Откладывание решения.
 «Давайте решим это через неделю»
 Сглаживание.
 «Остыньте и не ссорьтесь»
 Принуждение.
 «Делай как я сказал!»



Рис. 87. Матрица разрешения конфликтов

Тестовые задания

1. Что является целью оценки ресурсов проекта?
 - а) Определение сроков выполнения работ.
 - б) Определение необходимых ресурсов для каждой работы.
 - в) Контроль над процессом отбора членов команды.
 - г) Всё вышеперечисленное.
2. Какой метод оценки потребностей в ресурсах является наиболее точным, но дорогостоящим и затратным по времени?
 - а) Оценка снизу вверх.
 - б) Оценка сверху вниз.
 - в) Оценка по аналогам.
 - г) Параметрическая оценка.

3. Какой метод оценки потребностей в ресурсах применяется на ранних стадиях проекта и не требует много усилий, но имеет низкую точность?

- а) Оценка снизу вверх.
- б) Оценка сверху вниз.
- в) Оценка по аналогам.
- г) Параметрическая оценка.

4. Что является основной целью формирования команды проекта?

- а) Обеспечение проекта человеческими ресурсами.
- б) Контроль над отбором членов команды проекта.
- в) Учёт знаний и опыта кандидатов.
- г) Все вышеперечисленное.

5. Какие основные методы поиска персонала используются при формировании команды проекта?

- а) Эксклюзивный поиск и хедхантинг.
- б) Прелиминаринг и рекрутинг.
- в) Собеседование, интервью по компетенциям и стресс-собеседование.
- г) Все вышеперечисленные методы.

6. Какие основные методы отбора персонала применяются при формировании команды проекта?

- а) Собеседование, интервью по компетенциям и стресс-собеседование.
- б) Групповое собеседование и оценка компетентности.
- в) Тестирование и оценка компетентности.
- г) Все вышеперечисленные методы.

7. Какова основная цель формирования команды проекта?

- а) Обеспечение проекта человеческими ресурсами.
- б) Контроль над отбором членов команды проекта.
- в) Учёт знаний и опыта кандидатов.
- г) Все вышеперечисленное.

8. Какие основные методы поиска персонала используются при формировании команды проекта?

- а) Эксклюзивный поиск и хедхантинг.
- б) Прелиминаринг и рекрутинг.

в) Собеседование, интервью по компетенциям и стресс-собеседование.

г) Все вышеперечисленные методы.

9. Какие основные методы отбора персонала применяются при формировании команды проекта?

а) Собеседование, интервью по компетенциям и стресс-собеседование.

б) Групповое собеседование и оценка компетентности.

в) Тестирование и оценка компетентности.

г) Все вышеперечисленные методы.

10. Что является целью формирования команды проекта?

а) Обеспечение проекта человеческими ресурсами.

б) Создание комфортных условий труда для сотрудников.

в) Повышение производительности труда.

г) Улучшение психологического климата в коллективе.

Вопросы для самопроверки

Перечислите основные элементы управления проектом.

Опишите основные методы отбора персонала.

Перечислите наиболее важные принципы коммуникации.

Перечислите процессы и программы, используемые в организации проектной деятельности.

Объясните понятие «портфель проектов» и его влияние на организацию проектной деятельности.

Охарактеризуйте роли участников команды проекта и их распределение.

Перечислите процессы управления проектом, которые необходимо учитывать при планировании и реализации.

Опишите коммуникации, необходимые для успешной реализации проекта, и способы их организации.

9. Какие основные методы отбора персонала применяются при формировании команды проекта?

10. Какие основные методы поиска персонала используются при формировании команды проекта?

Задания для самостоятельной работы

1. Используя Интернет-ресурсы, найдите сведения о практике внедрения офисов управления проектов в организациях. С какими проблемами пришлось столкнуться руководителю?

2. Изучите опыт разработки и реализации инновационных проектов в России и за рубежом.

3. Рассмотрите на примере выбранного Вами проекта основные этапы жизненного цикла проекта. Определите заинтересованные стороны проекта и опишите их взаимодействие.

Кейс¹⁶¹

«ООО «Виразж» занимается оптовой и розничной продажей средств бытовой химии, косметико-гигиенической продукции и товаров. Предприятие работает на рынке около 10 лет. Все это время предприятие активно росло, динамично развивалось, осваивало новые рынки, увеличивало ассортимент, занималось поиском и установлением взаимоотношений с поставщиками и потребителями. На сегодняшний день прайс-лист ООО «Виразж» на постоянной основе включает более 5000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и товаров. Компания располагает арендуемыми складскими помещениями общей площадью 2300 кв. м на территории города. Офисная часть – 114 кв.м. ООО «Виразж» является небольшим предприятием, среднесписочная численность сотрудников на январь 2013 года составила 61 человек. На предприятие насчитывается три подразделения, которые подчиняются непосредственно директору ООО «Виразж». Экономические показатели предприятия ООО «Виразж» за пятилетний период (2008–2012 гг.). Так, основными экономическими показателями деятельности ООО «Виразж» являются выручка, затраты и прибыль, которые представим в табл. 14.

¹⁶¹ Заводчикова, Т. Б. Управление проектами: кейсы [Электронный ресурс] : [учеб. пособие] / Т. Б. Заводчикова, А. Е. Термелева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С. П. Королева (Самар. ун-т). - Самара : Изд-во Самар. ун-та, 2017. - on-line. - ISBN = 978-5-7883-1179-1

Таблица 14

Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

| № п/п | Наименование показателей | Годы | | | | | Изменение | Темп роста, % |
|-------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| 1. | Выручка от реализации продукции | 297236 | 289649 | 424030 | 483081 | 542158 | +512432 | + 1823 |
| 2. | Себестоимость товарной продукции | 227153 | 219779 | 318483 | 357350 | 405164 | +178011 | + 178,4 |
| 3. | Прибыль | 70083 | 69869 | 105546 | 125731 | 136994 | +66911 | +1953 |

На основании проведенной выше оценки показателей деятельности предприятия ООО «Вираз» за 2020–2024 года можно сделать выводы, что работа предприятия в целом эффективна, поскольку одним из главных финансовых показателей является прибыль, а она растет. Рентабельность также стремится к увеличению. Наблюдается положительная тенденция к изменению основных финансовых показателей: увеличение объема товарной продукции, рост уровня рентабельности, растет показатель фондоотдачи.

Задания к кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.
3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.
4. Составить план управления коммуникациями проекта.
5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

Темы эссе

1. Роль руководителя в организации проектной деятельности.
2. Методы и инструменты управления проектами.
3. Организация работы команды над проектом.
4. Управление рисками и изменениями в проекте.
5. Оценка эффективности и результативности проекта.
6. Роль проектного менеджмента в достижении целей организации.
7. Управление рисками и возможностями в проектах.
8. Взаимодействие команды проекта и контроль над выполнением задач.
9. Оценка эффективности управления проектами.
10. Лидерство и мотивация команды в управлении проектами.

Глава 7

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Краткое содержание

Понятие риска инновационных проектов и процесс управления рисками. Классификация рисков инновационного проекта. Основные приемы управления рисками инновационных проектов.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируется: понимание понятия «риск» и «неопределенность»; знание этапов процесса управления рисками инновационного проекта и способов реализации каждого этапа; умение классифицировать и идентифицировать риски инновационных проектов; способность управлять рисками инновационных проектов с помощью алгоритма управления рисками.

7.1. Понятие риска инновационного проекта и процесс управления рисками

Риск инновационных проектов учитывает вероятностный характер ожидаемого результата в условиях иногда полной неопределенности. *Иными словами, «риск инновационных проектов – неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени»¹⁶².*

«Минимизация степени неопределенности риска – это лучший способ принять обоснованные решения во всех аспектах и стадиях руководства инновационным проектом»¹⁶³.

Для минимизации степени неопределенности риска, в первую очередь необходимо идентифицировать область возможного риска, определить вероятность его возникновения и потенциальные последствия. «Если последствия наступления риска не могут быть

¹⁶² Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с

¹⁶³ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 351 с.

исключены, более полное понимание проблемы способствует и более обдуманному реагированию на риск»¹⁶⁴ и минимизации его последствий.

Риск имеет три основных понятия: случай, вероятность и воздействие (рис. 88).

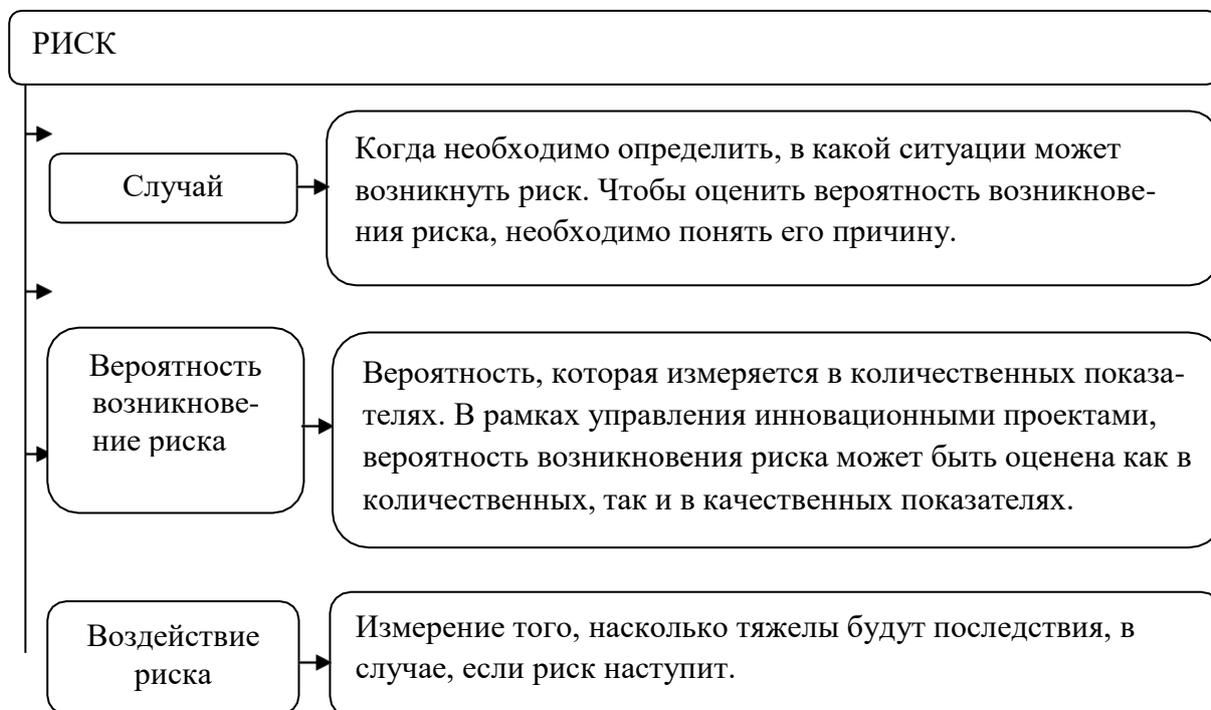


Рис. 88. Разновидности рисков

Процесс управления рисками включает в себя:

1. Планирование управления рисками.
2. Распознавание (выявление) рисков¹⁶⁵.
3. Качественная оценка рисков.
4. Количественная оценка рисков.
5. Планирование реагирования на риски.
6. Мониторинг и контроль.

Все эти процедуры взаимодействуют друг с другом, а также с другими процедурами управления проектом. Каждая процедура выполняется, по крайней мере, один раз в каждом проекте.

¹⁶⁴ Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

¹⁶⁵ Авдийский, В. И. Налоговые риски в системе экономической безопасности : учебное пособие / В.И. Авдийский, В.В. Земсков, А.И. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 236 с.

Несмотря на то, что процедуры, представленные здесь, рассматриваются как дискретные элементы с четко определенными характеристиками, на практике они могут частично совпадать и взаимодействовать.

Тестовые задания

1. В чем заключается первый этап процесса формирования системы управления рисками?

- а) формируется система сбора информации;
- б) формируются рабочие группы;
- в) включение системы управления рисками в общую стратегию предприятия.

2. К рискам количественного характера относятся:

- а) риск недостаточно квалифицированного персонала;
- б) риск несвоевременного замещения вновь созданных рабочих мест;

в) риск нелояльности персонала¹⁶⁶;

г) нет правильного ответа.

2. Риски нелояльности персонала относятся к рискам:

- а) качественного характера;
- б) количественного характера.

3. Какой из методов не является методом управления рисками?

- а) метод уклонения от риска;
- б) метод локализации риска;
- в) метод консервации риска¹⁶⁷;
- г) метод диссипации риска;
- д) метод компенсации риска.

2. Какой метод включает в себя следующие меры управления: выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур); образование венчурных предприятий; последовательное разукрупнение предприятий?

- а) метод уклонения от риска;

¹⁶⁶ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 351 с.

¹⁶⁷ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

- б) метод локализации риска;
- в) метод консервации риска;
- г) метод диссипации риска.

3. Для каких предприятий наиболее характерно применение такого метода уклонения от риска, как страхование?

- а) для промышленных предприятий;
- б) для предприятий, осваивающих новую продукцию или технологию;
- в) для предприятий ВПК;
- г) для предприятий по переработке радиационных отходов.

4. Увеличение числа использованных или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг – это:

- а) диверсификация рынка сбыта;
- б) диверсификация деятельности;
- в) диверсификация закупочного сырья.

5. Что такое риск?

а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели;

б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна;

в) Следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера.

6. Какие потери¹⁶⁸ можно обозначить как трудовые?

- а) потери рабочего времени;
- б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию;
- в) уплата дополнительных налогов;
- г) невыполнение сроков сдачи объекта.

7. Что такое анализ риска?

¹⁶⁸ Авдийский, В. И. Налоговые риски в системе экономической безопасности : учебное пособие / В.И. Авдийский, В.В. Земсков, А.И. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 236 с.

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия;

б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты;

в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

7.2. Классификация рисков инновационных проектов

Риски подразделяются: на внешние, внутренние и смешанные. К внешним рискам относят общеэкономический, рыночный, социально-демографический, природно-климатический, информационный, научно-технический и нормативно-правовой виды рисков. При этом причины, объясняющие появление внешнеэкономического, рыночного, природно-климатического, информационного, научно-технического и нормативно-правового видов риска, могут заключаться в действиях субъектов как внешней, так и внутренней среды. Поэтому данные виды рисков относятся к категории смешанных. Смешанные риски связаны с деятельностью разработчиков инновационных проектов.

«При оценке риска инновационных проектов, как правило, учитываются степень соответствия проекта рыночной и инновационной стратегиям предприятия, уровень научно-исследовательских работ и производства, инновационный маркетинг»¹⁶⁹.

«В инновационных проектах важно учитывать риск «не востребоваемости» новой продукции, нового проектного решения. Данный риск характеризуется величиной возможного экономического и морального ущерба, понесенного фирмой по данной причине вследствие снижения спроса на ее продукцию»¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Халл, М. Нанотехнологии и экология: риски, нормативно-правовое регулирование и управление : монография / М. Халл, Д. Боумен. - 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. - 347 с

¹⁷⁰ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с.

Дальнейшее разграничение рисков инновационных проектов может быть проведено по следующим основаниям:

- риск оригинальности, обусловленный тем, что оригинальные технологии могут быть не востребованы производством и рынком;

- риск технологической неадекватности (новая продукция становится инвестиционно-привлекательной, если может быть технологически применима в производстве);

- «риск финансовой неадекватности (несоответствие значения инновационного проекта и предоставляемых финансовых средств на его реализацию)»¹⁷¹;

- риск неуправляемости проектом (успешная реализация проекта предполагает сочетание оригинальности и проработанности проекта и сплоченности и профессионализма управленческой команды);

- по причине возникновения рисков (инфраструктура страны, платежеспособность заказчика, надежность членов консорциума и т.д.);

- *по времени* возникновения рисков в ходе реализации проекта.

- по последствиям возникших рисков (невыполнение плановых сроков, перерасход ресурсов, штрафные санкции);

- *технические риски* могут возникнуть в ходе изготовления и позже в ходе монтажа и коммерческой эксплуатации приобретенного оборудования. Вследствие их появления снижается качество работы оборудования и произведенной на нем продукции.

- *риски сроков* возникают, чаще всего, если неправильно учтено время на выполнение определенных работ, а также различного рода вспомогательных мероприятий (сбор информации, составление документации, деловые поездки и т.д.).

¹⁷¹ Халл, М. Нанотехнологии и экология: риски, нормативно-правовое регулирование и управление : монография / М. Халл, Д. Боумен. - 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 347 с

Тестовые задания

1. Что является основным источником неопределённости?
 - а) случайность;
 - б) недостаточность наших знаний об окружающем мире;
 - в) неоднозначность протекания социально-экологических процессов.
2. Формой экономического риска является:
 - а) валовая прибыль;
 - б) чистая прибыль;
 - в) избыточная прибыль;
 - г) нет правильного ответа.
3. Какое определение риска даёт современный экономический словарь?
 - а) многоаспектное сложное явление, имеющее множество несовпадающих оснований;
 - б) возможность потерять здоровье, репутацию, собственный имидж и потерпеть финансовые убытки;
 - в) опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств, в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами;
 - г) система экономических отношений, связанная со снижением неопределённости в ситуации конкретного выбора, в процессе которой имеется возможность вероятности достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащиеся в выбранных альтернативах.
4. По причине возникновения риски делятся:
 - а) на производственные, экономические;
 - б) внутренние, внешние;
 - в) производственные, коммерческие, финансовые, страховые;
 - г) допустимые, критические и катастрофические.
5. Экономический риск – это:
 - а) риск, обусловленный неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или экономике страны;

б) риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, производственных или закупленных предпринимателем;

в) риск, связанный с невыполнением фирмой своих финансовых обязательств.

6. К какой группе рисков промышленного предприятия относятся научно-технические факторы?

а) внутренние;

б) внешние.

7. Какие риски несут в себе как потери, так и дополнительную прибыль?

а) чистые;

б) спекулятивные; в) коммерческие.

8. Какие основные виды потерь существуют?

а) материальные, трудовые;

б) финансовые, потери времени, специальные виды потерь;

в) все выше перечисленные.

9. К какому виду потерь относится прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов и т.п.?

а) материальные потери;

б) финансовые потери.

10. Персонал компании, технические средства, используемые в её деятельности, организационные структуры компании – это:

а) внутренние источники риска;

б) внешние источники риска;

в) внутренние и внешние источники риска.

7.3. Планирование управления рисками

Планирование управления рисками — процесс, определяющий, каким образом осуществлять управление рисками.

Инструменты и методы

1) Аналитические методы

Изучение и определение общей картины управления рисками, анализ профиля рисков заинтересованных сторон.

Руководителю проекта нужно минимизировать конфликты интересов заинтересованных сторон для того, чтобы добиться достижения цели проекта. Для этого следует:

Определить состав заинтересованных сторон и зафиксировать их в реестре;

Разработать стратегию работы с заинтересованными сторонами (рис.89).

| | | | |
|----------------|----------------|---|---|
| Влияние | Высокое | Удовлетворять выяснить ожидания и перевести их в требования к результатам проекта (целями проекта) | Активно управлять вовлекать в принятие решений, часто информировать а, выполнении, демонстрировать промежуточные результаты |
| | Низкое | Наблюдать периодически уточнять, не усилился ли интерес к проекту или не повысился ли уровень влияния на проект | Держать в курсе информировать о будущих результатах, о ходе работ для формирования позитивного отношения к проекту |
| | | Низкий | Высокий |
| | | Интерес | |

Рис. 89. Матрица заинтересованных сторон

2) Экспертная оценка

Обращение за оценкой и поддержкой к группам специалистов.

3) Совещания

Разработка стратегии управления рисками, создание высокоуровневых планов действий, определение ответственных за управление рисками.

План управления рисками — это часть плана управления проектом, где описывается процесс структурирования и выполнения действий по управлению рисками.

| | |
|--|---|
| Методология | <ul style="list-style-type: none"> определение подходов, инструментов и источников данных |
| Роли и сферы ответственности | <ul style="list-style-type: none"> распределение обязанностей между членами команды |
| Разработка бюджета | <ul style="list-style-type: none"> оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов |
| Определение сроков | <ul style="list-style-type: none"> определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками |
| Категории рисков: | <ul style="list-style-type: none"> иерархическая структура рисков (RBS) |
| Матрица вероятности и воздействия | <ul style="list-style-type: none"> таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта |
| Уточнённая толерантность заинтересованных сторон | <ul style="list-style-type: none"> может изменяться в рамках процесса планирования управления рисками для определённого проекта |
| Форматы отчётности | <ul style="list-style-type: none"> определяют, как будет происходить документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками |
| Отслеживание | <ul style="list-style-type: none"> фиксирует порядок регистрации действий, связанных с рисками, для целей проекта, а также условия и методы проведения аудита процессов управления рисками |

Рис. 90. План управления рисками

Тестовые задания

1. Планирование управления рисками это...

- Процесс определения методов управления рисками;
- Процесс определения ресурсов и времени для управления рисками;
- Процесс определения стратегии управления рисками;
- Процесс определения критериев оценки рисков.

2. Какие инструменты и методы используются для планирования управления рисками?

- Аналитические методы и экспертная оценка;
- Методы анализа рисков и методы управления рисками;
- Методы оценки рисков и методы контроля рисков;

г) Методы идентификации рисков и методы предотвращения рисков.

3. Какие инструменты и методы используются для планирования управления рисками?

а) Аналитические методы и экспертная оценка;

б) Методы анализа рисков и методы управления рисками;

в) Методы оценки рисков и методы контроля рисков;

г) Методы идентификации рисков и методы предотвращения рисков.

4. Какова роль совещаний по планированию в управлении рисками?

а) Разработка планов действий по управлению рисками;

б) Определение подходов к использованию резервов на возможные потери от рисков;

в) Адаптация общих шаблонов к конкретному проекту;

г) Назначение сфер ответственности по управлению рисками.

5. Что такое методология в контексте управления рисками?

а) Определение подходов, инструментов и источников данных;

б) Распределение обязанностей между членами команды;

в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов;

г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками;

д) Иерархическая структура рисков (RBS);

е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта;

ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками;

з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

6. Что такое роли и сферы ответственности в контексте управления рисками?

а) Определение подходов, инструментов и источников данных;

б) Распределение обязанностей между членами команды;

в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов;

- г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками;
- д) Иерархическая структура рисков (RBS);
- е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта;
- ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками;
- з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

7. Что включает в себя разработка бюджета в контексте управления рисками?

- а) Определение подходов, инструментов и источников данных;
- б) Распределение обязанностей между членами команды;
- в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов;
- г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками;
- д) Иерархическая структура рисков (RBS);
- е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта;
- ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками;
- з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

8. Что определяет определение сроков в контексте управления рисками?

- а) Определение подходов, инструментов и источников данных.
- б) Распределение обязанностей между членами команды.
- в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов.
- г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками.
- д) Иерархическая структура рисков (RBS).
- е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта.
- ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками.

з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

9. Что такое категории рисков в контексте управления рисками?

а) Определение подходов, инструментов и источников данных.

б) Распределение обязанностей между членами команды.

в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов.

г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками.

д) Иерархическая структура рисков (RBS).

е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта.

ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками.

з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

10. Что такое матрица вероятности и воздействия в контексте управления рисками?

а) Определение подходов, инструментов и источников данных.

б) Распределение обязанностей между членами команды.

в) Оценка необходимых средств и разработка процедур использования резервов.

г) Определение сроков и частоты выполнения процессов управления рисками.

д) Иерархическая структура рисков (RBS).

е) Таблица, отображающая вероятность наступления рисков и их воздействие на цели проекта.

ж) Документирование, анализ и обмен данными о результатах управления рисками.

з) Регистрация действий, связанных с рисками, и аудит процессов управления рисками.

7.4. Идентификация рисков

Идентификация рисков – процесс определения перечня рисков, которые могут воздействовать на проект или организацию, и документирования их характеристик.

Участниками данного процесса могут стать сотрудники выполняющие различные роли (рис.91).



Рис. 91. Участники процесса идентификация рисков

Инструменты и методы

1) Обзор документации

Можно осуществлять структурированный анализ документации (рис. 92).



Рис. 92. Информация для обзора

2) Методы сбора информации

Для идентификации рисков могут использоваться различные методы сбора информации (рис. 93).



Рис. 93. Методы сбора информации

3) Анализ с помощью контрольного списка

Контрольные списки рисков создаются на основе исторических данных и опыта предыдущих проектов. Можно использовать RBS для определения основных угроз.

4) Анализ допущений

Проекты планируются на основе гипотез, сценариев и допущений. Анализ допущений выявляет возможные риски.

5) Методы диаграмм

К таким методам относятся:

Диаграммы причинно-следственных связей (рис.94).



Рис. 94. Диаграмма причинно-следственного анализа (Исикавы)
«Стратегия не выполняется»

Блок-схемы процесса или системы

Графически отображают порядок взаимодействия различных элементов системы между собой и их причинно-следственные связи.

Диаграммы влияния

Графическое представление ситуаций, отображающих причинно-следственные связи, последовательности событий во времени и другие отношения между переменными и результатами (рис. 95).

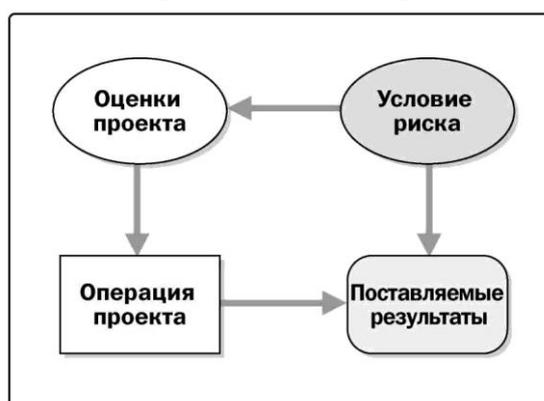


Рис. 95. Диаграмма влияния

6) SWOT анализ

Метод помогает проанализировать деятельность организации, оценить сильные и слабые стороны, возможности и риски.

7) Экспертная оценка

Эксперты, основываясь на своём опыте и знаниях могут определить возможные риски.

Тестовые задания

1. Какие основные этапы включает процесс идентификации рисков?

- а) Определение потенциальных угроз и возможностей
- б) Оценка вероятности возникновения рисков и их влияния на проект

в) Разработка плана управления рисками

г) Все вышеперечисленное

2. Что такое риск?

а) Вероятность возникновения неблагоприятного события

б) Угроза потери или снижения стоимости активов

в) Возможность получения прибыли или достижения успеха

г) Всё вышеперечисленное

3. Какие виды рисков можно выделить при идентификации рисков?

а) Финансовые риски, операционные риски, стратегические риски

б) Риски проекта, риски компании, риски отрасли

в) Риски, связанные с клиентами, поставщиками, конкурентами

г) Все вышеперечисленные виды рисков

4. Что такое матрица вероятности и воздействия?

а) Инструмент для оценки вероятности возникновения риска и его влияния на проект

б) Метод определения приоритетности рисков на основе их вероятности и воздействия

в) Способ визуализации рисков и их взаимосвязей

г) Всё вышеперечисленное

5. Что такое идентификация рисков?

а) Процесс определения перечня рисков

б) Оценка вероятности возникновения рисков.

в) Разработка плана управления рисками

г) Всё вышеперечисленное

6. Какие потери можно считать финансовыми?

- а) Потери ценных бумаг
 - б) Потери сырья
 - в) Выплата штрафа
 - г) Уплата дополнительных налогов
7. Что такое анализ риска?
- а) Систематизация множества рисков на основании признаков и критериев
 - б) Систематическое научное исследование степени риска
 - в) Начальный этап системы мероприятий по управлению рисками
 - г) Всё вышеперечисленное
8. Как называется принцип действия механизма диверсификации?
- а) Избегание рисков
 - б) Разделение рисков
 - в) Снижение рисков
 - г) Всё вышеперечисленное
9. Как называются риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль?
- а) Чистые спекулятивные
 - б) Критические
 - в) Катастрофические
 - г) Недопустимые
10. Как называются риски, которые обусловлены деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией?
- а) Внешние риски
 - б) Внутренние риски
 - в) Чистые риски
 - г) Спекулятивные риски

7.5. Качественный анализ рисков

Качественный анализ рисков — процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий, выполняемый путем оценки и сопоставления их воздействия и вероятности возникновения.

Инструменты и методы

1) Оценка вероятности и воздействия рисков

Оценка вероятности рисков включает определение вероятности возникновения риска. Вероятность риска измеряется в процентах и показывает, насколько вероятно, что риск произойдет.

Воздействие рисков, оценивается как последствия риска, измеряются в денежном эквиваленте или в виде влияния на сроки и качество проекта.

2) Матрица вероятности и воздействия (рис. 96)

Матрица вероятности и воздействия — это инструмент для определения и ранжирования рисков на основе их вероятности и воздействия на проект. Она помогает участникам проекта систематизировать и всесторонне идентифицировать риски, облегчает одновременную работу с большим количеством рисков и способствует разработке единой терминологии для мониторинга и отчетности о состоянии рисков.

| Матрица вероятности и воздействия | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------------------|
| Вероятность | Угрозы | | | | | Благоприятные возможности | | | | |
| | 0,90 | 0,05 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 | 0,72 | 0,36 | 0,18 | 0,09 |
| 0,70 | 0,04 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,56 | 0,56 | 0,28 | 0,14 | 0,07 | 0,04 |
| 0,50 | 0,03 | 0,05 | 0,10 | 0,20 | 0,40 | 0,40 | 0,20 | 0,10 | 0,05 | 0,03 |
| 0,30 | 0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 | 0,24 | 0,12 | 0,06 | 0,03 | 0,02 |
| 0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 | 0,08 | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,01 |
| | 0,05/ очень низкий | 0,10/ низкий | 0,20/ средний | 0,40/ высокий | 0,80/ очень высокий | 0,80/ очень высокий | 0,40/ высокий | 0,20/ средний | 0,10/ низкий | 0,05/ очень низкий |

Воздействие (числовая шкала) на цель (например, стоимость, сроки, содержание или качество)

Каждому риску присваивается рейтинг в зависимости от вероятности его наступления и воздействия на цель в случае наступления. В матрице показаны установленные организацией пороги для низких, средних и высоких рисков, которые позволяют оценить риск применительно к данной цели как высокий, средний или низкий.

Рис. 96. Матрица вероятности и воздействия

3) Оценка качества данных по рискам (рис. 97).



Рис. 97. Оценка качества данных по рискам

4) Категоризация рисков

Разделение рисков на группы в соответствии с определёнными критериями (табл. 15)

Таблица 15

Разделение рисков на группы

| № п/п | Критерии | Пример |
|-------|---------------------|------------------------------------|
| 1. | по их источникам | Иерархическая структура рисков RBS |
| 2. | по областям | Иерархическая структура работ ИСП |
| 3. | по другим критериям | по этапам, фазам |

5) Оценка срочности рисков

Определение приоритетности рисков на основе их влияния на достижение целей организации и возможных негативных последствий (рис. 98).

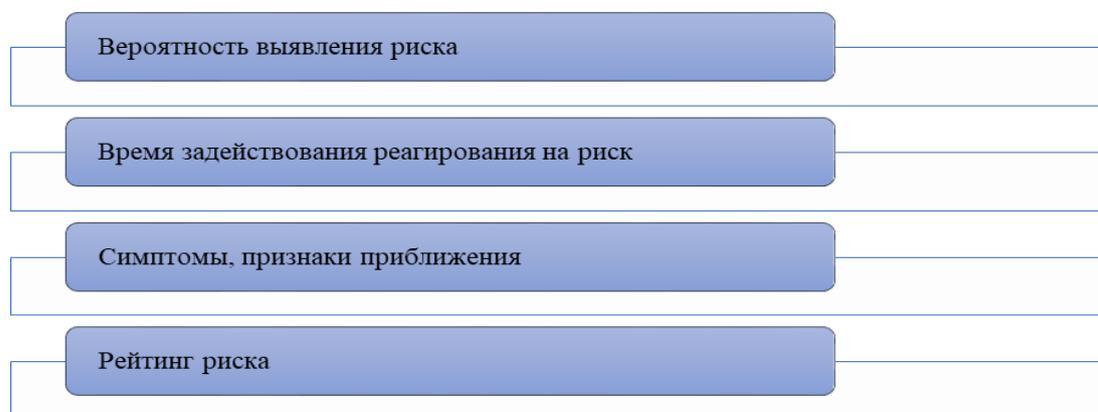


Рис. 98. Показатели приоритетности рисков

б) Экспертная оценка

Процесс получения оценки чего-либо на основе мнения экспертов с целью принятия решения или выбора. Существуют индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

Тестовые задания

1. Матрица вероятности и воздействия — это инструмент для определения и ранжирования рисков на основе:

- а) вероятности возникновения рисков;
- б) воздействия рисков на проект;
- в) вероятности возникновения и воздействия рисков на проект.

2. Что такое экспертная оценка?

- а) Процесс получения оценки для принятия решения.
- б) Процесс получения оценки для выбора.
- в) Оба варианта верны

3. Оценка качества данных по рискам включает аспекты:

- а) неосвязаемости, неисчерпаемости и ценности данных;
- б) неосвязаемости и неисчерпаемости данных;
- в) неосвязаемости, неисчерпаемости и ценности данных.

4. Категоризация рисков — это процесс разделения рисков на группы в соответствии с:

- а) вероятностью возникновения рисков;
- б) воздействием рисков на проект;
- в) критериями, определёнными участниками проекта.

5. Оценка срочности рисков — это процесс определения приоритетности рисков на основе:

- а) влияния на достижение целей организации;
- б) возможных негативных последствий;
- в) сочетания а) и б).

6. Что такое оценка вероятности рисков?

- а) Определение вероятности возникновения риска.
- б) Оценка влияния рисков на проект.
- в) Определение вероятности возникновения и воздействия рисков на проект.

7. Что такое матрица вероятности и воздействия?

- а) Инструмент для определения вероятности возникновения рисков.

- б) Инструмент для определения воздействия рисков на проект.
 - в) Инструмент для определения вероятности возникновения и воздействия рисков на проект.
8. Что включает оценка качества данных по рискам?
- а) Неосвязаемость, неисчерпаемость и ценность данных.
 - б) Неосвязаемость и неисчерпаемость данных.
 - в) Неосвязаемость, неисчерпаемость и ценность данных.
9. Что такое категоризация рисков?
- а) Процесс разделения рисков на группы по вероятности возникновения.
 - б) Процесс разделения рисков на группы по воздействию на проект.
 - в) Процесс разделения рисков на группы по критериям, определённым участниками проекта.
10. На основе чего проводится оценка срочности рисков?
- а) Влияние на достижение целей организации.
 - б) Возможные негативные последствия.
 - в) Сочетание а) и б).

7.6. Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков — процесс численного анализа воздействия идентифицированных рисков на цели проекта или цели организации.

Инструменты и методы

- 1) Методы сбора и представления информации
 - Проведение интервью

Для некоторых популярных моделей распределения нужно собрать данные об оптимистических (редких), пессимистических (частых) и самых вероятных сценариях. Пример оценок стоимости по трем точкам представлен на рис. 99.



Рис. 99. Диапазон оценок стоимости проекта по результатам интервью по поводу рисков

- Распределение вероятностей — это закон, описывающий вероятности наступления всех возможных исходов случайной величины, выраженный в виде математической функции (рис.100).

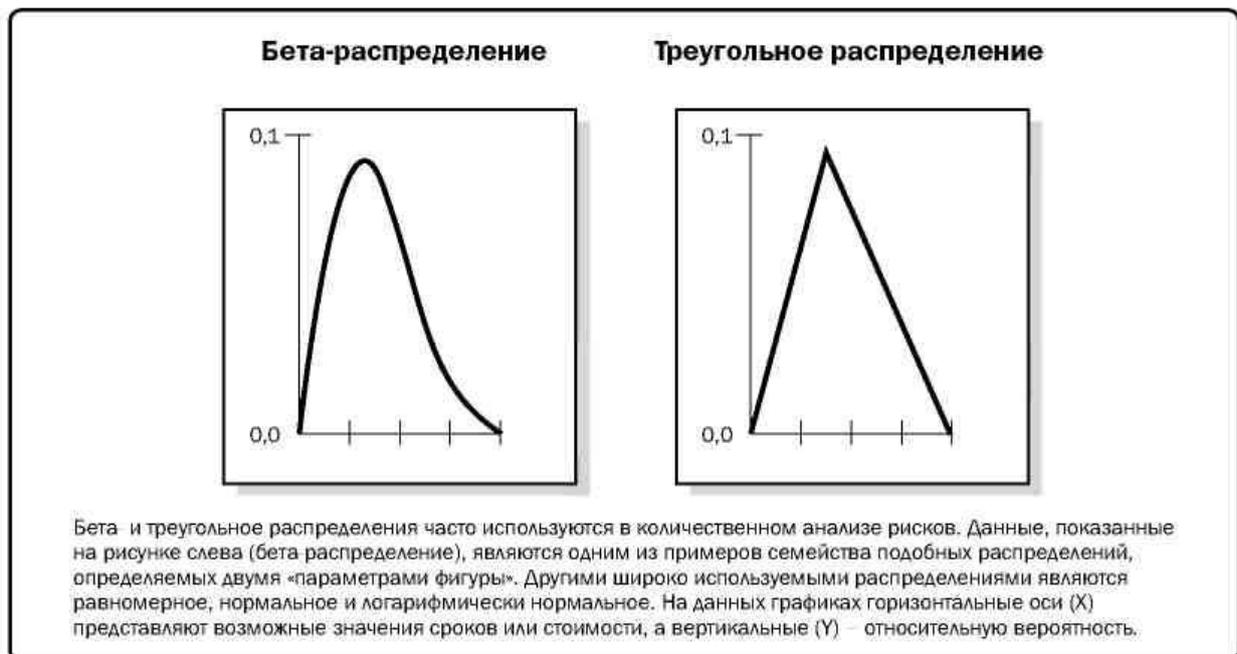


Рис. 100. Примеры широко используемых распределений вероятностей

Горизонтальные оси (X) - возможные значения сроков или стоимости

Вертикальные (Y) – относительную вероятность

2) Методы количественного анализа и моделирования рисков

- Анализ чувствительности — это метод, используемый для оценки влияния различных факторов на итоговые показатели проекта. Он помогает выявить наиболее значимые параметры, оценить ожидаемые результаты при неточных данных и провести стресс-тестирование для определения устойчивости бизнеса к колебаниям параметров (рис. 101).

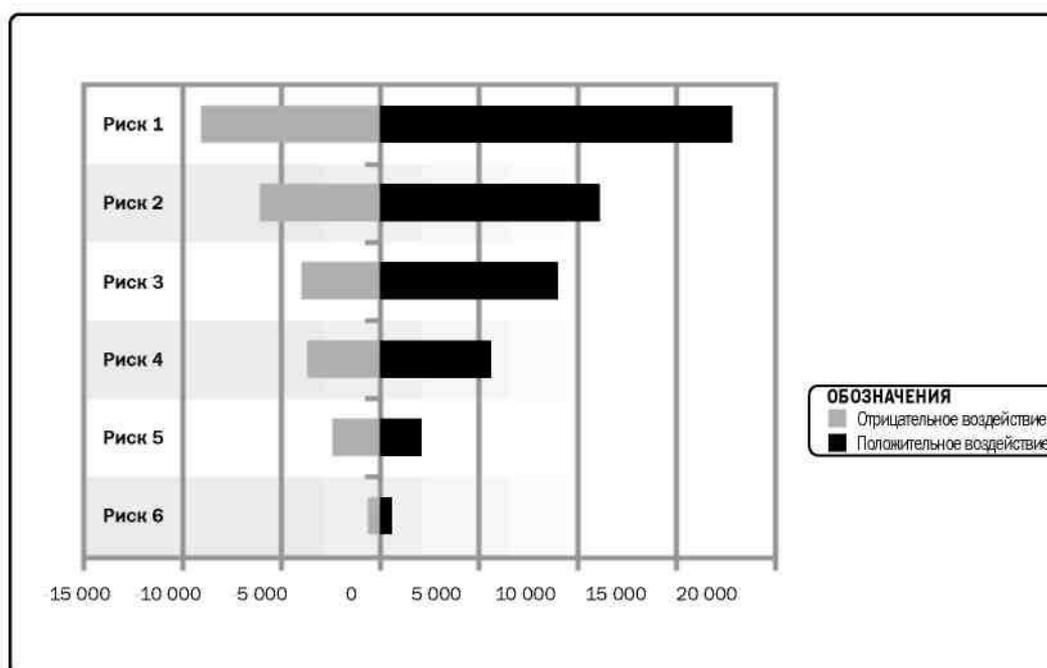


Рис. 101. Пример диаграммы «торнадо»

- Анализ ожидаемого денежного значения (Expected Monetary Value, EMV) — это статистический метод, который используется для вычисления среднего результата в ситуациях, когда возможны различные сценарии развития событий. Этот метод применяется в рамках анализа дерева решений и помогает организациям определить относительную стоимость альтернативных действий (рис. 102).

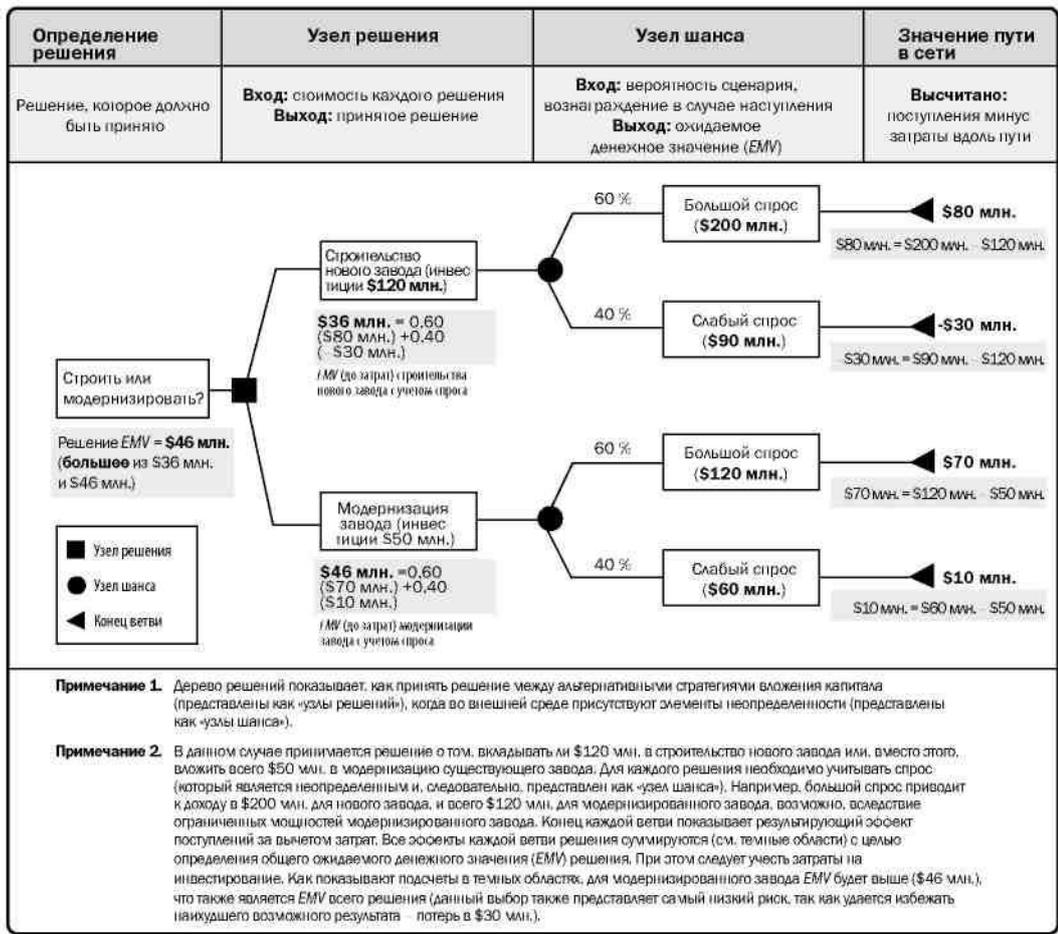


Рис.102 . Диаграмма дерева решений

• Моделирование и имитация.

Моделирование — это процесс создания и изучения моделей, которые представляют собой упрощённые представления реальных объектов, систем или процессов. Оно позволяет изучать свойства и поведение этих объектов, систем или процессов без непосредственного взаимодействия с ними.

Имитация — это процесс воспроизведения поведения реальной системы с использованием её модели. Она проводится с целью получения информации об этой системе путём проведения экспериментов с моделью (рис. 103).

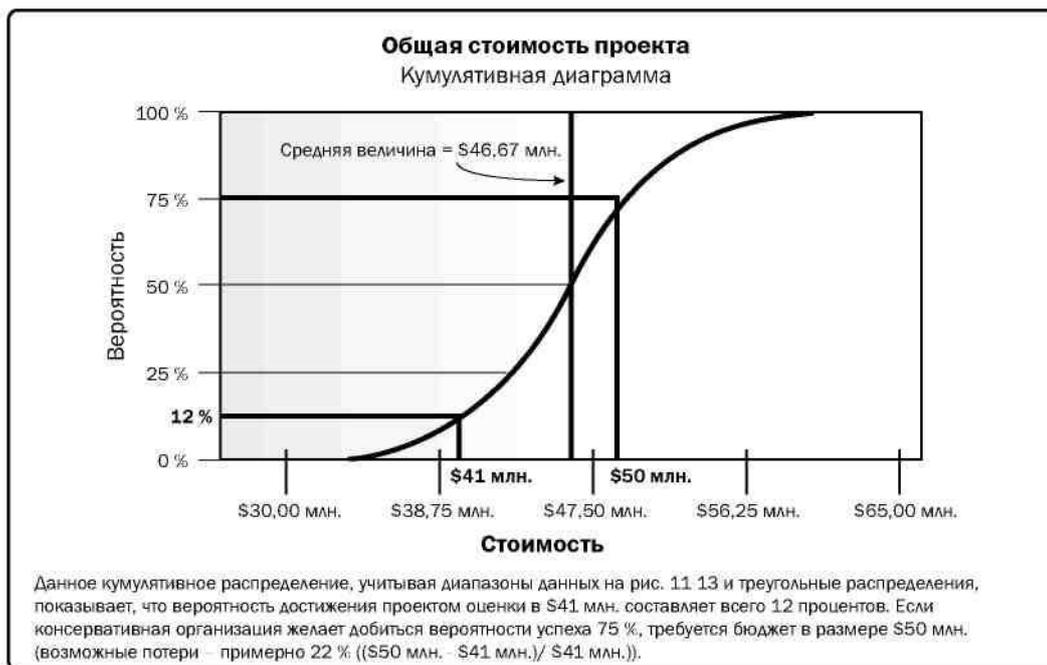


Рис. 103 . Имитация стоимости рисков

3) Экспертная оценка

Экспертная оценка нужна для определения различных воздействий на стоимость и сроки проекта, она играет важную роль при интерпретации данных. Эксперты определяют слабые стороны и сильные стороны инструментов и их пригодность.

Тестовые задания

1. Что такое количественный анализ рисков?
 - а) Процесс численного анализа воздействия рисков на цели проекта.
 - б) Метод определения потенциальных рисков.
 - в) Способ оценки влияния рисков на организацию.
 - г) Всё вышеперечисленное.
2. Когда выполняется количественный анализ рисков?
 - а) После качественного анализа рисков.
 - б) До качественного анализа рисков.
 - в) В случае отсутствия данных для моделирования.
 - г) Всегда после идентификации рисков.
3. Какие инструменты используются для сбора информации в рамках количественного анализа рисков?

- а) Интервью и фокус-группы.
 - б) Статистические данные и исторические данные.
 - в) Анализ документации и отчётов.
 - г) Все вышеперечисленные.
4. Какие методы используются для анализа чувствительности в количественном анализе рисков?
- а) Диаграмма «торнадо».
 - б) Анализ сценариев.
 - в) Метод Монте-Карло.
 - г) Все вышеперечисленные.
5. Что такое диаграмма «торнадо»?
- а) График, показывающий влияние различных факторов на проект.
 - б) Таблица, содержащая информацию о рисках.
 - в) Схема, иллюстрирующая взаимосвязь рисков.
 - г) Всё вышеперечисленное.
6. Что такое анализ сценариев?
- а) Метод оценки возможных исходов рисков.
 - б) Инструмент для определения приоритетов рисков.
 - в) Способ визуализации рисков.
 - г) Всё вышеперечисленное.
7. Что такое метод Монте-Карло?
- а) Статистический метод для оценки рисков.
 - б) Математический метод для анализа рисков.
 - в) Графический метод для визуализации рисков.
 - г) Всё вышеперечисленное.
8. Как используется количественный анализ рисков в процессе принятия решений?
- а) Для определения потенциальных рисков.
 - б) Для оценки влияния рисков на проект.
 - в) Для определения приоритетов рисков.
 - г) Всё вышеперечисленное.
9. В каких случаях количественный анализ рисков невозможен?
- а) При отсутствии данных для моделирования.
 - б) Если риски не влияют на проект.
 - в) Если риски не являются существенными.
 - г) Всё вышеперечисленное.

10. Какова основная цель количественного анализа рисков?

- а) Определить потенциальные риски.
- б) Оценить влияние рисков на проект.
- в) Определить приоритеты рисков.
- г) Всё вышеперечисленное.

7.7. Планирование реагирования на риски

Планирование реагирования на риски — процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта или целям организации. Предусматривает меры реагирования на риски в порядке их приоритетов.

Процесс планирования реагирования на риски следует за процессом количественного анализа рисков.

Инструменты и методы

Существует несколько стратегий реагирования на риски. Для каждого риска необходимо выбрать наиболее подходящую стратегию или комбинацию стратегий.

1) Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы)

Существуют четыре основных стратегии реагирования на угрозы: уклонение, передача, снижение и принятие (рис. 104).

| | |
|------------------|---|
| Уклонение | <ul style="list-style-type: none">• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью устранения угрозы или защиты проекта от ее воздействия. |
| Передача | <ul style="list-style-type: none">• стратегия реагирования на риск, посредством которой команда проекта перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону. |
| Снижение | <ul style="list-style-type: none">• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью уменьшения вероятности возникновения или воздействия риска. |
| Принятие | <ul style="list-style-type: none">• стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта решает признать риск и не предпринимать каких-либо действий до наступления риска. |

Рис. 104. Стратегии реагирования на отрицательные риски (угрозы)

2) Стратегии реагирования на положительные риски (благоприятные возможности)

Ниже предлагаются четыре стратегии реагирования на благоприятные возможности, имеющие потенциально положительные воздействия на цели (рис. 105).

| | |
|----------------------|---|
| Использование | <ul style="list-style-type: none">• стратегия может быть выбрана для реагирования на риски с положительным воздействием, если с точки зрения организации необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была реализована. |
| Увеличение | <ul style="list-style-type: none">• стратегия используется для повышения вероятности и/или положительного воздействия благоприятной возможности. |
| Разделение | <ul style="list-style-type: none">• стратегия подразумевает передачу части или всей ответственности за благоприятную возможность третьей стороне, способной лучше других воспользоваться данной благоприятной возможностью в интересах проекта. |
| Принятие | <ul style="list-style-type: none">• принятие благоприятной возможности — это желание воспользоваться преимуществом благоприятной возможности в случае ее наступления без активного ее преследования. |

Рис. 105. Стратегии реагирования на положительные риски (благоприятные возможности)

3) Стратегии реагирования на возможные потери

Некоторые способы реагирования используются только при наступлении определённых событий. План реагирования активируется при заранее определённых условиях. Необходимо отслеживать события, являющиеся триггерами для реагирования на возможные потери, такие как нарушение сроков контрольных событий или повышение приоритета у поставщика.

4) Экспертная оценка

Экспертную оценку осуществляет лицо или группа лиц, обладающих специальным образованием, знаниями, навыками, опытом или подготовкой в области разработки мер реагирования на риски

осведомленных сторон, относительно действий, предпринимаемых в отношении конкретных и определенных рисков.

Тестовые задания

1. Что такое планирование реагирования на риски?

а) Процесс разработки вариантов и действий по расширению благоприятных возможностей и сокращению угроз целям проекта или организации.

б) Процесс определения и назначения одного лица ответственным за реагирование на риски.

в) Процесс выбора оптимального способа реагирования на риски из нескольких возможных вариантов.

г) Процесс анализа того, имеет ли план реагирования на риски желаемый эффект.

3. Какие существуют стратегии реагирования на риски?

а) Уклонение, передача, снижение и принятие.

б) Уклонение, передача, снижение и игнорирование.

в) Уклонение, передача, снижение и принятие.

г) Уклонение, передача, снижение и игнорирование.

4. Как происходит выбор оптимальной стратегии реагирования на риски?

а) На основе анализа серьезности, экономической эффективности и реалистичности.

б) На основе анализа степени воздействия и согласованности со всеми вовлеченными сторонами.

в) На основе анализа результатов количественного анализа рисков.

г) На основе анализа вторичных рисков и возможных потерь.

5. Что такое вторичные риски и как они учитываются при планировании реагирования на риски?

а) Вторичные риски — это риски, возникающие в результате реагирования на другие риски. Они учитываются при определении резерва на возможные потери.

б) Вторичные риски — это риски, возникающие в результате уклонения от угроз. Они учитываются при выборе стратегии уклонения.

в) Вторичные риски — это риски, возникающие в результате передачи ответственности за реагирование на риски третьей стороне. Они учитываются при определении инструментов передачи.

г) Вторичные риски не учитываются при планировании реагирования на риски.

6. Что такое резервирование и зачем оно нужно при планировании реагирования на риски?

а) Резервирование — это процесс определения условий, которые являются триггером для использования резерва на возможные потери.

б) Резервирование — это процесс выделения средств на покрытие возможных потерь по времени или стоимости.

в) Резервирование — это процесс выбора наиболее адекватной стратегии реагирования на риски.

г) Резервирование не используется при планировании реагирования на риски.

7. Какие этапы включает в себя процесс планирования реагирования на риски?

а) Анализ рисков, выбор стратегии реагирования, разработка мероприятий и контроль результатов.

б) Анализ рисков, определение ответственных лиц, разработка стратегии реагирования и контроль результатов.

в) Анализ рисков, выбор стратегии реагирования, внедрение выбранной стратегии и контроль результатов.

г) Анализ рисков, определение ответственных лиц, разработка мероприятий и контроль результатов.

8. Что такое количественный анализ рисков и зачем он нужен при планировании реагирования на риски?

а) Количественный анализ рисков — это процесс оценки вероятности возникновения рисков и их влияния на проект или организацию. Он нужен для определения приоритетов мер реагирования на риски.

б) Количественный анализ рисков — это процесс определения возможных потерь по времени или стоимости. Он нужен для определения размера резерва на возможные потери.

в) Количественный анализ рисков — это процесс определения наиболее эффективных стратегий реагирования на риски. Он нужен для выбора оптимального способа реагирования на риски.

г) Количественный анализ рисков не используется при планировании реагирования на риски.

9. Что такое анализ дерева и зачем он нужен при планировании реагирования на риски?

а) Анализ дерева — это инструмент анализа рисков, который помогает определить возможные пути развития событий и оценить их последствия. Он нужен для выбора наиболее адекватной стратегии реагирования на риски.

б) Анализ дерева — это инструмент анализа рисков, который помогает определить возможные потери по времени или стоимости. Он нужен для определения размера резерва на возможные потери.

в) Анализ дерева — это инструмент анализа рисков, который помогает определить наиболее эффективные стратегии реагирования на риски. Он нужен для выбора оптимального способа реагирования на риски.

г) Анализ дерева не используется при планировании реагирования на риски.

10. Что такое основной и запасной планы при планировании реагирования на риски?

а) Основной и запасной планы — это стратегии реагирования на риски, которые выбираются на основе анализа серьёзности, экономической эффективности и реалистичности.

б) Основной и запасной планы — это мероприятия по внедрению выбранной стратегии реагирования на риски, которые разрабатываются для обеспечения гибкости и устойчивости плана.

в) Основной и запасной планы — это инструменты передачи и снижения рисков, которые используются для перекладывания последствий наступления угроз на третью сторону или уменьшения вероятности возникновения рисков.

г) Основной и запасной планы не используются при планировании реагирования на риски.

7.8. Контроль рисков

Контроль рисков – процесс применения планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга остаточных рисков, выявления новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками.

Цели процесса контроля рисков призваны определить (рис. 106).



Рис.106. Цели процесса контроля рисков

Таблица 16

Инструменты и методы

| | Инструменты | Методы |
|----|-----------------------------------|---|
| 1. | Переоценка рисков | В результате осуществления контроля рисков могут выявиться новые риски, также происходит переоценка текущих рисков, или закрываются риски, утратившие свою актуальность. Риски нужно переоценивать регулярно по расписанию. |
| 2. | Аудиты рисков | На данном этапе проводится анализ эффективности мер по управлению рисками. Аудиты могут проводиться как на регулярных совещаниях, так и на совещаниях по аудиту рисков |
| 3. | Анализ отклонений и тенденций | Анализ отклонений и тенденций применяется для контроля и сравнения плановых и фактических результатов. Мониторинг может осуществляться с применением освоенного объема и других методов. Анализ помогает прогнозировать возможные отклонения от сроков и бюджета. |
| 4. | Измерение технического исполнения | Данный процесс заключается в сравнении полученных результатов с запланированными. К показателям технического исполнения относятся: вес, время транзакций, количество дефектов, объём хранилища и другое. |
| 5. | Анализ резервов | В процессе работы могут расходоваться резервы. На данном этапе анализируется объем оставшихся резервов. |
| 6. | Совещания | Управление рисками должно чаще практиковаться и включаться в повестку дня периодических совещаний. |

Тестовые задания

1. Что такое контроль рисков?
 - а) Процесс применения планов реагирования на риски.
 - б) Отслеживание идентифицированных рисков.
 - в) Мониторинг остаточных рисков.
 - г) Выявление новых рисков.
 - д) Оценка результативности процесса управления рисками.
2. Какова цель переоценки рисков?
 - а) Регулярное проведение согласно расписанию.
 - б) Определение актуальности рисков.
 - в) Согласование резервов с текущими оценками рисков.
 - г) Закрытие неактуальных рисков.
 - д) Обновление активов процессов организации.
3. Что такое аудит рисков?
 - а) Изучение результативности мер реагирования на риски.
 - б) Документирование результативности управления рисками.
 - в) Проведение отдельных совещаний по аудиту рисков.
 - г) Регулярные обзорные совещания.
 - д) Сравнение запланированных результатов с фактическими.
4. Какой метод используется для мониторинга общего исполнения работ?
 - а) Анализ освоенного объёма.
 - б) Анализ отклонений и тенденций.
 - в) Измерение технического исполнения.
 - г) Анализ резервов.
 - д) Совещания по статусу выполнения работ.
5. Что такое анализ резервов?
 - а) Сравнение величины оставшихся рисков с величиной оставшихся резервов.
 - б) Определение адекватности остатка резерва.
 - в) Выявление новых рисков.
 - г) Переоценка текущих рисков.
 - д) Выполнение плана на случай возможных потерь.
6. Как часто следует включать управление рисками в повестку дня совещаний?
 - а) Чем реже, тем лучше.
 - б) Чем чаще, тем легче управлять рисками.

- в) Зависит от специфики проекта.
 - г) Зависит от хода выполнения работ.
 - д) Зависит от результатов аудита рисков.
7. Что такое анализ отклонений и тенденций?
- а) Сравнение запланированных результатов с фактическими.
 - б) Прогнозирование потенциальных отклонений работ.
 - в) Измерение технического исполнения.
 - г) Анализ резервов.
 - д) Совещания по статусу выполнения работ.
8. Что относится к показателям технического исполнения?
- а) Вес.
 - б) Сроки транзакций.
 - в) Число допущенных дефектов.
 - г) Объёмы хранилища.
9. Что такое анализ резервов?
- а) Сравнение величины оставшихся рисков с величиной оставшихся резервов.
 - б) Определение адекватности остатка резерва.
 - в) Выявление новых рисков.
 - г) Переоценка текущих рисков.
 - д) Выполнение плана на случай возможных потерь.
10. Какие методы используются в контроле рисков?
- а) Анализ отклонений и тенденций.
 - б) Переоценка рисков.
 - в) Аудиты рисков.
 - г) Измерение технического исполнения.
 - д) Анализ резервов.

7.9. Основные приемы управления рисками инновационных проектов

Классические модели теории принятия решения предусматривают следующие ситуации:

- *«игровая ситуация»*: состояние окружающего мира определяется возможными действиями рационального противника/конкурента¹⁷²;
- *рисковая ситуация*: состояние окружающей среды характеризуется определенными, известными лицу, принимающему решение, вероятностями;
- *ситуация неопределенности*: критерии/вероятности, характеризующие события окружающего мира неизвестны, либо объективно не даны.

Возможны следующие альтернативы принятия решений в условиях рискованной ситуации:

- *уклонение от риска* – субъект, принимающий решение, стремится максимально избежать возможных рисков, поэтому он готов нести большие издержки на различные мероприятия по контролю и страховке рисков;
- *предпочтение риска*¹⁷³ – субъект осознанно идет на риск, принимает минимальные меры по его страхованию и готов сам нести ответственность за последствия риска. Данная стратегия характерна для тех предпринимателей, которые ожидают в результате спекулятивных рисков выгодные доходы. Поэтому эту стратегию часто применяют молодые, растущие предприятия;
- *безразличие к риску* – субъект, принимающий решение, стремится к оптимизации затрат на риск и старается обоснованно применять различные инструменты и методы страхования и ликвидации риска.

Алгоритм метода экспертной оценки экономических рисков включает в себя¹⁷⁴:

¹⁷² Халл, М. Нанотехнологии и экология: риски, нормативно-правовое регулирование и управление : монография / М. Халл, Д. Боумен. - 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 347 с

¹⁷³ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

¹⁷⁴ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель

1. разработку перечня потенциальных рисков по всем этапам и ключевым событиям реализуемого проекта;

2. определение существенности каждого риска для возможности реализации принимаемого управленческого решения и достижения поставленной цели;

3. нахождение вероятности риска.

Опасность риска наиболее целесообразно определять в процентах или долях единицы так, чтобы сумма показателей по этапам и событиям реализуемого проекта или иного решения составляла 100% или единицу. Это позволит провести предварительный анализ структуры потенциальных угроз, выделив наиболее важные этапы, для дальнейшего контроля за их развитием. Под угрозой также понимают значимость последствий наступления риска на каком-нибудь этапе проекта, связанную с возможностью исправления ошибки. Комплексный итоговый проектный анализ рисков необходимо разделить на этапы – контрольные точки. Это позволит своевременно выявить негативные ситуации и тенденции и избежать увеличения затрат фирмы и риска банкротства.

С точки зрения объекта анализ рисков может охарактеризовать различные его стороны. Тогда структура анализа будет, следующим:

1. Коммерческий риск.
2. Технический риск.
3. Организационный риск.
4. Социальный риск.
5. Экологический риск.
6. Экономический риск.

Эти виды рисков должны обязательно присутствовать при анализе новой инновационной продукции.

Принятие управленческого решения в условиях риска зависит от поведения индивидуумов и групп, занятых коммерческой деятельностью. Поэтому разработчики инновационных проектов должны хорошо знать потенциальных заказчиков, их планы, поведение и выбирать соответствующую маркетинговую стратегию. Важно обеспечить информированность, коммуникабельность участников иннова-

ционного проекта относительно аспектов его разработки и реализации¹⁷⁵.

Риск может быть минимизирован путем проведения проектного анализа инновационной продукции (коммерческого, технического, организационного, социального, экологического, экономического), что имеет значение для разработки инновационного проекта.

Тестовые задания

1. К какому виду классификации относятся глобальные и локальные риски?

- а) по причине возникновения;
- б) по типу риска;
- в) по масштабу и размерам.

2. Какой вид рисков обусловлен неоптимальной структурой организации, недостаточным качеством подготовки персонала?

- а) внешний риск;
- б) внутренний риск;
- в) экономический риск.

2. К какому виду рисков относится риск военных действий и гражданских беспорядков:

- а) производственный;
- б) финансовый;
- в) политический;
- г) отраслевой.

3. Революция – это:

- а) экстралегальный риск;
- б) региональный риск;
- в) легально-производственный риск;
- г) страновой риск.

4. Страновые макроэкономические риски связаны:

- а) с неравномерностью инфляционных процессов;
- б) колебаниями цен на энергоносители;
- в) внешним долгом стран;

¹⁷⁵ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. - 538 с.

г) все вышеперечисленные.

5. К какому виду рисков относится авария на Чернобыльской АЭС?

- а) производственный; б) финансовый;
- в) экологический; г) отраслевой.

6. Какому виду рисков можно противопоставить страхованию КАСКО?

- а) имущественному;
- б) транспортному;
- в) отраслевому;
- г) экологическому.

7. Причиной коммерческого риска может быть:

- а) простой оборудования;
- б) брак в производстве;
- в) завышенная цена товара;
- г) потери рабочего времени.

8. Вероятность финансовых потерь в результате неправильно выбранного момента, формы и срока платежа – это:

- а) расчётный риск;
- б) кредитный риск;
- в) валютный риск;
- г) инвестиционный риск.

9. Верно ли утверждение: «Операционный риск – это риск, связанный с вероятностью управленческих, профессиональных ошибок либо злоупотреблений»?

- а) верно;
- б) не верно.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте объект и субъект системы управления рисками.

2. Охарактеризуйте процесс формирования системы управления рисками.

3. Определите содержание планирования и принятия решений в области управления рисками.

4. Дайте определение организации управления рисками.

5. Как осуществляется руководство управлением рисками.
6. Определите основные функции контроля процесса управления рисками.

Задания для самостоятельной работы

Выберите конкретный инновационный проект и проведите анализ рисков.

Выполните SWOT-анализ проекта. Сформулируйте несколько основных рисков на уровне проекта в целом

- Определите основные типы рисков для данного проекта, используя причинно-следственную диаграмму (Диаграмму Ишикавы). К каким элементам и фазам проекта они относятся?
- Определите несколько рисков на уровне проекта в целом и несколько рисков, связанных с конкретными работами проекта.
- Преобразуйте список рисков, полученный на предыдущем этапе в список идентифицированных рисков проекта, проранжированных по приоритетам.
- Разработайте плана реагирования на риски, указав метод реагирования и соответствующий комплекс мероприятий для предотвращения и для выполнения в случае возникновения риска.

Кейс

Управление инновациями по-немецки (как заставить идею работать)¹⁷⁶

Консалтинговая фирма L&P существовала уже 15 лет, но в настоящее время дела шли как никогда хорошо, несмотря на общий экономический спад в Германии в последние два года.

Организационные изменения

Высокие прибыли, получаемые L&P, вынудили видоизменить организационно-правовую структуру фирмы, учрежденной в свое время в форме общества с ограниченной ответственностью с ведущими специалистами фирмы в качестве партнеров-вкладчиков. В 1993 г. каждый партнер основной фирмы создал свое собственное предприятие, и значительная часть оборота осуществлялась через эти

¹⁷⁶ Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

индивидуальные компании, что позволило вполне законным образом снизить налоговые отчисления. Эксперты L&P знали свое дело и их никак нельзя было назвать, как, это часто бывает в жизни, сапожниками без сапог.

Высокий имидж

Начиная с 1993 г., L&P явно была на подъеме, о чем свидетельствовали стабильно растущий годовой оборот компании, а также высокая и неуклонно увеличивающаяся доля постоянных клиентов в общем объеме работы. Даже местонахождение штаб-квартиры фирмы в престижном и дорогом Баден-Бадене – европейском центре развлечения и отдыха – само по себе подтверждало: L&P – солидная компания. На рекламном проспекте фирмы сотрудники представлены в неформальной одежде, в свитерах и джинсах, в раскованных, непринужденных позах с улыбками на лицах, что располагало клиентов в пользу фирмы и невольно вызывало у них доверие.

Основная доля доходов фирмы, более 50%, поступала от консультаций в области менеджмента. Другие направления – повышение квалификации менеджеров и подбор кадров по заказам фирм – хотя и были важными и выгодными статьями дохода, но конъюнктура на этих рынках была подвержена сильным колебаниям.

Новый заказчик

На L&P внимательно отнеслись к обращению фирмы ВВ с просьбой помочь упорядочить процесс реализации новых идей, возникающих внутри фирмы. Дело было не только в том, что ВВ – третий в Германии из крупнейших производителей верхней одежды после «Steilmann» и «Eskada». Самым главным притягательным моментом оказался интересный круг проблем, с которыми столкнулась фирма. Проблемы ВВ заключались в следующем. Высшее руководство компании было обеспокоено, с одной стороны, инертностью фирмы по отношению к инновациям, а с другой, – множеством проектов с неопределенными перспективами и последствиями, которые буквально захлестнули фирму.

Руководство ВВ не устраивало то обстоятельство, что судьба новой идеи, родившейся у сотрудника фирмы, зависела не столько от качества самой идеи, сколько от множества субъективных факторов, таких как: отношение непосредственного руководителя к идее и к ее

автору, активность и пробивная способность самого автора и т. д. и т. п. Отсутствовали четкая схема принятия решений при реализации инноваций, распределение обязанностей и ответственности при оценке идеи и реализации проекта на ее основе. Заказ ВВ и заключался в разработке такой схемы.

Первые предложения

На основе этого заказа L&P сформулировала рабочее предложение, в которое вошли:

- содержание работ;
- функции и задачи договаривающихся сторон;
- сроки и этапы проведения работ;
- стоимость выполнения работ.

20 сентября 1993 г. рабочее предложение было направлено заказчику. После уточнения некоторых пунктов с г-м Бантлэ, возглавившим группу консультантов L&P, руководство ВВ 10 октября подтвердило заказ, что означало: договор на условиях, зафиксированных в рабочем предложении, вступил в силу.

Работа

Группа консультантов, в которую кроме Бантлэ вошли еще один партнер L&P г-н Линзе, а также молодой и энергичный специалист Янык, приступила к работе 15 октября. Группа начала деятельность со знакомства с фирмой, изучения структуры управления, существующей системы принятия решений.

Затем последовали многочисленные интервью с руководством и ключевым персоналом компании. При этом консультанты не давали никаких персональных оценок и оценки ситуации в целом, не высказывали предварительного мнения. Они корректно и вежливо задавали вопросы, выслушивали собеседников, просили их заполнить опросные листы, внимательно изучали документы. Полевые исследования подтвердили исходную предпосылку, что решение проблемы заключается в разработке детальной схемы оценки, отбора и реализации идей с четким распределением обязанностей и ответственности каждого звена, вовлеченного в процесс принятия решений.

В течение первой недели ноября группа консультантов, интенсивно работая по 10 – 12 часов в сутки, подготовила схему

организации работ. Она предусматривала тщательный исходный анализ и оценку потенциала идеи.

Для этого на начальной стадии – на фазе определения задач – предусматривалось создание группы управления проектом (ГУП) и группы принятия решений (ГПР). ГУП создавалась решением высшего руководства под каждый конкретный проект. В нее включались ведущие специалисты и эксперты, компетентные в области, которую затрагивала идея. В состав ГПР входило высшее руководство фирмы, причастное к принятию решений на ВВ. Именно ГПР принадлежало решающее слово в принятии решения о целесообразности продолжения работ по проекту. На основе положительного решения вырабатывалось задание по проекту, которое переходило в стадию предварительного изучения.

На стадии предварительного изучения работу по сбору информации, ее селекции по степени важности, по оценке перспективности идеи, а также техническую поддержку проекта осуществляла рабочая группа, действовавшая в тесной связи с куратором проекта. Рабочую группу возглавлял автор идеи, что по мнению экспертов L&P позволяло рационально использовать его энтузиазм и энергию.

На основании отчета по стадии предварительного изучения группа по управлению проектом совместно с ГПР принимала решение о продолжении работ и переходе в фазу разработки детальной концепции. И только после положительного отчета по разработке детальной концепции и одобрения этого отчета как ГУП, так и ГПР, консультанты приступали к реализации проекта. После фазы реализации предусматривался отчет по проверке эффективности проекта.

Итоговое обсуждение результатов

15 ноября проект многоступенчатой схемы принятия решений был представлен руководству фирмы ВВ на 2-дневном семинаре. После 45-минутной презентации г-на Бантлэ руководство ВВ получило возможность задать вопросы по всем деталям проекта. После обеда выступили два эксперта от ВВ, заранее ознакомившиеся с предложением L&P, и каждый из них изложил свою точку зрения на проект. Утром второго дня семинара обсуждение продолжилось, а после обеда участникам семинара, несмотря на отрицательное

отношение к предложенной разработке одного из экспертов, удалось принять окончательно сформулировать все поправки и изменения.

При этом специалисты от L&P выступали в качестве ведущих дискуссии, направляя ход обсуждения и поддерживая наиболее интересные предложения. Таким образом, по итогам семинара схема была принята с некоторыми поправками. Например, по просьбе руководства в схеме была уточнена процедура прохождения решений при отрицательном мнении непосредственного руководителя, а также внесены некоторые детали в описание стадии предварительного изучения. Помимо этого, в окончательном варианте предусмотрена ситуация, когда руководителем проекта является не генератор идеи, а назначенный руководством объективный и непредвзятый специалист в соответствующей сфере.

Реализация проекта

18 ноября фирма ВВ приступила к формированию персонального состава группы принятия решений, а также к обучению с помощью специалистов из L&P своего персонала, который должен был быть вовлечен в процесс оценки, анализа и реализации инноваций. Поскольку определенная часть процедур по предложенной схеме была автоматизирована, специальной задачей экспертов L&P была подготовка специалистов ВВ для работы на компьютере.

Следующим важным этапом освоения новой схемы явилась ее апробация на практике. Как раз в это время сотрудник отдела сбыта г-н Миллер предложил новую интересную идею расширения продаж продукции ВВ. Предложение заключалось в создании при фирме и на площадях, размещенных на территории ВВ, торгового зала для розничных покупателей по примеру известной баден-вюртембергской фирмы WMF – производителя посуды и кухонных принадлежностей. До того времени ВВ сбывала свою продукцию оптовикам, которые продавали ее в розничную торговлю, и только там она поступала к розничным покупателям.

Сокращение числа посредников позволяло уменьшить цену продукции при продаже в фирменном торговом зале, ускорить срок оборачиваемости средств. Более того, у фирмы появлялась возможность более оперативно получать информацию о реакции покупателей на новые модели одежды, что чрезвычайно важно в конкурен-

тной борьбе на таком специфическом рынке, каким является рынок верхней женской одежды. Эти преимущества дополнительного канала сбыта были очевидны, но возникали и новые проблемы, например, недовольство оптовых посредников, необходимость значительных инвестиций в проект и т.д. Все это требовало тщательного анализа и принятия взвешенного решения. Таким образом, возникшая проблема идеально подходила для апробации новой схемы принятия решений.

Успех заказчика

В итоге успешного применения предложенной схемы фирма ВВ увеличила сбыт продукции на 8%, повысила конкурентоспособность изделий на рынке. Г-н Миллер получил должность начальника отдела прода

Успех разработчика

Фирма L&P переехала в новый, более престижный офис в центре Баден-Бадена, г-н Янык сменил старый BMW-328 на новенькую 525-ю модель.

Задания к кейсу:

1. Как вы думаете, какая ключевая проблема в компании «ВВ»?
2. Обратите внимание на функции консультантов из L&P на каждом этапе жизненного цикла инновации в компании «ВВ».
3. Каким образом консультантам удастся возложить ответственность за принятие решения по инновационному проекту на руководство фирмы?
4. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?
5. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?
6. Смоделируйте схему основных этапов реализации инновационного проекта г-на Миллера по расширению продаж продукции ВВ.
7. Постройте таблицу SWOT-анализа для данной инновации и определите степень будущего успеха проекта.

Темы эссе

1. Риски в инновационной предпринимательской деятельности.
2. Источники рисков в инновационной сфере.
3. Способы идентификации инновационных рисков.
4. Классификация рисков инновационных проектов.
5. Методы и способы оценки рисков инновационных проектов.
6. Качественная оценка рисков инновационных проектов.
7. Количественная оценка рисков инновационных проектов.
8. Методы снижения рисков инновационной предпринимательской деятельности.
9. План реагирования на выявленные риски в инновационной предпринимательской деятельности.
10. Приемы управления рисками инновационных проектов.

Глава 8

КОММЕРЦИАЛИЗУЕМОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Краткое содержание

Понятие и сущность коммерциализуемости инновационного проекта. Эффективность способов коммерциализации инноваций. Процесс маркетинговых исследований.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: представление о коммерциализации инновационного проекта, а также методах, средствах и инструментах, необходимых для его эффективного осуществления; понимание процесса маркетингового исследования при коммерциализуемости инноваций.

8.1. Понятие и сущность коммерциализуемости инновационного проекта

В связи с отсутствием в Российской Федерации развитой инновационной среды и рыночных источников финансирования инновационных проектов, государственное финансирование научно-технических разработок на ранних стадиях является в условиях экономики России, по сути, единственным источником инвестиций. Однако привлекательность раннего вложения средств нивелируется повышенным риском, связанным с неопределенностью развития процесса превращения нематериальной идеи в стоимость и потребительскую стоимость. Востребованность результатов научно-технического проекта в определенном сегменте рынка является показателем качества проекта¹⁷⁷. Под качеством инновационного продукта в соответствии с международным стандартом ИСО 8402 понимается способность его результатов удовлетворять имеющимся или предполагаемым потребностям. Таким образом, коммерциализуемость результатов выполнения инновационного проекта связана, с планируемым уровнем качества инновационной продукции и вероятностью достижения целей самого проекта.

¹⁷⁷ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

Коммерциализация инноваций – совокупность действий от выявления перспектив коммерческого использования нового товара до реализации его на рынке и получения коммерческого эффекта. «Коммерциализация инноваций предполагает получение экономического эффекта от реализации научно-технологической разработки, находящейся на различной стадии завершения, начиная от идеи и кончая производством продукции. Понятие технология при этом включает как собственно результаты НИР и ОКР, так и инновационную продукцию»¹⁷⁸

Коммерциализация, по определению В.И. Мухопода, представляет «собой процесс превращения объекта собственности (инновации) в прибыль средствами торговли»¹⁷⁹. Е.А. Монастырный и Я.Н. Грик определили «коммерциализацию как получение дохода от ее продажи или использования в собственном производстве»¹⁸⁰ Дж. Козметский описывает коммерциализацию как процесс, с помощью которого результаты научных исследований и опытно конструкторских разработок (НИОКР) своевременно трансформируются в продукты и услуги на рынке.

Коммерциализацию можно представить как модель выведения инновационных продуктов на рынок (рис. 106).



Рис.106. Модель коммерциализации инноваций

Коммерциализация предполагает организацию производства инновации либо ее внедрение в производственный процесс с дальнейшей ее доработкой при необходимости.

Описав модель коммерциализации инноваций необходимо рассмотреть участников процесса коммерциализации. В целом всех участников процесса коммерциализации инновационных продуктов

¹⁷⁸ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 576 с.

¹⁷⁹ Мухопад, В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности : монография / В. И. Мухопад. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 512 с.

¹⁸⁰ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. - 492 с.

можно разделить на две категории (рис. 107) – разработчики инноваций и их покупатели (инвесторы) ¹⁸¹.



Рис. 107. Классификация участников процесса коммерциализации инноваций

Можно выделить еще одного участника процесса коммерциализации инновационных продуктов, который выступает посредником между разработчиками и покупателями инноваций – это центры трансферта и коммерциализации инноваций, консалтинговые компании, инновационные центры и бизнес-инкубаторы, оказывающие разнообразные брокерские, консультационные или юридические услуги, включая защиту и продвижение на рынок интеллектуальной собственности разработчиков ¹⁸².

Переход экономики на инновационный тип функционирования может быть реализован при достижении производством соответствующего уровня развития, который определяется как внутренними факторами – состояние производственной базы, кадровым потенциалом, – так и внешними, главным из которых является уровень наукоемких

¹⁸¹ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. – 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

¹⁸² Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.

технологий, поступающих на рынок из научно-технического сектора экономики. Очевидно, что для устойчивого развития наукоемкого производства необходимо, чтобы темпы развития инноваций были не ниже темпов роста собственно производства¹⁸³.

Развитие деятельности в сфере коммерциализации инноваций требует разработки новых методов взаимодействия основных участников в этом процессе. «Такой подход может быть основан на многосторонней государственной политике в области поддержки научных организаций, наукоёмкого производства и венчурного инновационного предпринимательства»¹⁸⁴.

«Для оценки степени коммерциализуемости научно-технического проекта необходимо получить от участника конкурса информацию, которая позволит сделать сравнительный анализ»¹⁸⁵ и на его основе сформировать заключение о вероятности успешного достижения целей проекта. Как отмечалось выше, цель инновационного продукта – удовлетворить установленным или предполагаемым требованиям потребителя.

В качестве потребителя рассматриваются два объекта – общество и сформировавшаяся группа рыночного потребления. «Проект имеет внутренние характеристики, которые призваны удовлетворять либо сформированные потребности, либо формировать совершенно новые, еще не известные обществу (благодаря новым свойствам и функциям) потребности»¹⁸⁶. В результате можно всю совокупность критериев, которые характеризуют коммерциализуемость проекта, разделить на два основных блока (рис. 108).

¹⁸³ Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : КНИТУ, 2022. - 172 с.

¹⁸⁴ Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала : Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. - 269 с.

¹⁸⁵ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 576

¹⁸⁶ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. - 292

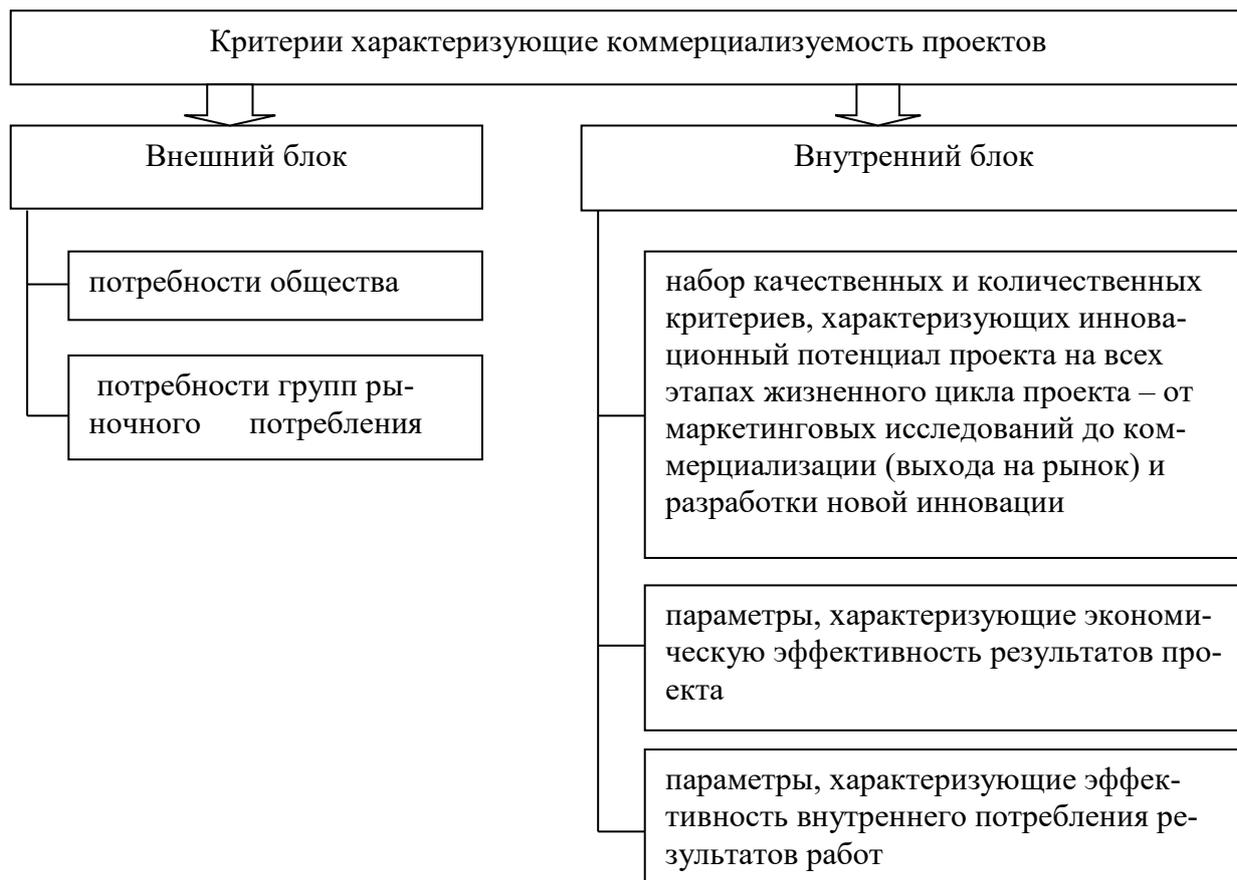


Рис. 108. Критерии, характеризующие коммерциализуемость проекта

«Экспертиза должна обеспечить выбор инновационного проекта, имеющего наиболее высокую степень (или вероятность) коммерциализации»¹⁸⁷. «Представленные инновационные проекты, должны быть сопоставимы и подвергаться анализу с помощью единой системы показателей»¹⁸⁸. Это налагает определенные условия на содержание и организацию процедуры экспертизы (рис. 109)

¹⁸⁷ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

¹⁸⁸ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

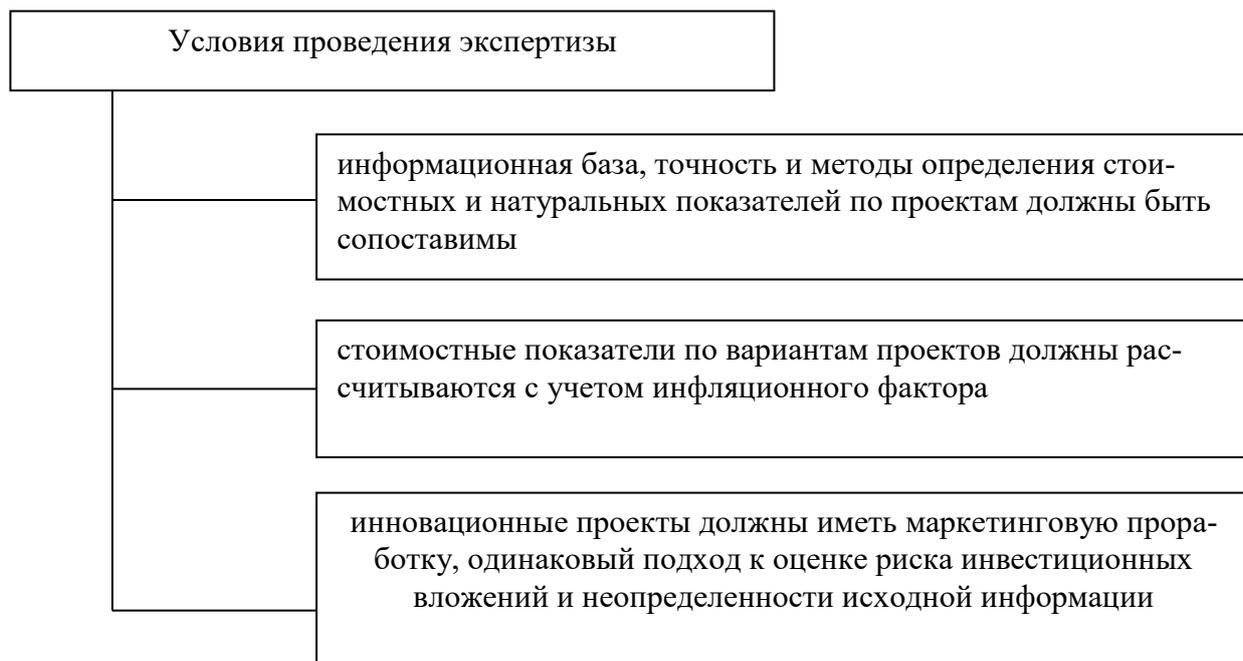


Рис. 109. Условия проведения экспертизы

На практике привлечение средств в инновационный проект из коммерческих источников становится возможным только тогда, когда существует реальный результат НИОКР, практически отсутствуют сомнения в возможности его внедрения и сбыта. «Наиболее привлекательными для инвестиций являются с точки зрения инвесторов инновационные проекты»¹⁸⁹, связанные исключительно с продвижением готового инновационного продукта и инновационные проекты с незавершенной стадией внедрения. «Значительно выше риск по проектам, ориентированным на продвижение нового продукта/технологии».¹⁹⁰ «При разработке и реализации таких проектов многие решения приходится принимать на интуитивном уровне, так как в большинстве случаев необходимая информация отсутствует. Например, для подобных проектов очень непросто разработать маркетинговую концепцию: довольно вероятны ошибки»¹⁹¹ при прогнозировании объемов

¹⁸⁹ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. — 336 с.

¹⁹⁰ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

¹⁹¹ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сураг, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

спроса, возможностей сбыта, позиционировании товара на рынке, установлении цены. Тем не менее, проекты, относящиеся к этим группам, при наличии веских аргументов для инвестора могут получить необходимое ресурсное обеспечение. Самую низкую вероятность финансирования из коммерческих источников имеют инновационные проекты с незавершенной стадией НИР¹⁹² и инновационные проекты с незавершенной стадией поисковых исследований. Инновационный риск данных проектов существенно повышается для инвестора в связи с тем, что в соответствии с российским законодательством риск случайных неудач невыполнения договоров несет заказчик, что признается существенным элементом договорных отношений на выполнение НИОКР, обусловленным их творческим характером.

В рамках разработки процедур организации экспертизы научно-технических проектов, финансируемых Министерством образования и науки Российской Федерации была разработана методология, основанная на процессном подходе и многофакторном функциональном анализе потребительской ценности результатов выполнения проекта.

Процессный подход заключается в формировании модели осуществления инновационного проекта как последовательной смены фаз (этапов) жизненного цикла, потребляющих ресурсы и создающих промежуточный продукт. «Метод многофакторного анализа количественных и качественных показателей применяется как инструмент, который можно использовать для реализации системного подхода к сложным объектам (инновационный проект), позволяющий осуществить перебор множества количественных и качественных факторов, отсеивание второстепенных и вычленение наиболее важных для построения совершенной экономико-статистической модели функционирования объекта»¹⁹³. За основу для разработки методики оценки коммерциализуемости результатов¹⁹⁴ выполнения инновационных

¹⁹² Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.

¹⁹³ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

¹⁹⁴ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

проектов методом Парето были выделены основные факторы, влияющие на ход реализации проекта (рис. 110).

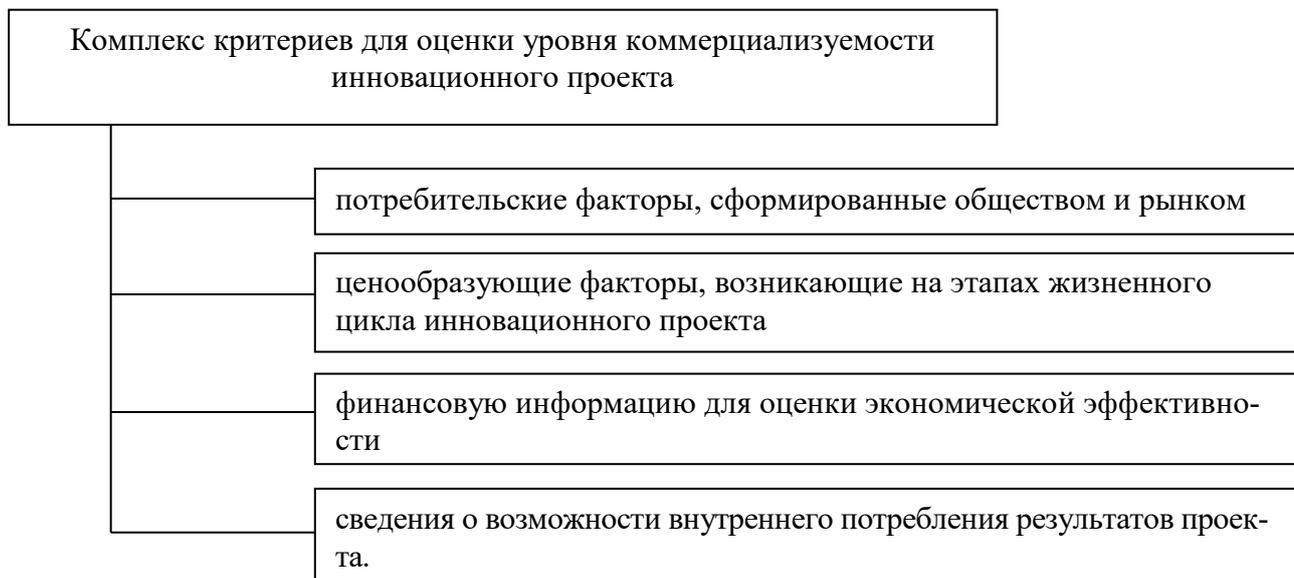


Рис. 110. Комплекс критериев, необходимый для оценки уровня коммерциализуемости инновационного проекта

На начальном этапе необходимо произвести идентификационную классификацию объекта продажи (рис. 111).

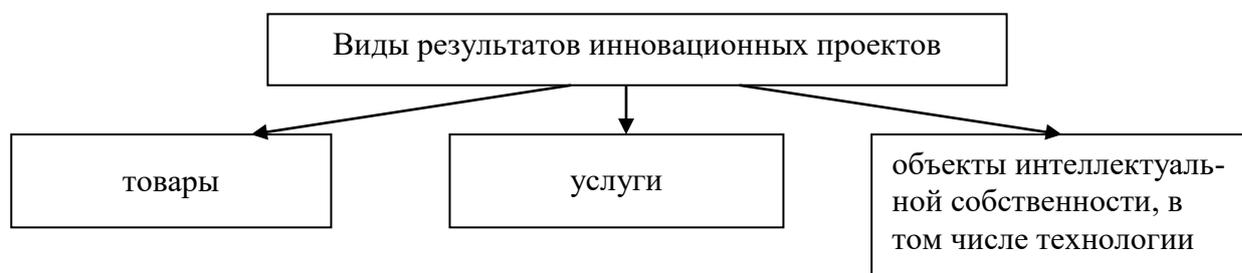


Рис.111. Виды результатов коммерциализации инновационных проектов

В качестве товара могут выступать одна или несколько категорий одновременно. Автор инновационного проекта должен определить наиболее значимый объект и его долю в будущем объеме продаж. Если в процессе достижения основного результата остальные категории также будут востребованы потребителями, то это повышает вероятность коммерциализации.

Для упрощения анализа предлагается следующая схема жизненного цикла инновационной продукции (как процесс реализации про-

екта), представленная в виде четырех последовательных этапов для любого объекта продажи: анализ рынка – НИОКР – создание потребительской ценности – продвижение на рынок.

Для оценки предлагается использование трех блоков критериев:

- конкурентоспособность проекта;
- вероятность осуществимости проекта;
- эффективность проекта.

Конкурентоспособность проекта

Конкурентоспособность проекта определяется его соответствием потребностям внешней среды, т.е. потребностям общества и рыночных групп потребления. Заявитель должен перечислить все функции своего инновационного продукта, которые имеют ценность для потребителя. Перечисляются функции, которые имеют как качественное, так и численное выражение. Предпочтительнее провести сравнение с аналогом, который имеется на рынке или его появление прогнозируется. При отсутствии аналога рассматривается группа товаров (услуг) которые содержат одну или несколько заявленных функций (сравнение с несколькими аналогами). «При наличии у инновационного продукта или услуги новых потребительских функций, не имеющих аналогов, потребительская ценность является максимальной в случае четкой идентификации группы рыночного потребления»¹⁹⁵.

Конкурентоспособность¹⁹⁶ продукта зависит не только от функциональной пригодности, но и от степени удовлетворенности потребителя всем комплексом свойств продукта, условий его поставки и использования. В случае конкретизации группы продукции (например, машиностроение, металлургия, приборостроение и т.д.) можно использовать показатели безопасности, надежности, эргономичности, ремонтпригодности (входящие в понятие качества), отражающие технические особенности и специфику продукции.

Кроме того, вводится показатель позиционирования на рынке, который отражает адекватность целей реализации проекта требованиям рынка и степень устойчивости проекта к изменению рыночной среды.

¹⁹⁵ Волков, А. Т. Основы коммерциализации технологий : учебник / А. Т. Волков, П. М. Гуреев, Е. Н. Дуненкова. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. – 468 с.

¹⁹⁶ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика , 2019. – 292 с.

Для этой цели возможно привлечение техники SWOT – анализа, которая позволяет выявить сильные и слабые стороны проекта, а также имеющиеся угрозы и возможности.

Оценка вероятности осуществления проекта

В данном блоке критериев необходимо, по возможности численно, оценить завершенность этапов жизненного цикла проекта, т.е. каков процент завершенности маркетинговых исследований, НИОКР, создания потребительской ценности и продвижения на рынок.

Также достаточно важной и влияющей на инновационный потенциал проекта является информация об обеспеченности этапов жизненного цикла проекта ресурсами: персоналом соответствующей квалификации, оборудованием, технологиями, материалами и сырьем, энергоносителями и финансами.

Экономическая эффективность¹⁹⁷

В настоящее время существует достаточно большое количество методик оценки экономической эффективности инновационных проектов. В большинстве из них проводится анализ критериев NPV – чистого приведенного дохода, и IRR – внутренней нормы прибыли. По нашему мнению, они могут быть без существенных изменений использованы и в излагаемом подходе. Необходимо только определить методику сравнения различных проектов и определить численные (бальные) оценки для набора пар параметров NPV и IRR, когда $NPV > 0$ или $NPV < 0$, а также $IRR >$ цены капитала, $IRR <$ цены капитала.

Результаты проекта могут быть использованы внутри организации-исполнителя или творческой группы для следующих целей:

- повышения конкурентоспособности других инновационных продуктов или организации в целом;
- обеспечения воспроизводимости и улучшения профессиональных навыков и благосостояния работников и профессиональной среды в целом;
- использования как стратегического ресурса развития организации.

¹⁹⁷ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика , 2019. – 292 с.

Таким образом, для разработки системы оценки коммерциализуемости конкретной группы проектов с использованием предлагаемой методологии, необходимо сформировать и использовать различные квалиметрические шкалы, отражающие уровень соответствия представленных проектов целям и задачам заказчика (или инвестиционной программы). Использование квалиметрического подхода дает возможность уменьшить размерность факторов, характеризующего инновационный проект, до одного параметра – вероятности коммерциализации, который необходим (наряду с другими) для принятия управленческих решений в инновационной и финансовой сферах. С помощью данного подхода могут быть разработаны прикладные методики оценки групп инновационных проектов, объединенных единой целью, сформулированной инвестором.

Для повышения результативности инновационной деятельности необходимы как традиционные формы государственной поддержки (субсидирование, льготное кредитование и налогообложение), так и широко используемый в мировой практике комплекс услуг, оказываемый инноваторам и направленный на преодоление так называемого «эксплуатационного разрыва», то есть, разрыва между числом созданных изобретений и числом изобретений, фактически внедренных технологий. Это в первую очередь оказание информационной и консультативной помощи, оформление патентных заявок на отечественные и зарубежные изобретения, оплату стоимости, взимаемой за патентные заявки и ежегодных сборов за патенты, защиты прав собственности от возможных нарушений.

Направления стимулирования коммерциализации инноваций представлены на рис.112.

Развитие предпринимательской деятельности в сфере коммерциализации инноваций включает три приоритетных направления, которые необходимо рассматривать во взаимосвязи:

1. Стимулирование государственных научных организаций (компаний) к развитию предпринимательской деятельности в сфере коммерциализации инноваций, в т.ч. на основе создания новых малых инновационных предприятий.

2. Привлечение частных инвестиций в высокотехнологическую сферу бизнеса на основе создания эффективной инфраструктуры для поддержки коммерциализации инноваций.

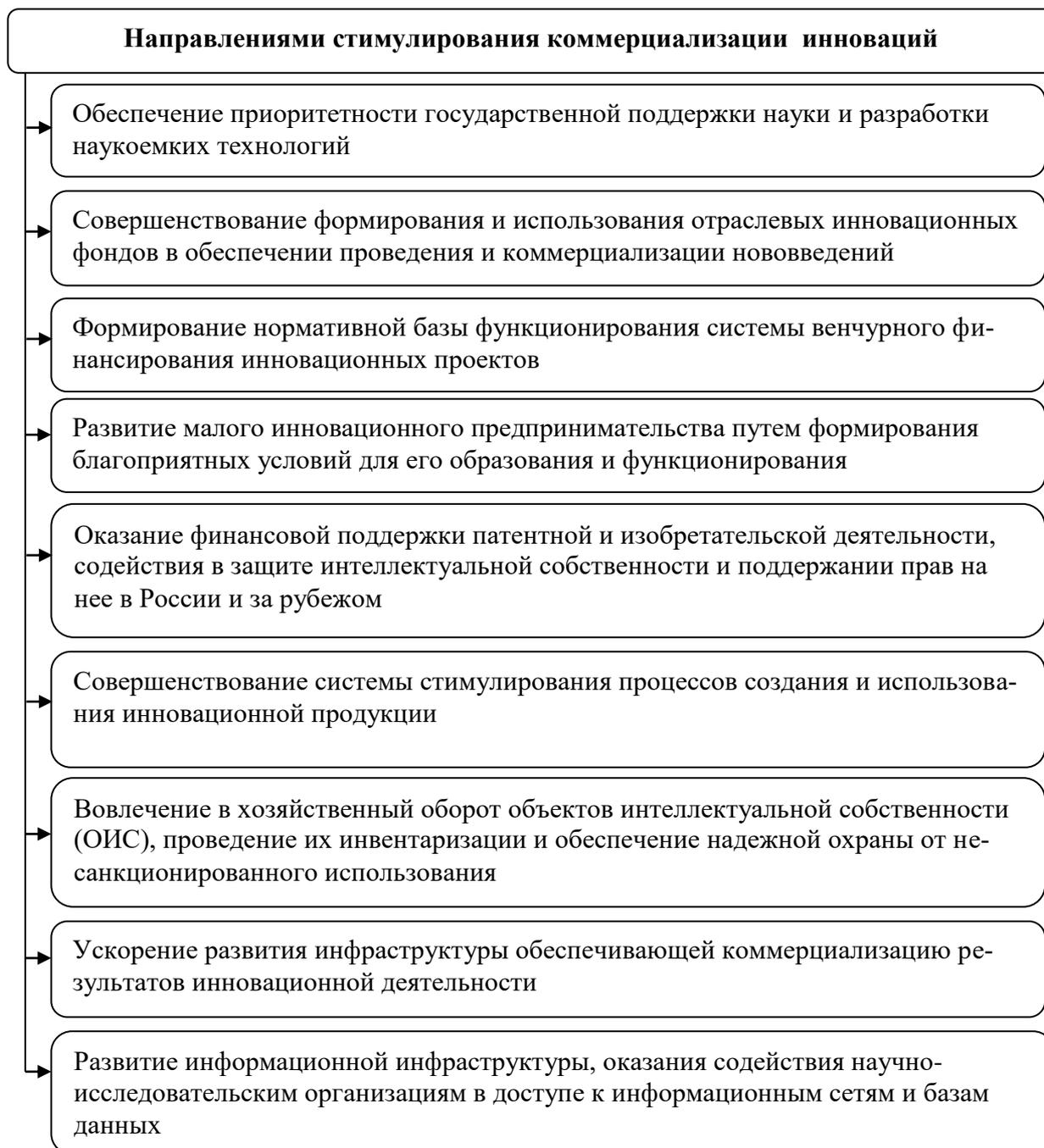


Рис. 112. Основными направлениями стимулирования коммерциализации инноваций являются¹⁹⁸

3. Повышение уровня инновационной культуры у предпринимателей в реальном секторе экономики.

¹⁹⁸ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика , 2019. – 292 с.

Тестовые задания

1. Какова цель использования метода аналогий при управлении инновационными проектами?

- а) минимизация громоздких математических вычислений;
- б) учет различных ошибок, последствий влияния неблагоприятных факторов и экстремальных ситуаций как источников потенциального риска;
- в) принятие грамотных управленческих решений при недостаточном количестве информации.

2. Область распределения вероятности событий при реализации инновационного проекта, которые не приводят к наступлению риска – это:

- а) точка безубыточности;
- б) безрисковая зона;
- в) «Белое пятно» управления.

3. Укажите, что из перечисленного является венчурным капиталом.

а) привлеченные в качестве инвестиций акции венчурных компаний, имеющие потенциально более высокие темпы роста курсовой стоимости по сравнению со среднерыночной динамикой;

б) собственный капитал компании, вложенный в инновационную деятельность;

в) Безвозмездные ссуды на проведение НИОКР.

4. Диффузия инноваций – это:

- а) способность к генерированию инновационных решений;
- б) продажа объектов интеллектуальной собственности;
- в) распространение и тиражирование инноваций.

5. В чем заключается идентификация рисков инновационных проектов?

а) в составлении перечня вероятных рисковых ситуаций при реализации инновационных проектов, прогнозировании причин и последствий их возникновения, классификации рисков и определения критериев рисков;

б) в выявлении рисков с наиболее высокой вероятностью наступления;

г) В определении критериев рисков.

6. По каким категориям принято согласовывать между собой отдельные инновационные проекты в инновационных программах?

- а) состав исполнителей;
- б) целевая направленность;
- в) сроки, ресурсы, исполнители.

7. Предопределяющим фактором возникновения рисков при управлении инновациями является:

- а) альтернативность при принятии инновационных решений;
- б) неопределенность течения инновационных процессов;
- в) ускоренный технологический прогресс, характерный для современности.

8. Объясните, в чем проявляется патентная чистота товара.

- а) данный товар никем не запатентован ранее;
- б) у производителя товара имеется официальное разрешение на производство, полученное от патентообладателя;
- в) в производимом товаре, а также используемых для этого технологиях и оборудовании, отсутствуют технические решения, защищенные чужими патентами.

9. Действие законов об авторском праве не распространяется на:

- а) изображения государственных символов и знаков; идеи; официальные документы государственных органов;
- б) компьютерные программы; изображения государственных символов и знаков;
- в) идеи; песни; картографическая продукция.

10. Какая международная организация занимается охраной авторских прав на материальные и нематериальные ценности?

- а) международное агентство по защите авторских прав;
- б) всемирная организация интеллектуальной собственности;
- в) подразделение Организации Объединенных Наций по вопросам авторских и смежных прав.

8.2. Эффективность способов коммерциализации инноваций

В процессе коммерциализации самым важным моментом для инновационных предприятий является выбор способа коммерциализации. «Каждый инновационный продукт уникален и предназначен для решения определенной проблемы, поэтому предприятиям необходимо серьезно подходить к этому вопросу. Сегодня согласно меж-

дународному опыту можно выделить три основных способа коммерциализации инноваций»¹⁹⁹(рис 113) .

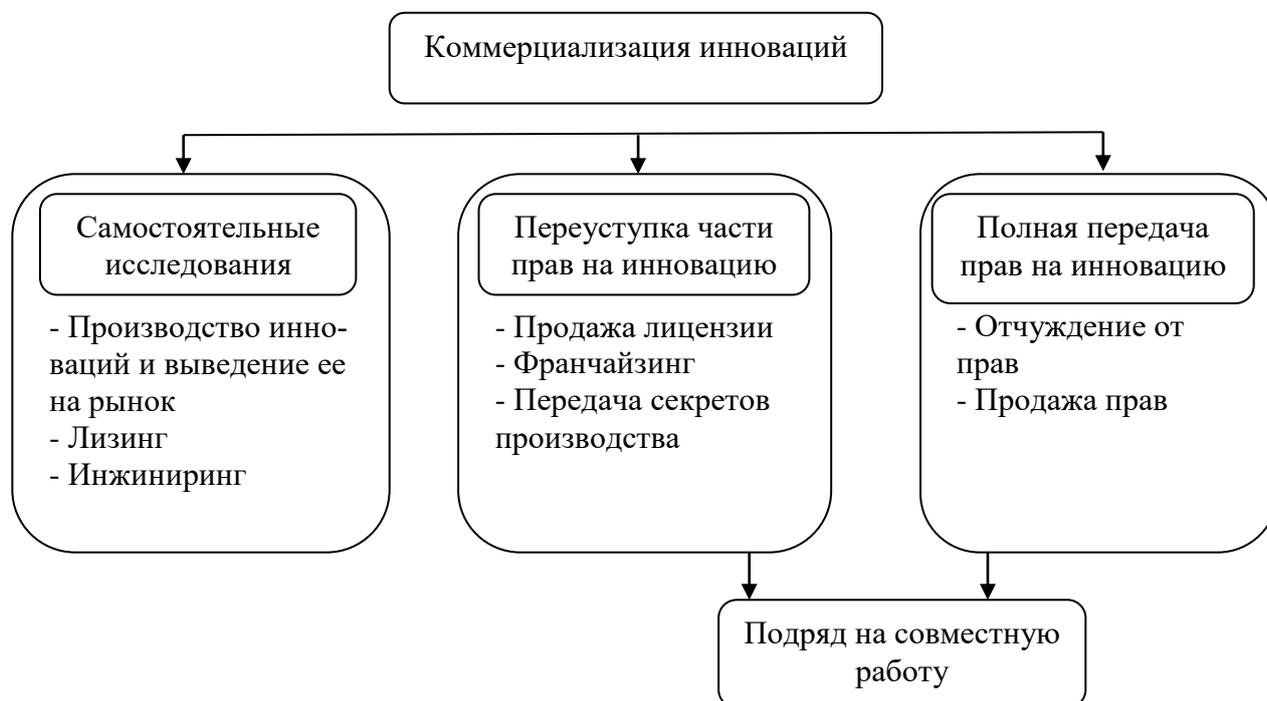


Рис. 113. Классификация способов коммерциализации инноваций

Каждый из способов коммерциализации инноваций предоставляет инновационным предприятиям широкие возможности по реализации их разработок. Предприятие может самостоятельно вывести свой инновационный продукт на рынок, пройдя все этапы процесса коммерциализации. Если инновационный продукт является оборудованием, то предприятие после начала производства имеет возможность не только получать прибыль от его продажи, но и сдавать его в лизинг²⁰⁰. В случае если инновации связаны с оптимизацией производственных процессов, предприятие может оказывать инжиниринговые услуги другим предприятиям.

С другой стороны инновационное предприятие имеет возможность продать лицензию на свою инновацию, или сдавать инновацию

¹⁹⁹ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика , 2019. - 292 с.

²⁰⁰ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика , 2019. – 292 с.

в «аренду» (франчайзинг)²⁰¹. При необходимости предприятие может командировать своего сотрудника, например предприятию-партнеру, тем самым передав секреты производства. Также инновационное предприятие имеет возможность полностью продать все права на инновацию и покинуть данную область деятельности или заключить с заказчиком (если такой имеется) подрядный договор на производство инновационной продукции, с возможностью сохранения прав на нее либо полной передачей (отчуждение)²⁰².

При этом инновационным предприятиям необязательно сосредотачиваться только на одном варианте коммерциализации, например, можно организовать выпуск разработанной инновационной продукции в своей стране и одновременно продажу лицензий зарубежным фирмам. Единственный недостаток заключается в том, что такое решение может быть убыточным для предприятия.

Поэтому, прежде чем выбрать способ коммерциализации, предприятиям необходимо проанализировать каждый из них и выбрать наиболее подходящий. В табл. 17 приведены основные достоинства и недостатки каждого из способов коммерциализации инновационных продуктов²⁰³.

Выбрав первый способ коммерциализации, предприятие должно учитывать, что для успешной реализации инновационной продукции требуются значительные трудовые, временные и финансовые ресурсы. «Захват» рынка и возвращение инвестиций возможны только в долго- или среднесрочной перспективе. И даже при наиболее эффективной организации производства есть риск того, что продукция не будет востребована потенциальными потребителями.

Выбрав второй или третий способ, предприятие имеет возможность вернуть затраченные на разработку инновации инвестиции в краткосрочном периоде. При продаже лицензии предприятие «отдает» часть рынка лицензиату, но получает стабильный небольшой до-

²⁰¹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

²⁰² Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

²⁰³ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

ход в виде роялти, а также дополнительные возможности по продвижению инновации, в том числе и на новых рынках за счет лицензиата. Полная продажа всех прав на инновацию предоставит возможность получить значительный доход, сопоставимый с доходом от собственного производства (в зависимости от значимости инновации), но предприятие будет вынуждено сменить область своей деятельности, так как права на использование собственных разработок у него не останутся.

Таблица 17

Достоинства и недостатки способов коммерциализации инноваций

| Способы коммерциализации | Достоинства | Недостатки |
|--------------------------------------|---|--|
| Самостоятельное использование | <ul style="list-style-type: none"> - При успешной организации производства и «захвату» ниши на рынке, очень высокие доходы; - Постоянный контроль предприятия и производства; - Полное распоряжение правами на интеллектуальную собственность (инновации). | <ul style="list-style-type: none"> - Высокий риск; - Большой срок окупаемости; - Требуется наличие значительных финансовых ресурсов. |
| Переуступка части права на инновации | | <ul style="list-style-type: none"> - Значительно меньшие доходы по сравнению с другими способами коммерциализации; - Риск нарушения лицензиатом патентных прав; - Риск появления контрафактной продукции. |
| Полная передача прав на инновацию | <ul style="list-style-type: none"> - Минимальные риски; - Небольшие затраты; - Минимальный срок окупаемости; - Возможность получения очень высокого дохода, в зависимости от значимости разработанной инновации. | <ul style="list-style-type: none"> - Риск недополучения потенциального дохода; - Из-за усиления позиций конкурентов вероятно вынужденная смена области деятельности |

Исходя из того что получение прибыли является главной целью любой фирмы, основной задачей для предприятия при анализе спосо-

бов коммерциализации является выявление и расчет потенциальных доходов и расходов каждого из них²⁰⁴ (табл. 18).

Таблица 18

Доходы и расходы при коммерциализации инноваций

| Способы коммерциализации | Доходы предприятия | Расходы предприятия |
|-------------------------------------|--|---|
| Самостоятельное использование | Выручка от продажи инновационной продукции; Выручка от сдачи оборудования в лизинг; Выручка от оказания инжиниринговых услуг | Затраты на организацию и поддержание производства; Затраты на маркетинговые исследования и рекламную компанию; Затраты на модификацию или доработку продукции; Затраты на привлечение клиентов. |
| Переуступка части прав на инновацию | Выручка от продажи лицензии; Платежи от использования лицензиатом патента | Затраты на модификацию или доработку продукции, в случае если ее не проводит лицензиат; Затраты на привлечение клиентов (лицензиатов); Затраты на оказание помощи и консультационных услуг лицензиату; Затраты на поддержание и защиту патентных прав. |
| Полная передача прав на инновацию | Выручка от продажи патентных прав (паушальный платеж) | Затраты на привлечение клиента (покупателя прав) ; Затраты на оказание помощи и консультационных услуг покупателю прав. |

Очевидно, что наибольший доход предприятие получит от самостоятельной реализации разработанного инновационного продукта, в частности от организации нового или модернизации имеющегося производства. Но данный способ также является и самым затратным: организация и поддержка производственных процессов, проведение маркетинговых исследований и рекламных кампаний, вероятная доработка продукта и т.д.

²⁰⁴ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

Переуступка части прав принесет предприятию сравнительно небольшой доход, т.к. оно будет получать лишь часть прибыли от ее полной суммы, образующейся у покупателя лицензии, но и затраты будут не особенно велики, конечно бывают и исключения. Основные статьи затрат здесь связаны с поиском и привлечением покупателей, и при нынешних условиях в нашей стране их может не оказаться, поэтому предприятие должно быть готово потратить значительную сумму на поиск зарубежных клиентов.

В случае самостоятельной реализации инноваций, не включая лизинг и инжиниринговые услуги, потенциальную прибыль за определенный период можно рассчитать по формуле ²⁰⁵:

$$\Pi_{T1} = \sum_{tn}^{tk} V_t * \Delta\Pi_t * K_{dt}$$

где: Π_{T1} – потенциальный размер прибыли за период T от реализации товаров и услуг собственного производства, в денежных единицах;

V_t – объем реализации продукции в году t , в штуках;

$\Delta\Pi_t$ – ожидаемая прибыль от реализации единицы продукции в году t , в денежных единицах;

K_{dt} – коэффициент дисконтирования в году t ;

tn и tk – начальный и конечный годы расчетного периода T соответственно.

В случае переуступки части прав либо полной их передаче для расчета прибыли можно использовать следующую формулу ²⁰⁶:

$$\Pi_{T2} = D * \sum_{tn}^{tk} V_t * \Delta\Pi_t * K_{dt}$$

где: Π_{T2} – потенциальный размер прибыли за период T от продажи лицензий или патентов, включая лизинг, франчайзинг, инжиниринговые услуги и т.д., в денежных единицах;

D – доля правообладателя в прибыли покупателя патента или лицензии, в %.

²⁰⁵ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

²⁰⁶ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с

И если $\Pi_{T1} > \Pi_{T2}$, то для предприятия будет выгоднее самостоятельно использовать разработанную инновацию, а если $\Pi_{T1} < \Pi_{T2}$ – выгоднее продавать лицензии или патенты на инновацию.

Таким образом, являясь важнейшим элементом инновационного процесса, коммерциализация служит одним из основных условий успешного внедрения результатов инновационной деятельности в любой стране. Индивидуальность инновационных продуктов требует от каждого предприятия разработки своего собственного подхода к данному процессу²⁰⁷. Поэтому для эффективной коммерциализации инноваций предприятиям необходимо уделять особое внимание выбору способа коммерциализации. Предприятие, которое может не только разработать инновацию, но и правильно ее реализовать, способно сохранить свою конкурентоспособность и повысить эффективность своей деятельности.

Тестовые задания

1. Основными характеристиками изобретения являются:
 - а) полезность для широких слоев общества, инновационность;
 - б) новизна, промышленная применимость и изобретательский уровень;
 - в) уникальные технические характеристики, оригинальность.
2. Для определения наиболее существенных рисков инновационного проекта используется метод:
 - а) ортогональных треугольников;
 - б) мальтуса;
 - в) монте-Карло.
3. Укажите название первой стадии жизненного цикла продуктовой инновации.
 1. проведение маркетинговых и рыночных исследований;
 2. НИОКР по созданию продукта;
 3. расчет потенциальной прибыли от внедрения данной инновации.
4. Как долго может длиться регистрация наименования места происхождения товара, если вести отсчет с момента подачи заявки в Патентное ведомство?

²⁰⁷ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с

- а) 10 лет;
- б) 25 лет;
- в) 2 года.

5. Оценка рисков инновационного проекта предполагает обязательный расчет коэффициента Z (стандартного отклонения). Какой математический аппарат для этого используется?

- а) распределение Пуассона;
- б) распределение Бернулли;
- в) распределение Гаусса.

6. Что такое бутлегерство?

а) Отсутствие боязни потерпеть крах при реализации инновационного проекта;

б) Подпольное изобретательство, часто имеющее контрабандный характер;

в) Способность видеть (предугадывать) выгоду от изобретения.

7. Какая из характеристик наиболее точно описывает рисковому отдел (подразделение) предприятия?

а) без данного отдела в принципе невозможна инновационная деятельность;

б) является тайным и/или засекреченным производством;

в) является специализированным и автономно управляемым производством.

8. Операционная инноватика преследует цель:

а) обслуживания краткосрочных, в том числе текущих целей организации;

б) решения крупномасштабных инновационных проблем организации;

в) исследования новейших технологий.

9. Составными частями инновационной среды предприятия являются:

а) инновационные идеи и инновационный климат;

б) инновационный капитал и инновационные идеи;

в) инновационный климат и инновационный потенциал.

10. Укажите классификацию инновационных процессов в зависимости от уровня разработки и распространения нововведений.

а) отраслевые, корпоративные, цеховые;

б) государственные, региональные, отраслевые;

в) отраслевые, межорганизационные, внутриорганизационные, цеховые.

8.3. Процесс маркетинговых исследований

Функцией маркетинговых исследований является установление связи потребителей, клиентов и общества с производителем с помощью информации, которая используется для:

- выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем;
- выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий;
- мониторинга эффективности маркетинговых действий²⁰⁸;
- улучшения понимания маркетинга.

В ходе маркетинговых исследований уточняется информация, необходимая для решения вышеуказанных проблем, разрабатывается методика сбора информации, собираются данные, анализируются результаты, обобщаются выводы и предоставляются рекомендации. «Для учебных целей необходимо особо подчеркнуть значение потребности в информации для принятия решений и поэтому дается следующее определение маркетинговых исследований»²⁰⁹.

«Маркетинговые исследования – это систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, распространение и использование информации для повышения эффективности идентификации и решения маркетинговых проблем и использования маркетинговых возможностей»²¹⁰.

Задача маркетинговых исследований²¹¹ – предоставление точной, объективной информации, которая отражает истинное состояние дел. Они должны проводиться беспристрастно. И хотя исследование всегда несет отпечаток мировоззрения того, кто его проводит, оно, тем не менее, должно быть свободно отличных или политических

²⁰⁸ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К^о, 2023. – 258 с.

²⁰⁹ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с

²¹⁰ Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

²¹¹ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К^о, 2023. – 258 с.

пристрастий его самого или руководства. Исследование, мотивируемое персональной или политической выгодой, нарушает профессиональные нормы. Изначальная предвзятость таких исследований приводит к заранее определенным результатам. Девизом каждого специалиста по маркетинговым исследованиям должно быть: «Истина и ничего, кроме истины»²¹².

Затем определяются соответствующие источники информации и оцениваются методы сбора данных по уровню их сложности и точности. В последующем данные собираются с помощью самого подходящего метода; они анализируются, интерпретируются; на их основе формируются выводы. И наконец, «полученные результаты, выводы и рекомендации предоставляются в том виде, который позволяет использовать информацию в принятии маркетинговых решений и сразу же приступить к действию. Конкретизируем данное определение, классифицируя различные типы маркетинговых исследований».²¹³

«Маркетинговое исследование проводится по двум причинам – определить и решить маркетинговые проблемы»²¹⁴. Такое разграничение служит основой для классификации маркетинговых исследований на те, которые проводятся для определения проблемы, и те, которые проводятся для решения проблемы, как это показано на рис. 114.

Маркетинговые исследования для определения проблемы предпринимается для выявления проблем, которые или пока скрыты, или вероятно их появление в будущем. Сюда «входят маркетинговые исследования рыночного потенциала, доли рынка, торговой марки или имиджа компании, рыночных характеристик, а также анализа продаж,

краткосрочного прогнозирования, долгосрочного прогнозирования и исследования тенденций в бизнесе»²¹⁵.

²¹² Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

²¹³ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021 – 145 с.

²¹⁴ Наумов, В. Н. Маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 410 с.

²¹⁵ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с



Рис. 114. Классификация маркетинговых исследований

Как только проблема или возможность установлены, для определения направлений ее решения предпринимается маркетинговое исследование для решения проблемы. «Его результаты используются для решения конкретных проблем, затрагивающих те или иные компоненты комплекса маркетинга»²¹⁶. Многие компании проводят исследования для решения проблемы. Ниже показаны различные типы проблем, для решения которых предпринимаются такие исследования, включая исследования по сегментации, товару, цене, продвижению и распределению.

Исследования для проведения сегментации:

- определение критериев сегментации;
- определение рыночного потенциала и реакции по различным сегментам;
- отбор целевых рынков и определение демографических профилей стиля жизни потребителей, характеристик средств массовой информации, имиджевых характеристик товара.

Исследования для разработки товарной стратегии:

- тестирование концепции товара;

²¹⁶ Наумов, В. Н. Маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 410 с.

- определение дизайна товара²¹⁷;
- испытание упаковки;
- модификация товара;
- позиционирование и перепозиционирование торговой марки;
- пробный маркетинг;
- контрольное тестирование в ходе продаж.

*Исследования для разработки ценовой стратегии*²¹⁸:

- значение цены при выборе торговой марки;
- политика цен;
- цены на продуктовую линию;
- ценовая эластичность спроса;
- введение ценовых изменений и реакция на них.

Исследования для разработки стратегии продвижения:

- оптимальный бюджет продвижения;
- оптимальный комплекс продвижения;
- взаимосвязь продвижения;
- решения по использованию средств массовой информации²¹⁹;
- тестирование творческой идеи рекламы;
- оценка эффективности рекламы.

Исследования для разработки стратегии распределения:

- определение типа распределения;
- отношения участников каналов распределения;
- пределы возможностей канала распределения;
- местоположение розничных и оптовых магазинов.

Процесс маркетинговых исследований (marketing research process)

В него входят шесть этапов, каждый из которых имеет свою задачу, решение которых необходимо для проведения маркетинговых исследований: определение проблемы, разработка подхода к решению проблемы, формулирование плана исследования, проведение полевых

²¹⁷ Константинов, В. И. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Константинов. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. - 236 с.

²¹⁸ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²¹⁹ Маркетинг : учебник / под ред. В. П. Третьяка. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 368 с.

работ, подготовка и анализ данных, а также подготовка и представление отчета²²⁰.

Этап 1. Определение проблемы

«Первый этап любого маркетингового исследования заключается в выяснении его проблемы»²²¹. При ее определении маркетолог должен принимать во внимание цель исследования, соответствующую исходную информацию, какая информация необходима и как ее использовать при принятии решения. Определение проблемы включает в себя ее обсуждение с лицами, принимающими решения (топ-менеджерами), интервью с экспертами в данной сфере бизнеса, анализ вторичных данных и, возможно, проведение отдельных качественных исследований, например фокус-групп. Как только проблема точно установлена, можно разрабатывать план маркетингового исследования и приступать к его проведению.

Этап 2. Разработка подхода к решению проблемы

«Разработка подхода к решению проблемы включает в себя формулировку теоретических рамок исследования, аналитических моделей, поисковых вопросов, гипотез, а также определение факторов, которые могут влиять на план исследования. Этот этап характеризуется следующими действиями: обсуждение с руководством компании-клиента и экспертами в данной сфере, изучение ситуаций и моделирование, анализ вторичных данных, качественные исследования и прагматические соображения»²²².

Этап 3. Разработка плана исследования

«План маркетингового исследования служит основой его проведения и детализирует ход выполнения процедур, необходимых для получения нужной информации. Он необходим для того, чтобы разработать план проверки гипотез, определить возможные ответы на поисковые вопросы и выяснить, какая информация необходима для принятия решения. Проведение поискового исследования, точное определение переменных и соответствующих шкал для их измерения

²²⁰ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²²¹ Маркетинг : учебник / под ред. В. П. Третьяка. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 368 с.

²²² Константинов, В. И. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Константинов. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 236 с.

– все это тоже входит в план маркетингового исследования. Необходимо определить, каким образом должны быть получены данные от респондентов (например, проведение опроса или эксперимента)»²²³. Одновременно необходимо составить анкету и план выборочного наблюдения. Более строго разработка плана маркетингового исследования состоит из следующих этапов:

- определение необходимой информации;
- анализ вторичной информации;
- качественные исследования;
- сбор количественных данных (опрос, наблюдение и проведение экспериментов);
- измерение и методы шкалирования;
- разработка анкеты;
- определение размера выборки и проведение выборочного наблюдения;
- планирование анализа данных.

Этап 4. Полевые работы или сбор данных

«Сбор данных проводит персонал по проведению полевых работ, работая либо в полевых условиях, как в случае личного интервьюирования (в домах по месту жительства, в местах покупок или с помощью компьютера), либо из офиса с помощью телефона (телефонное или компьютерное интервьюирование), либо по почте (традиционная почта и почтовые панельные исследования)»²²⁴ с предварительно выбранными семьями), либо с помощью электронных средств (электронная почта или Интернет). «Надлежащий отбор, обучение, контроль и оценка сотрудников, принимающих участие в полевых работах, минимизируют ошибки при сборе данных»²²⁵.

Этап 5. Подготовка данных и их анализ

«Подготовка данных включает в себя редактирование, кодирование, расшифровку и проверку данных. Каждая анкета или форма наблюдения проверяются или редактируются и, если необходимо,

²²³ Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - 3е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. - 168 с.

²²⁴ Константинов, В. И. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Константинов. – М ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 236 с.

²²⁵ Константинов, В. И. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Константинов. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 236 с.

корректируются»²²⁶. Каждому ответу на вопрос анкеты присваиваются числовые или буквенные коды. Данные анкет расшифровываются или набиваются на магнитной ленте или на диске либо вводятся непосредственно в компьютер. Анализ полученных данных позволяет получить информацию, необходимую для того, чтобы выполнить проверку выдвинутых гипотез и соответственно помочь принять правильные управленческие решения.

Этап 6. Подготовка отчета и его презентация

«Ход и результаты маркетинговых исследований должны быть изложены письменно в виде отчета, в котором четко обозначены конкретные вопросы исследования, описаны метод и план исследования, процедуры сбора данных и их анализа, результаты и выводы»²²⁷. «Полученные выводы должны быть представлены в удобном виде для использования при принятии управленческих решений. Кроме того, руководству компании-клиента потребуется и устная презентация с использованием таблиц, цифр и диаграмм, чтобы повысить доходчивость и воздействие на аудиторию. Те, кто проводят маркетинговые исследования, обеспечивают большую часть информации, необходимой для принятия маркетинговых решений. В широком смысле субъектов маркетинговых исследований (marketing research suppliers) можно классифицировать на внутренних или внешних»²²⁸.

Внутренний субъект маркетинговых исследований – это отдел маркетинговых исследований внутри фирмы.

Внешние субъекты маркетинговых исследований – это независимые компании, занимающиеся проведением маркетинговых исследований. «В этой сфере бизнеса работают как маленькие компании, со штатом из одного или нескольких человек, так и очень крупные, всемирно известные корпорации»²²⁹. Среди них есть компании, как универсального профиля, так и специализирующиеся на предоставлении ограниченного ассортимента услуг.

²²⁶ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²²⁷ Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - 3е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 168 с.

²²⁸ Константинов, В. И. Маркетинг : учебное пособие / В. И. Константинов. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 236 с.

²²⁹ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с.

Тестовые задания

1. Стадия «прикладные исследования и разработки» наступает после стадии:

- а) исследования глубины и ширины целевого рынка;
- б) разработки инновационного плана;
- в) поисковых научно-исследовательских работ.

2. Перечислите элементы, составляющие систему инновационной деятельности.

- а) образование, наука, экономика, технологии;
- б) технологии, инвестиции, менеджмент, нововведения;
- в) менеджмент, инвестиции, идеи, технологии.

3. Левередж в инновационной деятельности – это:

а) вспомогательный элемент управления рисками;

б) отношение величины инвестиционного капитала к величине собственного капитала предприятия;

в) фактор, незначительное изменение которого может вызвать существенные изменения значений результативных показателей.

4. Рутинизация технологии – это ... стадия жизненного цикла технологической инновации.

- а) Третья;
- б) Четвертая;
- в) Пятая.

5. Как называется научная теория, применяемая в инноватике, автором которой является экономист Й. Шумпетер?

а) теория цикличности общественного развития;

б) теория промышленно-капиталистических циклов;

в) теория длинных, средних и коротких циклов экономической активности.

6. Укажите элементы, которые могут охраняться как товарные знаки.

- а) слоганы, фирменные наименования;
- б) звуки, логограммы, логотипы;
- в) слоганы, логограммы.

7. Жизненный цикл инновации охватывает период времени:

а) от научных изысканий фундаментального характера до вывода инновации из эксплуатации;

б) от получения инвестиций на развитие инновационной идеи до внедрения полученного продукта в массовое производство/потребление;

в) от появления новаторской идеи до ее внедрения в жизнь.

8. Процесс реализации и управления несколькими инновационными проектами чаще всего организуется в форме:

а) технологических кластеров;

б) инновационных программ;

в) научно-практических лабораторий.

9. Показатель цены риска предназначен для характеристики:

а) наиболее ожидаемой полезности инновации;

б) потенциальных убытков, если инновация «провалится»;

в) Затрат, которые следует понести в настоящий момент времени, чтобы снизить риск убытков от инновации в будущем.

10. Коммерциализация инноваций²³⁰ – это:

а) прямая продажа объектов интеллектуальной собственности;

б) деятельность по распространению инноваций на рынке для использования их на коммерческой основе;

в) привлечение частного капитала для инновационной деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое коммерциализуемость инновационного проекта?

2. Назовите критерии, которые характеризуют коммерциализуемость проекта?

3. Назовите основные блоки оценки коммерциализуемости инновационного проекта?

4. Опишите задачи маркетингового исследования.

5. Какие решения принимает директор по маркетингу? Какую помощь оказывают маркетинговые исследования в принятии этих решений?

6. Дайте определение маркетинговых исследований.

7. Проведите классификацию маркетинговых исследований.

8. Опишите этапы процесса маркетинговых исследований.

²³⁰ Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 173 с.

Задания для самостоятельной работы:

1. Выберите инновационный продукт, существующий на рынке, который сформировался потребителем. Дайте ему характеристику.
2. Назовите один из видов маркетинговых исследований, который был бы полезен для каждой из следующих организаций:
 - книжный магазин в вашем городе;
 - управление общественного транспорта в вашем городе;
 - центральный универмаг в вашей местности;
 - ресторан, расположенный вблизи вашего университета;
 - зоопарк в большом городе.
3. Сформулируйте проблему маркетингового исследования для каждой из последующих управленческих проблем:
 - Следует ли выводить на рынок новый продукт?
 - Необходимо ли изменить рекламную кампанию, которая длится на протяжении трех лет?
 - Должны ли быть увеличены затраты на продвижение внутри универмага для существующей продуктовой линии?
 - Какую ценовую стратегию следует использовать для нового продукта?
 - Стоит ли изменять условия стимулирования, чтобы лучше мотивировать торговый персонал?

Темы эссе

1. Оценка текущей стратегии коммерциализации проекта
2. Предварительное исследование рынка
3. Расчет количественных показателей рынка (объем, емкость, темпы роста и др.)
4. Определение целевых сегментов потребителей
5. Анализ конкурентной ситуации
6. Формирование стратегии и плана маркетинга

Глава 9

ПОНЯТИЯ И ФУНКЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Краткое содержание

Основные понятия бизнес-планирования. Функции бизнес-планирования. Последовательность разработки бизнес-плана. Программные комплексы в бизнес-планировании и виды бизнес-планов

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируется: знание в области современной теории и практики стратегического бизнес-планирования, охватывающий весь период создания, внедрения и функционирования бизнес-проекта.

9.1. Основные понятия бизнес-планирования

Создание нового или реорганизация существующего бизнеса всегда нуждается в планировании для того, чтобы стать жизнеспособным, стабильным и прибыльным проектом.

Бизнес-план²³¹ – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, «позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления»²³².

Планирование бизнеса – «это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами».²³³

Основными *объектами бизнес-планирования* в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспо-

²³¹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²³² Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

²³³ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 173 с.

собные инновационные проекты²³⁴. Как известно, «современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским»²³⁵ «или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высоко конкурентных новых видов товаров и услуг»²³⁶.

На первой стадии развития проекта бизнес-плана представляет собой описание проблем, призванное убедить инвесторов в том, что предполагаемый бизнес заслуживает инвестиций. «В дальнейшем бизнес-план служит для владельца и менеджера бизнеса детальной инструкцией по реализации проекта»²³⁷. «Разработка такого документа требует систематического подхода, чтобы вовремя были выявлены критические проблемы и разработаны соответствующие пути их решения.

Главная проблема при разработке бизнес-плана – необходимость средне- и долгосрочного прогнозирования. Авторы должны проанализировать возможные будущие ситуации и риски, спрогнозировать будущие решения, написать формальные планы по завоеванию рынка, инструкции и систему мотивации для персонала».²³⁸

Основная цель и задачи бизнес-плана представлены на рис. 115.

²³⁴ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

²³⁵ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²³⁶ Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 173 с.

²³⁷ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

²³⁸ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

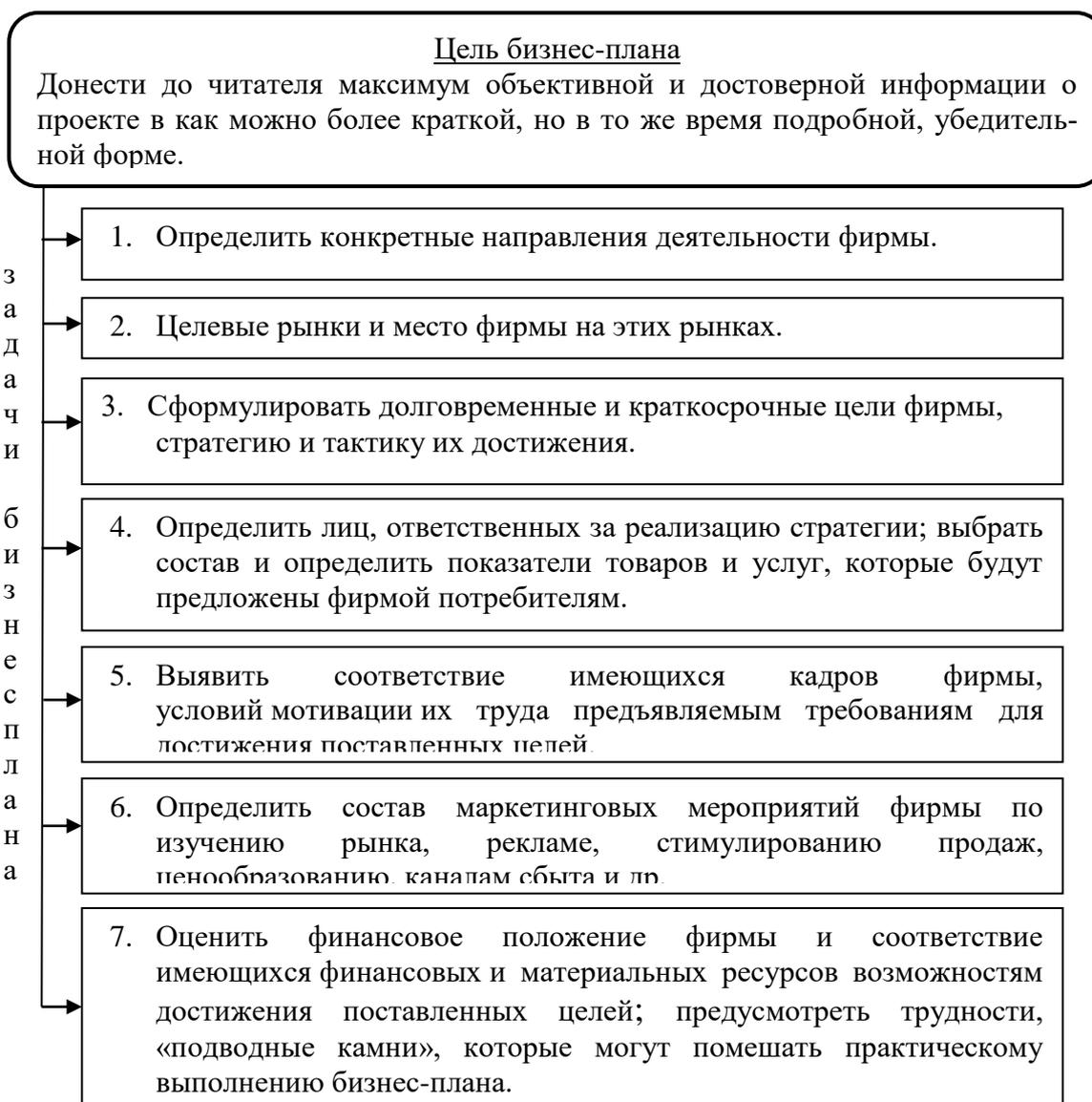


Рис.115. Цели и задачи бизнес плана

«Авторы бизнес-плана ориентированы на получение каких-либо средств от читателя (будь то внешние финансовые ресурсы или перераспределение инвестиций внутри компании)»²³⁹. «В связи с этим необходимо стараться избегать соблазна «приукрасить» информацию, усилив привлекательные аспекты и скрыв негативные. В этом случае (если проект принят инвестором) велик риск получить недостаточный объем ресурсов для реализации проекта и, как следствие, провалить проект целиком»²⁴⁰.

²³⁹ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

²⁴⁰ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфин-

«Процесс бизнес-планирования ставит целью систематизированное и глубоко структурированное изложение основных предложений и предположений, на базе которых планируется организация реального бизнеса. Четкая структура документа позволяет любому читателю свободно ориентироваться в бизнес-плане»²⁴¹. Это очень важно, так как в подавляющем большинстве случаев бизнес-планы проходят длительные и многоуровневые профессиональные экспертизы, во время которых эксперимент приходится не только внимательно изучать содержание конкурентных бизнес-планов, но и детально сравнивать их между собой. Поэтому так важно соблюдать формальную структуру документа и общепринятые требования²⁴² (об этом более подробно, смотрите ниже) к наполнению каждого раздела.

Главное «преимущество бизнес-планирования заключается в комплексном подходе: маркетинговые, финансовые и организационные аспекты деятельности предприятия не рассматриваются по отдельности, а анализируются в рамках единой системы»²⁴³. Это позволяет более объективно оценивать последствия принятия тех или иных управленческих решений.

Бизнес-план помогает дать ответы инвесторам на следующие вопросы:

- какой вид продукции или какое новое дело выбрать для выхода на отечественный и зарубежный рынок²⁴⁴;
- каков будет рыночный спрос на предлагаемые товары и услуги и, как он будет изменяться;
- какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта;
- сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надёжных поставщиков;

келя. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²⁴¹ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 240 с

²⁴² Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

²⁴³ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²⁴⁴ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. - 140 с

- каковы будут издержки на организацию производства и реализацию продукции и услуг на соответствующих рынках;
- какой может быть рыночная цена на данную продукцию и как на неё повлияют конкуренты;
- какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми участниками бизнес-проекта;
- «каковы будут показатели эффективности производства и как их можно повысить»²⁴⁵.

Бизнес-планы бывают различного формата и назначения. Бизнес-план способен играть роль внутреннего планового документа, выполнять рекламные функции. Он может предназначаться для формирования благоприятного имиджа компании в общественном мнении и прессе. Бизнес-план может служить внутренним целям. Любое серьезное начинание компании – будь то создание своей дочерней фирмы или новых производственных мощностей – требует серьезного обоснования. Бизнес-план – оптимальная форма для такого рода документов. В виде бизнес-плана может быть сформулирована долгосрочная программа всего бизнеса в целом²⁴⁶.

Тестовые задания

1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- а) анализ безубыточности;
- б) анализ возможностей производства и сбыта;
- в) анализ деятельности предприятия;
- г) анализ среды.

2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- а) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;
- б) оценку конкурентоспособности предприятия;

²⁴⁵ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с

²⁴⁶ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

в) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж;

г) характеристику платежеспособности предприятия.

3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

а) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли;

б) определение политики предприятия в расширении производства;

в) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;

г) формирование политики в области ценных бумаг.

4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

а) внутреннее и внешнее;

б) долгосрочное и краткосрочное;

в) стратегическое и тактическое;

г) техническое и экономическое.

5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

а) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия;

б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности;

в) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности;

г) проведение финансового оздоровления.

6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

а) избирательный (специфический) спрос;

б) общие потребности (общий спрос);

в) первичный спрос;

г) потенциальный спрос.

7. Достаточный бизнес-план содержит:

а) все ответы верны;

б) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам;

в) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы;

г) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов.

8. Емкость рынка – это:

а) все ответы верны;

б) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени;

в) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия;

г) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

а) критического;

б) минимального;

в) недопустимого;

г) повышенного.

10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

а) вариация имиджа товара;

б) вариация товара;

в) конкурентоспособность товара;

г) элиминация.

9.2. Функции бизнес-планирования

«Начинающие предприниматели сталкиваются с таким понятием, как бизнес-планирование»²⁴⁷. Они не понимают, зачем нужен бизнес-план. Некоторые бизнесмены пренебрегают его составлением. А зря, ведь в нем содержатся все основные аспекты будущей компании,

²⁴⁷ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с

то есть этот документ является неким инструментом организации и ведения хозяйственной деятельности²⁴⁸.

Выделим основные функции бизнес-плана:

1. Возможность обнаружить проблемы «на бумаге» до того, как они возникли.

Новое дело – это всегда некоторый прогноз развития событий. Здесь обязательна попытка для самого себя уяснить основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, прикинуть примерный объем денег. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычной ему борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей²⁴⁹.

2. Без бизнес-плана практически невозможно привлечение инвестиций.

Бизнес-план является связующим звеном между организатором производства и инвестором²⁵⁰. Если предприниматель рассчитывает не только на свои средства, а хочет привлечь средства со стороны, то есть заинтересовать потенциальных инвесторов, в том числе и иностранных, вложить деньги в предполагаемое дело, то необходимо доказать им эффективность такого вложения, показать Вашу способность мыслить реалистически и оценить как положительные, так и отрицательные аспекты использования инвестируемых средств.

3. Бизнес-план – это стандартный документ ознакомления с предприятием и обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.

Бизнес-план позволит Вам отчетливо увидеть перспективы своего бизнеса, оценить существующую экономическую ситуацию и свои возможности, определить эффективные направления развития фирмы, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность²⁵¹.

²⁴⁸ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

²⁴⁹ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

²⁵⁰ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁵¹ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

4. Бизнес-план – это инструмент контроля и управления.

Бизнес-план будет служить для Вас и Ваших сотрудников стандартом, с которым Вы будете сверять результаты практической деятельности по его реализации и вносить в эту деятельность необходимые коррективы. Он позволит сотрудникам четко понять свои задачи и увидеть собственные личные перспективы, связанные с общим для всех бизнесом.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что бизнес-план это документ являющейся некой инструкцией для начинающего предпринимателя или заинтересованных лиц, разрабатывается план в целях грамотной организации и ведения бизнеса. С помощью него можно выстраивать некую стратегию, планировать расширение своего дела и модернизацию производства.

Тестовые задания

1. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- а) денежных средств;
- б) зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;
- в) информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом.

2. Инвестиционный проект:

- а) может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть;
- б) это самостоятельный документ.

3. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- а) нет верного варианта;
- б) социальные, организационные, коммерческие;
- в) технические, коммерческие, социальные;
- г) экономические, социальные, организационные.

4. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- а) 50;
- б) 60;
- в) 75;

г) 90.

5. Источниками инвестиций являются:

а) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства;

б) все варианты верны;

в) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений;

г) нет верного ответа;

д) различные формы заемных средств;

е) собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства.

6. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

а) восприятие продуктов потребителями;

б) намерение потребителей совершить покупку;

в) поведение покупателей после покупки;

г) поведение покупателей при покупке;

7. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

а) дифференцированного;

б) концентрированного;

в) недифференцированного;

г) поддерживающего.

8. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

а) SWOT-анализ;

б) балансовый отчет;

в) отчет о финансовых результатах;

г) отчет об источниках и исполнении фондов.

9. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

а) галопирующей;

б) гиперинфляцией;

в) ползучей;

г) стандартной инфляцией.

10. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

а) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли;

б) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности;

в) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы;

г) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

9.3. Последовательность разработки бизнес-плана

Стандартной формы бизнес-плана не существует, однако он должен содержать характерную информацию, необходимую для принятия решения о возможности инвестирования в проект. Для выполнения этих условий структура «бизнес-плана может содержать следующие позиции: резюме, информация об организации и отрасли, описание продукции (работ, услуг), план маркетинга, инвестиционный план, производственный план, финансовый план и показателей эффективности проекта, анализ рисков проекта, выводы и приложение»²⁵².

Иногда в структуру бизнес-плана добавляют меморандум о конфиденциальности. Он составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. «Юридической силы данный текст иметь не будет, однако явится своего рода страховкой от случайного разглашения, а также позволит отслеживать каждую копию бизнес-плана в случае, если экземпляры распространяются среди нескольких инвесторов»²⁵³.

В каждом разделе авторы описывают реальную ситуацию и планы относительно будущего с пессимистическими и оптимистическими прогнозами.

В качестве рекомендации приведем типичную последовательность разработки разделов бизнес-плана (табл. 19).

²⁵² Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М, : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁵³ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

Последовательность разработки бизнес-плана

| Содержание раздела | Раздел бизнес-плана |
|--|---------------------|
| 1. Сбор и анализ информации о продукте (услуге). Описание продукции (услуги), предлагаемой к производству | Раздел 3.5 |
| 2. Сбор и анализ информации по рынкам сбыта продукции (услуге), определение «своего» покупателя или пользователя услуг | Раздел 3.6 |
| 3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли | Раздел 3.4 |
| 4. Составление производственного плана (определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами) | Раздел 3.8 |
| 5. Составление финансового плана (расчет потребности в капитале, определение источников финансирования) | Раздел 3.7, 3.10 |
| 6. Расчет эффективности проекта | Раздел 3.10 |
| 7. Составление организационного плана (разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта) | Раздел 3.9 |
| 8. Исследование рисков, разработки системы управления рисками | Раздел 3.11 |
| 9. Подбор материалов бизнес-плана и составление Приложений | Раздел 3.12 |
| 10. Составление краткого содержания проекта (резюме) | Раздел 3.3 |
| 11. Составление содержания | Раздел 3.1 |
| 12. Оформление титульного лист | Раздел 3.2 |

«При разработке бизнес-плана, необходимо тщательным образом согласовывать все разделы и пункты бизнес-плана. В бизнес-планировании нет утвержденных типовых структур бизнес-планов, есть лишь общепринятые формы и широко распространенные формальные требования, которые обеспечивают логичность документа и удобство ознакомления с материалами, представленные в нем. Однако логика и последовательность представления материалов в бизнес-

плане не всегда соответствует логике и последовательности сбора и обработки материалов»²⁵⁴.

Бизнес-план должен быть кратким и лаконичным, легко читаться. «Если он написан энергичным, живым языком, то имеется больше шансов привлечь и заинтересовать инвестора»²⁵⁵. Текст может быть проиллюстрирован графическим материалом и диаграммами.

Тестовые задания

1. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- а) производительность труда;
- б) рентабельность;
- в) себестоимость;
- г) чистый дисконтированный доход.

2. Коэффициент ликвидности показывает:

- а) активность использования собственного капитала;
- б) доходность фирмы;
- в) платежеспособность фирмы;
- г) эффективность использования долга.

3. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

а) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия;

б) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств;

в) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств;

г) степень гибкости использования собственных средств предприятия.

4. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPASE) включает следующие группы факторов:

²⁵⁴ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

²⁵⁵ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

а) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала;

б) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ;

в) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;

г) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала.

5. Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется:

а) аналогий;

б) корреляции трендов;

в) нормативный;

г) экономико-математического моделирования.

6. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

а) «мозговой штурм»;

б) метод Дельфи;

в) системный анализ;

г) экстраполяция,

7. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

а) верны все варианты;

б) изучить перспективы развития будущего рынка сбыта;

в) обнаружить возможные опасности;

г) определить критерии и показатели оценки бизнеса;

д) оценить затраты для изготовления и сбыта продукции.

8. Наука об обеспечении безопасности данных называется:

а) брендинг;

б) криптография;

в) маркетинг;

г) сегментация.

9. Неэластичный спрос (превышает изменение цен) наблюдается при следующем выражении:

а) $E_p < 1$;

б) $E_p = 0$;

в) $E_p = 1$;

г) $E_p > 1$.

10. Ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои личные качества и преимущества перед конкурентами называется:

- а) имидж;
- б) позиционирование;
- в) рыночная ниша;
- г) сегментация.

9.4. Программные комплексы в бизнес-планировании и виды бизнес-планов

В процессе бизнес - планирования выполняется достаточно большой объем различных вычислений: абсолютных и относительных отклонений, средних величин, дисперсий, процентных величин и др. Результаты анализа требуют удобного представления и визуализации. Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем, экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач²⁵⁶. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и проведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды.

Использование компьютерных технологий повышает эффективность аналитической работы. Это достигается за счет сокращения сроков проведения анализа; более полного охвата влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности; замены приближенных или упрощенных расчетов точными вычислениями; постановки и решения новых многомерных задач анализа, практически не выполнимых вручную и традиционными методами. В связи с широким распространением и широким применением бизнес - планирования встал вопрос о создании соответствующего программного обеспечения, которое бы позволило существенно экономить время и затраты²⁵⁷.

²⁵⁶ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁵⁷ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

В бизнес-планировании выделяется несколько видов бизнес-планов. Каждый вид бизнес-плана имеет свои особенности (табл. 20)

Таблица 20

Виды бизнес-плана

| Виды бизнес-плана | Краткое описание вида бизнес-плана |
|------------------------------|--|
| Для потенциальных инвесторов | <p>Данный документ составляется для привлечения инвестиций в новое предприятие или же в развитие и расширение уже существующего.</p> <p>Для открытия новой компании, бизнес план должен указывать на привлекательность проекта, с прикрепленными расчетами, графиками представляющими актуальность данного бизнеса на рынке. Расчет производится на предположениях или на примере аналогичных предприятий в данном регионе.</p> <p>Для развития и расширения существующей компании, бизнес план выстраивается на выгодном предложении, приносящем явную прибыль, который заинтересует инвестора и повлияет на его готовность участвовать в этом проекте.</p> |
| Для банка | <p>Банк склоняется к выдаче кредита, когда есть четкое обоснование потребности в денежных средствах, платежеспособность заемщика, а так же наличие средств, подтверждающих эту платежеспособность. При составлении такого бизнес плана главный упор делается на необходимость в кредитном займе, чем он будет обеспечен и какая ожидаемая прибыль.</p> |
| Для получения гранта | <p>Такой вид бизнес-плана существует для того, чтобы получить денежные средства на решение социальных проблем в обществе. Тогда предприятие рассчитывает на денежные средства, полученные от общественных фондов, либо на субсидии из государственного бюджета. При выдаче грантов особую заинтересованность обращают на социальный проект, который приносит пользу городу, региону, стране.</p> |
| Для «себя» или внутренний | <p>Он не имеет особых внешних требований. Бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования организации.</p> <p>Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга. По нему прокладывается курс деятельности предприятия, он является инструментом для исполнения конкретных задач в назначенные сроки.</p> |

В настоящее время на российском рынке представлен широкий ассортимент специализированных программных комплексов, призванных максимально упростить процедуру составления бизнес-планов. Это программа «Comfar» (UNIDO), российский «Project-Expert», пакет «Альт-инвест», русские версии американских «Project Manager», русская версия программы «Success» фирмы «Dynamic Pathways», пакеты «Mindjet NindManager», «Business Plan», «Concept-Draw MINDMAP», «Business Studio» и некоторые другие. Стоимость распространенных версий подобного программного обеспечения от 50 до 2500 долл²⁵⁸ и выше.

Любой из вышеперечисленных бизнес-планов играет большую роль в деятельности компании, являясь опорой для принятия внутренних решений, прогнозируя развитие компании в будущем, решая её судьбу, которая порой зависит от посторонней финансовой помощи²⁵⁹.

Тестовые задания

1. Определить NPV проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- а) 0;
- б) 140;
- в) 245,3;
- г) 45,3.

2. Определить индекс доходности проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- а) 0,82;
- б) 1,12;
- в) 1,23;

²⁵⁸ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²⁵⁹ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

г) 1,70.

3. Особенностью экономических проектов является:

а) главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта

б) нет верного варианта;

в) цели заранее определены, но результаты количественно и качественно трудно определить;

г) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов.

4. Поток реальных денег представляет собой:

а) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на каждом шаге расчета;

б) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной, производственной и финансовой деятельности на каждом шаге расчета;

в) чистый дисконтированный доход;

г) чистый поток реальных денег на стадии ликвидации объекта.

5. Предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий – это...

а) количественный анализ риска;

б) охват риска;

в) степень риска;

г) факторы риска.

6. При какой величине нормы дохода чистый доход окажется равным чистому дисконтированному доходу:

а) $E = \text{ВНД}$;

б) $E > 1$;

в) при $E = 0$.

7. При оценке стоимости предприятия и его элементов используются следующие подходы:

а) затратный;

б) затратный, аналоговый, доходный;

в) индексный;

г) ресурсно-технологический.

8. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне фирмы в состав результатов проекта включаются:

а) общественные результаты;

- б) производственные и финансовые результаты;
- в) производственные, а также социальные результаты, в части относящейся к работникам предприятия и членам их семей;
- г) только производственные результаты.

9. Проект признан общественно значимым. Каков первый этап оценки экономической эффективности такого проекта:

- а) оценка общественной эффективности²⁶⁰;
- б) оценка социальной значимости;
- в) оценка финансовой реализуемости проекта;
- г) оценка эффективности собственного капитала.

10. Риск²⁶¹ - это:

- а) вероятность возникновения условий, приводящим к негативным последствиям неполнота и неточность информации об условиях деятельности предприятия, реализации проекта;
- б) нижний уровень доходности инвестиционных затрат;
- в) обобщающий термин для группы рисков, возникающий на разных этапах кругооборота капитала в результате действий конкурентов;
- г) процесс выравнивания монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде.

Вопросы для самопроверки

1. Понятие бизнеса, бизнес как система.
2. Сущность и значение бизнес-планирования.
3. Организация процесса бизнес-планирования.
4. Цели и задачи бизнес-планирования, его особенности.
5. На какие вопросы инвесторов может ответить бизнес-план.
6. Преимущества бизнес-планирования.
7. Функции бизнес-планирования.
8. Бизнес-план как инструмент рыночного управления и развития фирмы.
9. Существует ли стандартная форма бизнес-плана.
10. Какие разделы в бизнес-плане рекомендуют раскрывать.

²⁶⁰ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁶¹ Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162 с

11. Последовательность разработки бизнес-плана.
12. Каким должен быть бизнес-план.
13. Перечислите основные виды бизнес-планов
14. Отличие бизнес- плана от других плановых документов.
15. Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании.

Задания для самостоятельной работы

I. «Генерировать идеи - это просто, если думать об удовлетворении потребности людей»²⁶²

Целевое назначение деловой игры: формирование умения правильно генерировать идею для создания ново бизнеса; умение осуществлять правильную оценку предпринимательской идеи.

Порядок проведения игры

- 1). Группа делиться на 3 подгруппы по 5 – 10 человек.
- 2). Организатор игры дает группе задание.
 - 1.Напишите идею создания бизнеса.
 - 2.Проанализируйте идею для бизнеса на основе следующих критериев:
 - эффективность идеи;
 - перспектива завоевания рынка;
 - время, необходимое для реализации идеи;
 - размер капитала, необходимого для реализации идеи;
 - доступность и цена ресурсов;
 - наличие необходимой рабочей силы.
 - 3.При оценке предпринимательской идеи ответьте на следующие вопросы:
 - Почему ваша продукция (услуги) могут привлечь ваших потребителей?
 - Кто конкретно является вашим потребителем?
 - Где вы будете искать ваших поставщиков?
 - Как ваши потребители узнают о вашей продукции (услугах)?
 - 4.Проведите исследование рынка по следующим параметрам: спрос, расширение рынка, доступность рынка, конкуренция,

²⁶² Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2021. – 140 с

уровень цен, постоянство спроса (прогноз), потенциальные потребители для того, чтобы принять окончательное решение об открытии вашего бизнеса.

3) Каждая подгруппа представляет свою бизнес идею и ее все вместе обсуждают.

II. «Бизнес-консультант»²⁶³

Целью деловой игры «Бизнес-консультант» является приобретение практических навыков оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители предпочитают обращаться к бизнес-консультантам. Бизнес-консультанты дают аргументированные советы, помогающие руководителю принять наиболее подходящие решения.

Эта деловая игра направлена на решение следующих задач:

- научить участников анализировать состояние организации;
- дать возможность играющим оценить и принять решение, являющееся наиболее целесообразным для организации.

Порядок проведения игры

В начале игры участники делятся на четыре группы, три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая - дирекцию крупной процветающей полиграфической фирмы. Формирование групп осуществляется случайным образом.

После образования групп участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают от организаторов игры раздаточный материал. Организаторы знакомят игроков с условиями игры: крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся в наличии свободную сумму денег. У директора данной организации имеется три возможных варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнес-консультантам. Директору в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах. В конце игры дирекция выберет один из вариан-

²⁶³ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2021. – 140 с

тов. Затем каждая группа приступает к выполнению поставленных перед ними задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членами других команд. Группа, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы и, посоветовавшись, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств она считает наиболее целесообразным.

Состав игровых групп

дирекция крупной полиграфической компании - 2 - 3 человека.

Бизнес-консультанты - три группы из 3 - 7 человек.

Регламент игры

Формирование групп - 5 мин.

Ознакомление с раздаточным материалом - 5 мин.

Презентация дирекцией своей компании - 5 мин.

Работа внутри групп - 25 мин.

Обсуждение полученных результатов между группами - 30 мин.

Заключительное выступление дирекции - 10 мин.

Разбор игры - 10 мин.

Итого - 1 ч 30 мин.

Общие рекомендации игрокам

Во время работы в группах старайтесь фиксировать ваши идеи на листе бумаги, это поможет не упустить важные детали. В ходе игры следите за дисциплиной - в противном случае будут применены штрафные санкции, которые снизят ваш итоговый балл. Принимая участие в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным.

Организаторы игры

На первом этапе организаторы в общих чертах знакомят участников с условиями игры. Затем формируют команды и передают участникам материалы игры в достаточном количестве.

В процессе игры организаторы выполняют роль координаторов и консультантов. Они строго следят за дисциплиной и соблюдением регламента.

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

Описание игровых команд

Часть I. Дирекция

Вы - дирекция крупной полиграфической компании «Полиграф +», успешно работающей на рынке более 7 лет. Ваша компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом.

Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляла на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличала незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграф +» прикладывала все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности к прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов. Советом директоров были утверждены три проекта финансирования:

- создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;

- создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;

- увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов. Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех групп бизнес-консультантов, (каждая группа выберет проект и должна будет представить его дирекции: выделить все положительные и отрицательные стороны данного проекта финансирования, а также объяснить, почему был выбран именно этот проект).

Задачи группы:
презентация (информация о компании и о трех проектах финансирования);
самостоятельный анализ вариантов финансирования (плюсы и минусы);
рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

Часть II. Бизнес-консультанты

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Полиграф +» предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования.

Ваша миссия - дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы:
анализ выбранного вами варианта финансирования (плюсы и минусы);
отчет перед дирекцией о проделанной работе.

Темы эссе

1. Мировая практика бизнес-планирования.
2. Планирование бизнеса в условиях Российской экономики.
3. Сущность и значение бизнес-планирования.
4. Роль бизнес-планирования в стратегическом планировании экономической деятельности предприятия.
5. Информация о перспективах развития фирмы и ее вкладе в развитие отрасли и региона.
6. Формы планирования и виды планов.
7. Функции бизнес-планирования.
8. Роль и место планирования в управлении предприятием.
9. Принципы планирования.
10. Цели и методика составления бизнес-плана
11. Бизнес-план как эффективный инструмент планирования инвестиционных мероприятий в условиях изменяющейся внешней среды.
12. Структура бизнес-плана в вашем представлении.

Глава 10

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Краткое содержание:

Содержание бизнес-плана. Титульный лист бизнес-плана. Деловое резюме проекта. Информация об организации и отрасли. Описание продукции (работ, услуг). План маркетинга. Инвестиционный план. Производственный план. Организационный план. Финансовый план и показателей эффективности проекта. Анализ рисков проекта. Приложения к бизнес-плану.

Учебные цели:

В рамках данной темы у обучаемых формируется: знание структуры бизнес-плана и его содержание; понимание требований к полноте и достоверности анализируемой информации.

10.1. Содержание бизнес-плана

Как уже говорилось раньше нет общепринятой структуры бизнес-плана, каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его фирмы и, исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект²⁶⁴.

Рассмотрим общие вопросы разработки бизнес-плана, комментируя некоторые их особенности на различных стадиях процесса коммерциализации.

- Титульный лист и обложка.
- Содержание²⁶⁵.
- Деловое резюме проекта.
- Информация об организации и отрасли.
- Описание продукции (работ, услуг).
- План маркетинга.
- Инвестиционный план²⁶⁶.

²⁶⁴ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2021. – 140 с

²⁶⁵ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

- Производственный план.
- Организационный план.
- Финансовый план и показателей эффективности проекта.
- Анализ рисков проекта.
- Приложение к бизнес-плану.

Содержание бизнес-плана должно отражать основные разделы бизнес-плана с нужной степенью детализации.

Тестовые задания

1. Каковы основные условия занятия предпринимательской деятельностью физическим лицом?

а) Дееспособность гражданина и его регистрация в качестве индивидуального предпринимателя;

б) Инициативность и творческий подход;

в) Опыт в области предпринимательства

2. Назовите, что из ниже перечисленного относится к видам ответственности предпринимателя:

а) моральная ответственность;

б) уголовная ответственность;

в) коллективная ответственность;

д) дисциплинарная ответственность;

е) материальная ответственность;

ж) гражданско-правовая ответственность;

з) рыночная ответственность;

и) административная ответственность

3. Добровольный союз граждан, объединившихся на основе членства для производственной или иной хозяйственной деятельности, в которой участвуют сами, и сложивших свои паевые взносы, – это

4. - разрешение на осуществление коммерческой организацией определенного законом вида деятельности?

5. . Бизнес-возможность – это

а) идея для коммерческих целей, которая нацелена на получение прибыли

²⁶⁶ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

б) нововведение, необходимое для решения проблемы;
в) научно поставленный опыт, позволяющий наблюдать исследуемые процессы в точно учитываемых условиях и при необходимости воссоздавать их

6. Бизнес-модель, формируя поведение компании, отвечает на вопросы

- а) кто?, что?, как?
- б) кто?, где?, как?
- в) что?, где?, как? почему?
- г) кто?, что?, как? почему?

7. Что такое проблема при исследовании системы управления?

а) алгоритм обработки информации в процессе разработка управленческих решений;

б) признак системы управления;

в) реальное противоречие, которое должно быть устранено.

8. Причины, породившие проблему, должны быть внутреннего характера. Данное положение в большей степени свойственно процедуре:

- а) формирования проблемного поля;
- б) выбора проблемы для ее разрешения;
- в) управления поведением субъектов бизнеса;
- г) исследования поведения участников взаимодействия

9. Методом построения проблемного поля и работы с ним является метод

10. Проблемная ситуация, характеризующаяся несовпадением планируемого и фактически получаемого результата, является ситуацией

10.2. Титульный лист бизнес-плана

Титульный лист бизнес-плана является визитной карточкой проекта и его разработчиков (первая стр. бизнес-плана).

Обложка (вторая стр.) бизнес-плана представляет собой краткую аннотацию сути проекта. Она включает в себя информацию о разработчиках проекта, сфере бизнеса, сроках начала и окончания реализации проекта, а также указывается полная стоимость реализации проекта, ожидаемые источники денежных средств и их структура

(собственные и заемные средства претендента, бюджетное финансирование)²⁶⁷.

Тестовые задания

1. Цель проекта – это:

- а) Сформулированная проблема, которая решается в проекте
- б) Утверждение, формулирующее общие результаты, которых должны быть достигнуты в результате выполнения проекта
- в) Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

- а) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- б) Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- в) Комплексное выполнение всех запланированных в проекте действий (операций, задач), направленных на достижение его целей

3. Отличие проекта от процессной деятельности в том, что:

- а) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- б) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- в) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

4. Что такое предметная область проекта?

- а) Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
- б) Направления и принципы реализации проекта
- в) Причины, по которым был создан проект

5. Итерация (спринт) в SCRUM методе управления проектами НЕ включает

²⁶⁷ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

- а) Ежедневное короткое совещание команды (daily meeting)
- б) Ретроспектива спринта
- в) Планирование спринта
- г) Формирование Backlog продукта проекта

6. Временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта называется ...

7. Agile в управлении проектами является управления проектом, а не методологией.

8. Критический анализ практики управления проектной деятельностью в организации позволяет оценить уровеньсистемы управления проектами для решения профессиональных задач ее развития

9. Инновационные подходы к управлению проектами отражены вверсии стандарта РМВоК

10. Физические и/или юридические лица, непосредственно задействованные в проекте и/или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта называютсяпроекта

10.3. Деловое резюме проекта

Резюме - самая важная часть любого бизнес-плана или бизнес-предложения. Аналогично аннотации к научной статье, в резюме необходимо максимально кратко изложить основные положения и преимущества документа, емко охарактеризовать предлагаемый бизнес и обоснование его прибыльности. Как правило, резюме пишется в последнюю очередь, когда все остальные разделы бизнес-плана уже составлены, проверены и просчитаны. Резюме не должно превышать 1-3 страниц²⁶⁸.

В резюме бизнес-плана обязательно следует отразить следующие позиции:

- сущность предполагаемого проекта и место реализации;
- эффективность реализации проекта;
- сведения о предприятии;
- команда проекта;
- общая стоимость проекта;
- план возврата заемных средств;

²⁶⁸ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

- гарантии возврата инвестиций (кредитных ресурсов);
- сопутствующие эффекты (социальные, экологические) от реализации проекта²⁶⁹.

Основное требование к резюме - простота и лаконичность, минимум специальной терминологии. С первых слов читатель (инвестор) должен получить информацию о наличии обоснованного спроса на предлагаемую продукцию и об эффективности проекта

Разработчика бизнес-плана необходимо добиваться запоминаемого резюме: в него можно дополнить наглядной иллюстрацией или фотографией²⁷⁰.

В целом резюме должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам фирмы (в том числе и ее акционерам) на два вопроса: «Что они получают при успешной реализации данного бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?».

Тестовые задания

1. Развитие экономического мышления людей способствует:
 - а) ограничению свободы выбора;
 - б) ориентации в сфере бизнеса;
 - в) повышению духовной культуры общества.
2. Знание экономических законов способствует:
 - а) появлению большего количества свободного времени у человека;
 - б) рациональному поведению в сфере производства и потребления;
 - в) обесцениванию личных сбережений.
3. К комплементарным относятся товары (услуги):
 - а) дополняющие друг друга при использовании;
 - б) заменяющие друг друга при использовании;
 - в) удовлетворяющие исключительно духовные потребности людей.
4. Компьютеры, обслуживающие работу фирмы, являются таким фактором производства, как

²⁶⁹ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁷⁰ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

а) капитал;

б) труд;

в) предпринимательство.

5. К базовым (первичным) потребностям относятся:

а) социальные потребности;

б) потребности в почете и уважении;

в) физиологические потребности.

6. Если вы спрашиваете у продавца о стоимости компьютера, то в этом случае деньги выполняют функцию -.....накопления.

7. Если вы купили в кредит компьютер и собираетесь внести определенную сумму в счет погашения долга, то в этом случае деньги выполняют функцию – меры.....

8. Объем спроса на конкретный товар останется неизменным в случае

.....цены на товары-комплементы.

9. Главная функция финансового рынка- трансформация временно бездействующихсредств в ссудный капитал.

10. Работника биржи, который оказывает посреднические услуги при реализации товаров (услуг), действуя по поручению клиента за определенное вознаграждение, называют -

10.4. Информация об организации и отрасли

Решение о том, каким видом коммерческой деятельности заняться (торговлей, промышленностью или сферой услуг), что она будет из себя представлять в течение ближайших пяти лет - самое важное решение, которое необходимо принять при написании бизнес-план²⁷¹а. Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности. В связи с этим центральным становится вопрос об основном роде занятий²⁷². Планирование целиком строится на ваших представлениях о будущем деле. Если здесь будет допущена серьезная ошибка, то шансы на успех заметно уменьшаются.

В данном разделе важно отметить фактическую ситуацию на предприятии и в отрасли в целом, проанализировать текущее финан-

²⁷¹ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

²⁷² Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

совое и организационное состояние компании, ситуацию с кадрами и прочими ресурсами, отношения с клиентами и поставщиками. Фактически речь идет о «мгновенной фотографии» вашей компании, о том фундаменте, на который ляжет иницируемый проект²⁷³. Не менее важно дать грамотную оценку всей отрасли в целом, в каком состоянии находится большинство предприятий, растет или падает спрос и т.д. Авторы должны описать всех игроков на поле вокруг проекта, сотрудничество между ними и с внешними сторонами (это могут быть правительство, конкуренты, национальное и международное сообщество). Целью раздела является: формирование у лиц, изучающих бизнес-план и принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта, а также об отрасли как игровом поле, на котором планируется реализация проекта²⁷⁴.

В разделе следует также показать современное состояние экономики региона, где планируется инициация нового бизнеса, состояние отрасли, в которую будет интегрирован проект, основные тенденции и прогнозы. Важно отметить характер спроса в данной отрасли, характер основной массы предприятий, работающих в данной сфере²⁷⁵. Необходимо показать средние по отрасли показатели деловой активности предприятий, данные о средней величине рентабельности бизнеса в данном секторе, о наличии или отсутствии крупных игроков на рынке, способных оказывать существенное влияние на отрасль и ее характеристики. Требуется кратко, но обоснованно описать емкость рынка сбыта в натуральном и денежном выражении. Следует максимально объективно оценить вероятность появления новых потребителей предлагаемого продукта, новых законов, инструкций, таможенных или налоговых ограничений, т.е. любых факторов, способных так или иначе повлиять на успех выхода на рынок нового бизнеса и нового продукта²⁷⁶.

²⁷³ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

²⁷⁴ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁷⁵ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкея. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²⁷⁶ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

В случае разработки бизнес-плана на ранней стадии коммерциализации при описании предприятия следует оперировать такими категориями, как «концепция бизнеса», «миссия предприятия» и т.п. Важно с самого начала обозначить свои стратегические планы и интересы, еще до того момента, когда на основе этих планов будет построен реальный бизнес и когда не будет возможности вносить в планы коррективы без серьезных затрат. Своевременная разработка концепции бизнеса позволяет придерживаться определенной линии, стратегии при построении планов как маркетингового, так и организационного характера²⁷⁷.

Для бизнес-плана на активной стадии коммерциализации, когда речь идет о планировании хозяйственной деятельности предприятия, данный раздел представляет собой краткую характеристику текущего положения дел на предприятии (или вновь создаваемого бизнеса) со всеми плюсами и минусами²⁷⁸. Обязательно следует привести данные о финансовом состоянии предприятия, о задолженностях, как кредиторских, так и дебиторских (если предприятие уже существует).

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое, то в данном разделе описываются варианты процедур закупки партий товаров, систем контроля за уровнем товарных запасов и потребности в складских помещениях.

В случае слияния и поглощения в этот раздел должна быть включена краткая характеристика фирмы, с которой вы собираетесь слиться, когда и кем она была основана, почему нынешний владелец фирмы продает ее. Это позволит существенно повысить шансы на открытие финансирования²⁷⁹.

Крепкие перспективные фирмы весьма редко предлагаются для продажи, и большинство продавцов дают (не обязательно умышленно) путанные объяснения причин продажи. В целом же можно сделать вывод, что куда менее рискованно купить здоровое в финансовом отношении предприятие, чем создавать фирму с нуля.

²⁷⁷ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²⁷⁸ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁷⁹ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

В любом случае, даже если предприятие только что создается, в разделе необходимо привести следующие данные:

- наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический, фактический и почтовый адрес;
- краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели, сведения о развитии за прошедшее время);
- уставный капитал²⁸⁰;
- сведения об учредителях и собственниках, распределении долей между ними;
- организационная структура;
- сведения о дочерних предприятиях (пп) 1–5 соответственно);
- сведения о руководителях и ключевых сотрудниках, общее число сотрудников;
- структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования, незавершенного строительства, материальных запасов²⁸¹;
- описание текущего финансового состояния, анализ баланса;
- специализация, объем выпускаемой продукции, доля экспорт;
- доли рынка продукции, представляемой предприятием;
- потребители продукции, их местонахождение и объемы потребления;
- позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.²⁸²);
- взаимоотношения с местной властью, наличие разрешительной документации.

Более подробно анализ отрасли рассматривается в плане маркетинга бизнес-плана.

²⁸⁰ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

²⁸¹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкея. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

²⁸² Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

Тестовые задания

1. Какой вид бизнес-модели может быть описан следующим образом: «доступ к услуге за регулярные платежи».

- а) Оплата по желанию
- б) Супермаркет
- в) Франчайзинг
- г) Подписка
- д) Freemium

2. Что является ключевым элементом бизнес-модели:

- а) ресурсы;
- б) способ монетизации;
- в) ценностное предложение;
- г) ключевые партнеры

3. Показателем оценки успешности бизнес-модели выступает:

- а) рентабельностью собственного капитала;
- б) рентабельность продаж;
- в) рентабельность активов;
- г) рентабельность продукции;
- д) срок окупаемости инвестиций

4. «Платить только за то, чем воспользовались». Это основной тезис бизнес-модели какого типа?

- а) Айкидо;
- б) Оплата по факту использования;
- в) Аренда вместо покупки;
- г) Супермаркет;
- д) Аффилирование;
- е) Бартер;
- ж) Двусторонний рынок

5. Какого раздела нет в модели А. Остервальдера

- а) Потребительские сегменты;
- б) Ценностные предложения;
- в) Каналы сбыта;
- г) Потоки доходов;
- д) Ключевые ресурсы;
- е) Система защиты денежного потока;
- ж) Ключевые виды деятельности;
- з) Ключевые партнеры;

и) Структура издержек.

6. Бизнес-модели можно разделить по типу ... и по технологии монетизации.

7. Исследование разрыва между желаемым и фактическим состоянием (фактической и желаемой бизнес-моделью) в развитии компании, предприятия или организации осуществляется с помощью ...

8. Результатом ... является оценка вклада конкретного актива/ресурса и конкретной компетенции в формирование устойчивого конкурентного преимущества, обеспечивающего эффективность и, в итоге, отбор ключевых ресурсов и возможностей, формирующих устойчивое конкурентное преимущество.

9. Одним из лучших методов для определения возможностей и целей организации является

10. Долгосрочный успех большинства компаний зависит от их умения проектировать и эффективно реализовывать ... в любой сфере их деятельности

10.5. Описание продукции (работ, услуг)

Цель настоящего раздела – показать потенциальному инвестору конкурентоспособность проектируемой продукции.

Описание *продукции (работ, услуг)* – один из самых значимых этапов в процессе коммерциализации технологии. Как известно, техническая идея сама по себе не стоит ничего. Ценность имеет ее практическая реализация. В какой форме будет реализована новая технология? От этого в огромной степени зависит успех или провал всего проекта коммерциализации²⁸³. Возможно, авторы решат выводить на рынок продукт массового спроса - как результат применения технологии или организационного решения. В другом случае оптимальным покажется продажа прав на использование технологического решения для удовлетворения потребности производителей²⁸⁴. Еще один вариант может быть производство оборудования, в котором будет реализована какая-либо инновация, и это оборудование, в свою очередь, будет использоваться для производства потребительских товаров. В

²⁸³ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁸⁴ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

то же время для какого-то проекта более предпочтительным окажется не рынок товаров, а рынок услуг, имеющих свои плюсы и минусы.

Фактически выбор продукта (работ, услуг) – это выбор своего места в глобальном бизнес-процессе. Очевидно, что торговля специализированными услугами и, например, работа на рынке потребительских товаров требуют принципиально различных подходов как к планированию, так и к реализации подобных проектов²⁸⁵.

Опыт показывает, что на начальной стадии коммерциализации авторам бывает чрезвычайно сложно определиться со своим продуктом. С одной стороны, в технических проектах потребительский рынок, как правило, просматривается слабо, и без помощи специалистов по товарам массового спроса авторы зачастую не могут самостоятельно сформулировать концепцию нового потребительского товара²⁸⁶. Это вынуждает их позиционироваться в нише производства специализированного оборудования или предоставления технологических услуг. С другой стороны, основные доходы в большинстве случаев лежат в области как раз товаров массового спроса, при условии многотысячного или даже многомиллионного тиражирования продукта, когда есть возможность фантастическим образом снизить издержки и повысить рентабельность предприятия. Некоторые авторы замыкаются в этом противоречии, находясь в состоянии выбора между различными вариантами практической реализации новой технологии. Важно вовремя осознать уровень и область своей компетенции и не пытаться «играть на незнакомом поле»²⁸⁷.

Главной задачей, помимо выбора формы продукта, является определение его ключевых преимуществ по сравнению с продуктами-конкурентами. Таким преимуществом может быть не только техническое превосходство, но и, например, цена, стоимость эксплуатации, долговечность, уровень качества, более привлекательный внешний вид (как самого товара, так и упаковки), ориентация на определенную моду, лояльность потребителей.

²⁸⁵ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

²⁸⁶ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁸⁷ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

В этом разделе важно отразить:

- наименование изделия и его спецификацию;
- функциональное назначение и область применения;
- основные технические, эстетические и другие характеристики;
- показатели технологичности и универсальности;
- соответствие стандартам и нормативам;
- стоимостную характеристику²⁸⁸;
- стадию развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство);
- требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, послепродажному обслуживанию);
- возможности дальнейшего развития;
- концепцию развития продукции следующих поколений;
- сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности;
- структуру выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях;
- перечень продукции, выпускаемой за последние годы, но снятой с производства²⁸⁹;
- условия поставки;
- преимущества перед аналогами;
- экспортные возможности.

Авторы инвестиционного проекта в зависимости от поставленных целей идут по определенному пути обеспечения конкурентоспособности своей продукции²⁹⁰. У разработчиков бизнес-плана не должно возникать никаких сложностей при описании продукции и ее потребительских свойств. К описанию продукции целесообразно приложить фотографии образцов.

²⁸⁸ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁸⁹ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

²⁹⁰ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

Кроме описания продукта необходимо подчеркнуть его преимущества по сравнению с другими аналогичными продуктами предприятий-конкурентов.

Тестовые задания

1. Какие категории лиц участвуют в процессе решения проблемы?

а) Лица, принимающие решения; лица, несущие ответственность за принятое решение; системные аналитики.

б) Исследователи, занимающиеся подготовкой и обоснованием решений; группа лиц, либо организация принимающая решение; высококвалифицированные специалисты, имеющие знание, опыт и интуицию и привлекаемые по отдельным аспектам проблемы.

в) Лица, принимающие решения и несущие за них ответственность, системные аналитики, эксперты.

2. Вставьте пропущенное слово. Методы системного анализа применяются при решении ... проблем. Примерами таких проблем могут быть концепция проекта государственно – частного партнерства.

3. Что собой представляет дерево целей проекта?

а) Многоуровневый граф, отражающий иерархию частных целей и задач, возникающих в результате структуризации конечной цели.

б) Матрица частных целей и задач, возникающих в результате структуризации конечной цели.

в) Перечень частных целей и задач, расположенных по сложности начиная с простейшей, возникающих в результате структуризации конечной цели.

4. Назовите единицы измерения энтропии и количества информации:

а) Неопределенность случайного объекта.

б) Информационная плотность.

в) Бит и нит.

5. Вставьте пропущенное слово. Системы, в которых происходят какие бы то ни было изменения со временем – это ... системы.

6. Вставьте пропущенное слово. Цели, которые никогда и никакой системой (заинтересованными сторонами) ранее не достигались (

создание ОГАС (общегосударственной системы управления), создание ЭВМ 5 поколения и др.) есть цели

7. Наукометрическая база данных – ...

а) упорядоченная коллекция разнородных электронных документов, снабженных средствами навигации и поиска;

б) предусмотренный ФГОС ВО России обязательный элемент библиотечно-информационного обеспечения учащихся вузов, представляющий собой базу данных, содержащую издания учебной, учебно-методической и иной литературы, используемой в образовательном процессе;

в) реферативная и библиографическая база публикаций, которая используется для поиска необходимой научной информации, отслеживания цитируемости научных работ и получения информации об их авторах и изданиях.

8. *Импакт-фактор* – ...

а) формальный численный показатель важности научного журнала, который рассчитывается как количество ссылок в конкретном году на опубликованные в журнале статьи за предшествующие 3 года;

б) показатель значимости труда исследователя, который определяется числом ссылок на публикацию исследователя в реферируемых научных периодических изданиях;

в) стандартный идентификатор цифрового объекта, предназначенный для улучшения его распознавания и последующего цитирования;

г) рассчитанный по специальной формуле показатель, отражающий число публикаций исследователя и число цитирований этих публикаций.

9. Мультидисциплинарная реферативно-библиографическая база данных Института научной информации США – ...

а) Scopus,

б) Agris,

в) РИНЦ,

г) DOAJ,

д) Crossref,

е) Web of Science.

10. Самая крупная в России электронно-библиотечная система –

...

10.6. План маркетинга

План маркетинга является, как правило, основным стратегическим разделом бизнес-плана. Здесь описываются пошаговые инструкции по завоеванию предприятием рынка. В данном разделе проводится оценка рыночных возможностей компании. Объем сбыта продукции с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования спроса определяют эффективность реализации инвестиционного проекта в целом²⁹¹.

Когда продукт определен, наступает стадия изучения рынка этого продукта и оценка потенциальной доли, которую сможет занять на этом рынке новый продукт. Здесь снова важно иметь в виду, на какой стадии находится проект коммерциализации. Если речь идет о начальной стадии, анализ рынка может носить оценочный характер. В этом случае важно решить принципиальную задачу – определить, имеется ли вообще спрос на данном рынке, востребован ли подобный продукт в данном регионе и т.д. Необходимо различать потребность и спрос. Спрос подразумевает наличие:

1. Потребности в продукте.
2. Средств на приобретение продукта
3. Желания приобрести продукт²⁹².

Только при наличии всех трех компонент имеет смысл говорить о спросе на данном рынке. В то же время потребность может быть создана искусственно, когда речь идет о принципиально новом: товаре, аналогичного которому на рынке нет.

Важно на самом первом этапе анализа рыночных аспектов продвижения новой продукции сформулировать образ покупателя товаров или потребителя услуг. Иногда полезно описать покупателя вплоть до построения психологического портрета, с наделением его демографическими и социальными характеристиками. Например: «наш: покупатель – женщина, 25–40 лет с высшим образованием, в

²⁹¹ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

²⁹² Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

браке, имеющая: ребенка, проживающая в центральном регионе России, имеющая доход на 10–50% выше среднего»²⁹³.

Анализ рынка может показать, что в предложенном виде или в предложенной форме продукт не будет иметь шансов на рыночный успех. В этом основной смысл предварительного анализа рынка – вовремя оценить спрос и, возможно, переформулировать продуктивное предложение с учетом конъюнктуры рынка. Чем раньше будет произведено подобное «переосмысление продукта» тем меньшими потерями обернется воплощение «проигрышного» проекта в жизнь.

Маркетинговый раздел бизнес-плана можно условно разбить на три части²⁹⁴. Первая часть будет посвящена описанию положения на рынке. Вторая – анализу конкурентной ситуации, возможных сценариев развития рынка. Третья часть – собственно описанию нового продукта, его конкурентных качеств, которые будут оказывать непосредственное влияние на политику продвижения на рынок, на маркетинговую и производственную стратегии.

Остановимся на каждом подразделе. В первой части, при описании ситуации на рынке, необходимо провести анализ:

- основных компаний, работающих в данном сегменте рынка, при этом особое внимание уделить сильным игрокам, которые оказывают существенное влияние на рынок в целом;
- продукции, предлагаемой: компаниями-конкурентами, основных характеристик потребностей потребителей, которые удовлетворяет данная продукция²⁹⁵;
- характеристичных признаков рынка, его сегментаций; рыночной ниши для нового продукта, с учетом сегментации рынка по территориальному, демографическому и иным признакам;
- количественных характеристик рынка (годовые объемы в натуральном и денежном: выражении, тенденции к росту/падению спроса)²⁹⁶;

²⁹³ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

²⁹⁴ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

²⁹⁵ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 258 с

- возможностей по проникновению на рынок (имеющиеся входные барьеры, обоснование потенциальной доли рынка, которую способна занять продукция компании);
- второстепенных рынков (связанных с основным по территориальному, сезонному, продуктовому и прочим признакам);
- основных тенденций на исследуемых рынках, ожидаемых изменений;
- наличие контактов с потенциальными потребителями продукции, документально подтвержденной готовности приобретать продукцию, ценовых, ожиданий²⁹⁷;
- цикла жизни продукта, цикла принятия потребителем решения о приобретении. Описание цепочки принятия решения, выделение ключевых объектов и субъектов информационных коммуникаций (кто осуществляет выбор продукта, кто принимает решение о покупке, кто осуществляет платеж, каким образом производится доставка и монтаж продукции, кем осуществляется поддержка пользователя, к кому предъявляются рекламации);
- особенностей логистики на данном рынке, времени между размещением заказа и доставкой, возможностей осуществления прямых продаж, особенностей посреднических услуг на данном рынке при работе с данным продуктом²⁹⁸.

Во второй части, при характеристическом описании конкурентной ситуации на рынке, внимание следует уделить:

- типу конкуренции на рынке (по ассортименту, виду сервиса и пр.); существующей конкуренции, доли рынка основных участников; потенциальной конкуренции;
- основным конкурентным преимуществам нашей компания (уникальные компетенции в вопросах удовлетворения спроса, наличие лояльности потребителей к компании, описание трудового кол-

²⁹⁶ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

²⁹⁷ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

²⁹⁸ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

лектива, устойчивость финансового состояния предприятия, положительная репутация²⁹⁹);

- влиянию выхода на новый рынок на репутацию и устойчивость предприятия, его конкурентоспособность на этом рынке, взаимодействие и взаимоотношения с конкурентами;

- препятствиям на пути освоения нового рынка, относящимся к внутренней и ближней среде предприятия – лояльность покупателей, сложность и затратность освоения новых технологических процессов, необходимость в дополнительных затратах на урегулирование вопросов интеллектуальной собственности³⁰⁰;

- нормативно-правовому полю, наличию разрешительно-регулирующих нормативных документов, особых требований, способов их удовлетворения, необходимым для этого издержкам, временным затратам, основным тенденциям, прогнозу изменения нормативно-правового регулирования данного рынка;

- наличию факторов, оказывающих существенное влияние на успешность реализации продукции на данном рынке, таких как ценовая политика, превосходство продукции по техническим характеристикам, нерядовое качество предлагаемых товаров или услуг³⁰¹, компетентность продавцов, географические или иные особенности.

В третью часть маркетингового плана (описание продукции) следует включить:

- конкурентоспособность продукции в виде анализа потребительских качеств и стоимостных показателей;

- анализ спроса, сравнение цен конкурентов, оценку издержек предприятий, работающих на этом рынке;

- определение (оценка в первом приближении) цены на конечную продукцию.

²⁹⁹ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 258 с

³⁰⁰ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

³⁰¹ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

Выбор маркетинговой стратегии занимает ключевое место на всем протяжении от возникновения бизнес-идеи до появления товара на рынке и его послепродажного обслуживания³⁰².

Выбор эффективного сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара, стандартно представляемого четырьмя стадиями: разработка, выход на рынок, зрелость (насыщение), спад³⁰³. Различают и сам тип жизненного цикла, поскольку в реальных ситуациях в зависимости от различных факторов кривые жизненного цикла могут весьма существенно отличаться от стандартного, классического вида (сезонная или кривая моды, гребешковая кривая, кривая продолжительного увлечения и т. д.).

Тестовые задания

1. Для конкретизации проблемы и формулирования на ее основе целей и задач маркетингового исследования предприятия используют:

- а) Разведочные исследования
- б) Описательные исследования
- в) Первичные исследования
- г) Казуальные исследования

2. Данные о состоянии внешней среды, опубликованные не для целей конкретного исследования, называются:

- а) Данные опросов
- б) Данные экспериментов
- в) Внутренние вторичные данные
- г) Внешние вторичные данные (+)

3. Опрос не может быть проведен:

- а) По телефону
- б) Путем наблюдения (+)
- в) По почте
- г) По интернету

³⁰² Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

³⁰³ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. - 258 с

4. Новые факты и цифры, которые собраны специально для проекты исследования, называются:

- а) Первичные данные
- б) Факторы для принятия решения
- в) Данные опросов
- г) Вторичные данные

5. С чем связан ремаркетинг?

- а) Снижающимся спросом
- б) Возрастающим спросом
- в) Чрезмерным спросом
- г) Повышение предложения

6. Что такое прямой маркетинг?

- а) Устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем
- б) Устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей
- в) Продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения
- г) Благожелательное представление товара в СМИ

7. Сколько процентов составляют затраты фирмы на рекламу?

- а) 1 % от суммы продаж
- б) 2-10 % от суммы продаж
- в) 20 % от суммы продаж
- г) Зависит от вида хозяйственной деятельности фирмы

8. Что из данного является обязательным элементом процесса коммуникации?

- а) Реклама
- б) Стимулирование сбыта
- в) Обратная связь
- г) Все перечисленные

9. Этапов разработки новых товаров не является:

- а) Испытания в рыночных условиях
- б) Развертывание коммерческого производства
- в) Отбор идеи
- г) Каналы личной коммуникации

10. Что не входит в процесс принятия решения о покупке?

- а) Осознание проблемы

- б) Оценка вариантов
- в) Реакция на покупку
- г) Потребительские условия

10.7. Инвестиционный план

*Инвестиционный план*³⁰⁴ в бизнес-плане играет существенную роль. В нем необходимо дать детальный план инвестирования средств, в те или иные формы собственности, обоснования необходимости вложения денег, в том числе в нематериальные активы.

Документ ориентирован главным образом на предоставление прозрачной информации о целях инвестирования ресурсов в проект, путем использования вложенных денежных средств. Потенциальный инвестор должен получить полную и объективную информацию о том, как команда проекта будет распоряжаться его деньгами, на что они будут главным образом потрачены, какова будет доля инвестора в будущих доходах компании.³⁰⁵

Нет четких требований к структуре и наполнению данного раздела, поскольку каждый проект имеет свои уникальные особенности. Кроме того, форма и содержание раздела должна быть ориентированы на «своего» инвестора³⁰⁶.

Распределение прибыли в будущих доходах предприятия на начальном этапе коммерциализации технологии чрезвычайно сложно определить не только будущие объемы реализации продукции, но иногда и рынок, и форму самого продукта. В то же время надо отдавать себе отчет в том, что за каждый вложенный в проект рубль инвестор ожидает получить вполне определенный доход в будущем, причем, как правило, существенно больший, чем при вложении средств в менее рискованный проект, где прибыль меньше, но вероятность ее получения выше. В этом вопросе полезно ориентироваться на средние показатели в отрасли, средние затраты на научно-исследовательские работы, на создание опытных образцов продукции, на переход к

³⁰⁴ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³⁰⁵ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

³⁰⁶ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сураат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

крупномасштабному, массовому производству. Можно ориентироваться на такую универсальную пропорцию: «1:10:100»³⁰⁷. Одна единица вложенных средств, тратится на научные исследования и создание лабораторного образца, подтверждающего возможность реализации того или иного технического принципа; десять единиц необходимо затратить на создание и испытания опытного образца продукции; в сто единиц обойдется разработка промышленного процесса и переход к массовому производству готовой продукции³⁰⁸. Как видно, если средства привлекаются на ранней стадии процесса коммерциализации, доля научного коллектива может составлять всего около 1/11, которая, к моменту привлечения следующего инвестора и переходу к массовому производству сократится до 1/111.

Тестовые задания

1 Анализ структуры финансов предприятия основывается анализе _____ предприятия (форма документа)

2 Рентабельность продаж рассчитывается как Прибыль/

3. В какой программе можно сделать финансовый анализ в любую минуту, не выходя из бухгалтерской программы?

- а) «Ваш финансовый аналитик»
- б) «Финансовый анализ онлайн»
- в) «1С Бухгалтерия»

4. Собственные оборотные средства это

- а) Оборотные активы, за вычетом готовой продукции
- б) Сумма активов, за вычетом основных средств
- в) Капитал и резервы и долгосрочные пассивы за вычетом внеоборотных активов
- г) Капитал и резервы, краткосрочная дебиторская за вычетом оборотных активов

5. Законодательные условия инвестирования представляют собой:

³⁰⁷ Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с

³⁰⁸ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

а) условия, определяющие минимальную сумму инвестиций для разных групп инвесторов

б) нормативные условия, создающие законодательный фон, на котором осуществляется инвестиционная деятельность

в) условия, по которым инвестор может получить дивиденды

6. Среди методов государственного воздействия на инвестиционную деятельность можно выделить:

а) основные и дополнительные

б) прямые и косвенные

в) административные и экономические

7. В соответствии с Федеральным законом «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации» понятие ... определяется как - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта

8. Инвестиции в производстве предполагают:

а) вложения на содержание машин и оборудования

б) Вложения в виде капитальных затрат

в) Вложения на осуществление основной производственной деятельности

9. Инвестиции в производстве предполагают:

а) вложения на содержание машин и оборудования

б). Вложения в виде капитальных затрат

в). Вложения на осуществление основной производственной деятельности

10. Для инвесторов проекта или совладельцев (акционеров) будущего предприятия наибольший интерес будет представлять отчетность, определенная по такому показателю как

10.8. Производственный план

Производственный план может самым существенным образом различаться в бизнес-планах для проектов коммерциализации на начальных стадиях и для проектов развития нового бизнеса, проектов расширения производства, или выхода на массовый рынок.

В первом случае производственный план имеет скорее декларативный характер, авторы описывают их видение будущего производства, что позволяет в нулевом приближении оценить будущие масштабы капитальных затрат и структуру издержек. Достаточно придерживаться поверхностного обозначения модели будущего производства, декларирования целей и философии предприятия и т.д.³⁰⁹.

На стадии перехода к промышленному производству нового товара или услуги требования к данному разделу кардинальным образом отличаются. Причин этому несколько. Во-первых, важно еще на стадии планирования как можно более точно определять уровень капитальных затрат и структуру издержек. Во-вторых, от глубины и точности: проработки плана производства будет зависеть оценка себестоимости продукции, и, как следствие, финансовый анализ проекта в целом³¹⁰. В-третьих, следствием производственного плана будет и модель организационной структуры предприятия, что, в свою очередь, также оказывает влияние на все подразделы бизнес-плана³¹¹.

Когда понятны масштабы планируемого производства и модель организационной структуры, легче анализировать риски проекта, устойчивость предприятия, приемлемость маркетинговой стратегии. Подробный, производственный план необходимо детализировать до уровня описания конкретных технологических процессов и материальных потоков с указанием объемов, поставщиков, потребителей, допустимых отклонений и пр.³¹².

Это, наверное, один из самых сложных разделов бизнес-плана по уровню детализации содержания. В условиях нестабильности хозяйственных связей, ненадежности поставщиков, сложностей со своевременным получением сырья и материалов гарантированного качества необходимо, тем не менее, выстраивать работающую модель предприятия с вполне конкретным указанием поставщиков или, по

³⁰⁹ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

³¹⁰ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³¹¹ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с

³¹² Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с

крайней мере, с перечнем обоснованных и приемлемых требований к ним. В самом разделе можно ограничиться описанием лишь основных позиций, а детали можно включить приложение³¹³.

Главная задача этого раздела – показать потенциальным партнерам, что команда проекта, будет в состоянии реализовать проект, начать производство в необходимом объеме и в нужные сроки, гарантируя заявленное качество продукции. Фактически необходимо проиллюстрировать уровень профессиональной компетенции авторов бизнес-плана, их способность довести проект до завершения, это определенная гарантия возврата средств и получения прибыли инвестором³¹⁴.

Основные вопросы, на которые следует дать ответ в производственном плане:

1. Где планируется размещение производства - на действующем предприятии или на вновь создаваемом?

2. Каковы необходимые производственные мощности, темпы их изменения в процессе реализации проекта?

3. Каковы условия закупки сырья, материалов и комплектующих; какова репутация поставщиков, каков опыт работы с ними?

4. Имеются ли ограничения по объемам производства (к примеру, по объемам доступного сырья) или по наличию поставщиков требуемой квалификации?³¹⁵

5. Определены ли перечень необходимого оборудования, пути и условия его приобретения?

С помощью наглядных рисунков полезно проиллюстрировать схемы материальных потоков на предприятии. В них должны быть отражены цепочки обработки («переделов»)³¹⁶ сырья по мере превращения его в конечный продукт, с точным указанием: цехов и подразделений. В план необходимо включить сведения о требуемых произ-

³¹³ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³¹⁴ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³¹⁵ Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

³¹⁶ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

водственных мощностях, основных производственных фондах и рабочей силе. Завершающим подразделом должен быть анализ издержек и прогнозов с учетом тенденций к их изменению. Обязательными являются привязка производственного плана к временному масштабу и указание как можно более точных и обоснованных сроков реализации всех позиций плана.

Структура производственного плана может быть следующей³¹⁷.

1. Описание производственного цикла. Графическая характеристика производственного цикла предлагаемого бизнеса. Корреляция с сезонными колебаниями спроса и загрузки производственных мощностей предприятия, влияние на уровень складских запасов.

2. Описание необходимых производственных мощностей и темпов их развития и замены. Для существующего предприятия необходимо описать ту часть мощностей, которая уже имеется и будет задействована в проекте, а также те мощности, которые необходимо приобрести и ввести в эксплуатацию. Условия и сроки приобретения и монтажа нового оборудования. Важно отметить финансовую схему приобретения оборудования (покупка, аренда, лизинг), а также описать схему аренды или приобретения производственных помещений, прогнозы по изменению условий аренды и среднесрочные потребности в расширении площадей

3. Производственная стратегия предприятия. Описание сути производственного процесса, если речь идет о существующем предприятии, или философии будущего производства, основных ценностей руководства в производственных вопросах (например, «наше производство ориентировано на качество» или «наш конвейер самый быстрый в отрасли»). Уровень брака, описание подходов к вопросам качества, анализ системы управления качеством или предложения по ее построению и внедрению³¹⁸.

4. Стратегия снабжения, система управления запасами на предприятии. Если: производство существует, следует дать анализ эффек-

³¹⁷ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

³¹⁸ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с

тивности системы снабжения с точки зрения издержек на содержание запасов.³¹⁹

5. Рабочая сила, система контроля квалификации персонала. Требования к профессиональной квалификации производственного персонала.

6. Взаимоотношения с государством и правовое регулирование производственной деятельности. Нормативные акты, имеющие отношения к производству. Наличие ограничений, лицензирования, экологических санкций. Режимность производства, наличие планов по перепрофилированию в случае чрезвычайных ситуаций, по эвакуации производства и пр.³²⁰.

Тестовые задания

1. Показатели, характеризующие полезный эффект от использования продукции и обуславливающие область ее применения, – это показатели:

- а) назначения
- б) стандартизации
- в) надежности

2. Миссия предприятия представляет собой:

- а) набор принципиальных решений для эффективного распределения ресурсов
- б) правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг
- в) общую цель предприятия, выражающую причину его существования

3. Производство – это вид операционной деятельности, направленной на преобразование исходных материалов в и её реализацию

4. Деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю - это

³¹⁹ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³²⁰ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

5. В основу классификации операционных систем положены такие принципы:

- а) Рациональный объем управленческих задач.
- б) Сложность управленческих задач.
- в) Обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать).
- г) Все ответы верны.

6. Методы властной мотивации, основанные на принуждении подчиненных к выполнению той или иной деятельности, называются:

- а) Административными.
- б) Организационными.
- в) Социально-психологическими.
- г) Экономическими.
- д) Технологическими.

7. Тип размещения, который использует стандартизированные производственные операции для создания плавного и быстрого движения больших объемов продукта через производственную систему - это.

8. Календарный период времени с момента запуска сырья и материалов в производство до момента выхода готовой продукции, приемки ее службой технического контроля и сдачи на склад готовой продукции, который измеряется в днях, часах

9. 5. Количество публикаций в рецензируемых изданиях, в которых излагаются основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук в области социально-экономических наук, – не менее ...

10. 6. Новое научное знание может содержать управленческое решение, полученное на основе...

10.9. Организационный план

Организационный план - необходимая часть любого бизнес плана. Он дает представление о привязке проекта ко времени реализации каждого пункта в плане, а также позволяет проиллюстрировать временные затраты на выполнение каждого пункта.

Если бизнес-планирование ведется на начальной стадии проекта коммерциализации, данное расписание носит, безусловно, декларативный характер и может не иметь привязки к конкретным датам. В то же время длительность каждого этапа следует оценивать как можно более точно и стараться не упустить важнейшие ключевые мероприятия, как, например, подача заявки на патент или прохождение обязательной сертификации³²¹.

Если бизнес-планирование проводится на этапе становления нового бизнеса и/или организации производства, то детализация бизнес-плана должна быть более глубокой, вплоть до распределения ролей участников команды проекта и персонала компании, распределения зон ответственности, назначения конкретных исполнителей и привязка этапов к конкретным датам³²². Также необходимо выделять принципиально важные мероприятия и отчетные периоды, группируя мероприятия и этапы по степени важности, соблюдая хронологию³²³. Удобным инструментом составления делового расписания (плана графика) является так называемая «диаграмма Ганта»³²⁴, позволяющая делать это наглядно, устанавливать между этапами требуемые связи, учитывать влияние завершенности одного этапа на возможность начать следующий и т.д.

Расписание позволяет контролировать ключевые события всего проекта, предусматривать сбои и вносить своевременные корректирующие изменения в план, оценивать влияние сбоев на конечный результат, чтобы минимизировать риски и снизить вероятность несвоевременного завершения проекта.

Грамотное составленное деловое расписание, помимо прочего, демонстрирует потенциальному партнеру уровень профессиональной компетенции команды проекта, ее способность управлять всеми ресурсами, в том числе самым дорогим – временем. Как правило, начи-

³²¹ Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с

³²² Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

³²³ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

³²⁴ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

нающие предприниматели склонны недооценивать временные затраты, поэтому необходимо стараться быть как можно более объективными и обоснованно назначать сроки выполнения этапов. Важное значение для успеха проекта имеет выбор организационной модели предприятия. Индивидуальные и групповые интересы, традиции коллектива и опыт главных специалистов, квалификация технологического персонала, психологические особенности руководителей – все это необходимо учитывать на самой ранней стадии подготовки структуры проекта. Полезным может оказаться вовлечение ключевых специалистов в процесс формирования структуры управления предприятием³²⁵.

Наиболее известны и распространены следующие типовые организационные структуры:

1. Линейная (дивизиональная);
2. Функциональная;
3. Проектная (программно-целевая);
4. Матричная³²⁶.

На стадии формирования структуры управления важно обращать внимание на основные принципы ее построения: оптимальное распределение прав и обязанностей, заинтересованность исполнителей, информирование руководителей, наличие контроля. Работоспособность предприятия будет обеспечена лишь в случае нахождения согласованного равновесия между интересами производителя и интересами и способностями работника³²⁷. В бизнес-плане необходимо сформулировать политику компании по отношению к персоналу, а также определить пути изменения (повышения) квалификации сотрудников предприятия.

Важно запланировать форму бухгалтерского и юридического сопровождения проекта - аутсорсинг или свое специальное подразделение / разделение (или отдельного специалиста³²⁸). Не следует забы-

³²⁵ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³²⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023.

³²⁷ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

³²⁸ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

вать вспомогательных подразделениях и сотрудниках (водителях, референтах и т.д.).

Помимо отражения модели предприятия стоит обратить серьезное внимание на структуру команды проекта - распределение ролей между членами управленческой команды, наличие вакантных позиций, историю сплочения коллектива. В некоторых случаях полезно привести краткое резюме ключевых персоналий и команды проекта, их послужной список³²⁹.

Отдельным подпунктом организационного плана является система управления персоналом. Она также нуждается в тщательном планировании. Необходимо сформулировать основные принципы решения следующих вопросов:

- потребность в персонале в данный момент, после старта проекта, через 5 лет;
- профессиональные требования к специалистам;
- условия принятия на работу сотрудников;
- система вознаграждения персонала (оклад, почасовая оплата, процент с продаж³³⁰);
- дополнительные выплаты, компенсации, премирование;
- система оплаты сверхурочного времени;
- необходимость формирования внутренней системы подготовки специалистов, затраты на эту систему.

В организационном плане важно сформировать логичную и ясную структуру предприятия с нанизанными на нее системами мотивации, управления и т.п. У читателя не должно остаться никаких вопросов³³¹, касающихся данной тематики, поскольку устойчивость проекта в целом всецело зависит от устойчивости коллектива и организации.

³²⁹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³³⁰ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

³³¹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2023. — 136 с.

Тестовые задания

1. Доступ к информации проектов из любой точки мира предоставляют:
 - а) Internet технологии
 - б) технологии САМР
 - в) технологии мобильной связи
2. В ... можно настроить шкалу времени на отображение одного или трех уровней (верхнего, среднего и нижнего).
 - а) SureTrak
 - б) Open Plan
 - в) Spider Project
 - г) Microsoft Project
3. Microsoft Project Web Access ...
 - а) позволяет управлять документооборотом и стоимостью работ строительных проектов
 - б) обеспечивает доступ к данным через обычный браузер и администрирование системы
 - в) позволяет создавать единые корпоративные настройки и единый пул ресурсов
4. Накопление всей относящейся к проектам информации и эффективную ее передачу менеджерам проектов и членам проектных команд обеспечивает программное обеспечение для управления ...
5. Информационная система управления проектом объединяет ... из различных подразделений и организаций
6. Программное обеспечение для управления ... обеспечивает приведение доступных человеческих и иных резервов в соответствие требованиям к ним и информирование менеджеров о возможных трудностях
7. Обязательно ли проекты портфеля должны стартовать в начале года?
 - а) В зависимости от типов проектов
 - б) Проекты стартовать могут только в начале года
 - в) Проекты могут стартовать в любой день года
8. Обязательно ли проекты портфеля должны стартовать в начале года?
 - а) В зависимости от типов проектов
 - б) Проекты стартовать могут только в начале года

- в) Проекты могут стартовать в любой день года
9. Обязательно ли проекты портфеля должны стартовать в начале года?
- а) В зависимости от типов проектов
- б) Проекты стартовать могут только в начале года
- в) Проекты могут стартовать в любой день года
10. Комплексное понятие, которое включает в себя ряд ключевых проблем, решение которых обеспечивается технологиями управления портфелем это.....?

10.10. Финансовый план. Оценка эффективности проекта

Финансовый план во многом является развитием инвестиционного плана. Он должен быть максимально объективным, но в то же время соответствовать ожиданиям инвестора, который обычно является основным читателем документа. Поэтому авторам необходимо еще до начала работы над бизнес-планом определить, на кого ориентироваться при составлении документа, кто будет главным экспертом и каковы его критерии оценки бизнес-проектов³³².

Зачастую финансовый план принимается в качестве основного, самого подробного и объемного. Это серьезное заблуждение. Безусловно, нельзя недооценивать его важность в проекте коммерциализации. Однако, оперирование цифрами и денежными оттоками – это лишь один из инструментов, помогающих описать бизнес-идею и обосновать ее эффективность³³³. Финансовый план составляется в числе последних разделов бизнес-плана, так как в своих расчетах авторам необходимо опираться практически на весь массив информации, представленной в документе³³⁴.

Финансовый план необходимо составлять и оформлять таким образом, чтобы привлечь внимание всех заинтересованных сторон. Поэтому крайне важно при его разработке учесть существенные отличия интересов участников инвестиционного проекта. Если авторы

³³² Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³³³ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³³⁴ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

планируют представлять бизнес-план банку, то в первую очередь экспертов будут интересовать финансовый и производственный потенциал проекта. Банковские специалисты будут изучать представленные документы с точки зрения обоснованности объема заявленного кредита и способности проекта к своевременному возврату средств³³⁵. Если же команда проекта ориентирована на презентацию проекта перед руководителем предприятия, то, в первую очередь, интерес будут представлять потенциальная прибыль и сложность реализации проекта в рамках существующего производства. Таким образом, ориентация «на читателя» должна быть первостепенной задачей авторов.

При составлении финансового плана необходимо быть предельно внимательными. Неучет незначительных³³⁶, на первый взгляд, факторов или статей расхода (доходов) может не столько испортить расчеты, сколько подпортить репутацию и скомпрометировать профессиональную компетенцию авторов. Аналогично, не следует безосновательно округлять величины или брать данные из непроверенных источников. Например, эксперты могут не иметь представления о стоимости монтажа нового технологического оборудования, но прекрасно знают цены на горюче-смазочные материалы или офисную технику. Ошибка авторов в таких «мелочах» может стоить существенно дороже - вплоть до отказа в финансировании всего проекта³³⁷.

Финансовый план должен включать в себя обзор экономических условий, в которых будет реализован проект. Безусловно, часть этого обзора будет носить прогнозный характер. Ставка дисконтирования, выбранная для расчетов, ставка рефинансирования Центрального Банка, курсы валют, величины налоговых отчислений и преференций - вот лишь несколько из огромного числа условий, которые необходимо учесть. От качества и степени достоверности, подобного прогноза во многом будет зависеть³³⁸ достоверность конечных расчетов. Кроме того, финансовый план опирается на прогнозы плана марке-

³³⁵ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

³³⁶ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³³⁷ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкея. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³³⁸ Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

тинга по объемам продаж и выручки, что само по себе не может быть абсолютно достоверным. Отсюда вытекает важное следствие: выводы финансового плана и оценки экономической эффективности проекта сам по себе не могут быть достоверными в полной мере, поскольку принципиально не могут иметь под собой достаточно достоверных оснований. Поэтому финансовый план главной задачей имеет иллюстрацию профессиональной компетенции авторов проекта, подтверждение достаточной квалификации для того, чтобы управлять чужими финансовыми ресурсами³³⁹.

В случае составления бизнес-плана реализации нового проекта в рамках существующего предприятия необходимо проанализировать доходы и расходы предприятия, структуру формирования прибыли. Это необходимо, чтобы проиллюстрировать инвестору финансовую устойчивость предприятия.

При построении прогнозов финансовых потоков (неотъемлемая часть финансового плана) необходимо представлять результаты за первый год реализации проекта ежемесячно, за второй год – поквартально, далее – по годам. В некоторых случаях данные рекомендации могут быть скорректированы³⁴⁰ в сторону более подробной детализации финансовых потоков, но ни в коем случае не в сторону укрупнения длительности отчетных периодов. В случае представления лишь укрупненных финансовых периодов может сложиться ситуация, когда, например, по итогам года кэш-фло³⁴¹ – поток наличности - имеет положительное сальдо, в то время как в течение 9-ти месяцев из 12-ти баланс наличности был отрицательным, и лишь за счет начала продаж удалось скомпенсировать разницу за три месяца. Таким образом, очевидно, что «финишные» цифры будут выглядеть нормально, в то время как проект реализован не будет, поскольку с отрицательным балансом нет возмни осуществлять деятельность. Надо четко отдавать себе отчет в том, что никакие программные комплексы, призван-

³³⁹ Основы маркетинга и менеджмента: учебно-практическое пособие: электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

³⁴⁰ Волков, А. С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

³⁴¹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. — 136 с.

ные упростить оформления финансовых планов³⁴², не смогут проанализировать финансовые потоки лучше, чем сам автор. Полагаться лишь на ЭВМ при составлении финансового плана категорически нельзя. Компьютеру, условно говоря, безразлично, оперирует он с положительными или с отрицательными величинами, в то время как для «живого» бизнеса это может стоить многого.

При составлении финансового плана³⁴³ стоит обратить внимание на такой показатель, как «точка безубыточности», т.е. величина минимального объема реализации, при котором: обеспечивается возврат средств и отсутствие чистых потерь.

Можно кратко сформулировать основные пункты, которые необходимо включить в финансовый план:

1. Прогноз объемов реализации в денежном выражении.
2. Расчет себестоимости продукции и затрат на реализацию.
3. Описание субподрядчиков и контрагентов.
4. Источники обеспеченности проекта ресурсами.
5. Прогноз общих издержек.
6. Расчет планируемой прибыли³⁴⁴.
7. Прогноз точки безубыточности проекта.
8. Описание источников финансирования.

Стратегия финансирования может, как открывать раздел финансового бизнес-плана, так и завершать его. В этом подразделе важно ответить на несколько вопросов: сколько средств, планируется привлечь в проект, каковы потенциальные источники финансирования и форма привлекаемого капитала, когда можно ожидать возврата средств и получения инвесторами дохода.

Что касается оценок времени возврата средств и потенциальной прибыльности проекта для инвестора, ответы на эти вопросы даются в подразделе «оценка показателей эффективности проекта»³⁴⁵. Как

³⁴² Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. – 148 с.

³⁴³ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³⁴⁴ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

³⁴⁵ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

уже было неоднократно сказано, финансовые показатели проекта опираются в первую очередь на прогнозы по реализации продукции, поскольку это основной источник доходов проекта. Следовательно, несмотря на кажущуюся важность оценок экономической эффективности проекта, достоверность этих расчетов не слишком высока. Как правило, большинство современных авторов используют для расчетов показателей экономической эффективности проектов различные программные комплексы³⁴⁶ например, «*Project Expert*» или «Альт-инвест», Все они основаны на достаточно простых математических расчетах по стандартам финансовых документов. В последние годы выработан общепринятый взгляд на содержание и форму подготовки предложения о финансировании. Большинство международных финансовых организаций опираются в своей практике на стандарт, разработанный специалистами *UNIDO* - авторитетной организации ООН (*United Nations Industrial Development Organization*). Она занимается выработкой стратегии экономического развития стран с переходной экономикой. Одним из результатов ее деятельности является создание стандартов подготовки инвестиционных предложений³⁴⁷.

Финансовые отчеты составляются в соответствии со стандартами *IAS(International Accounting Standard*³⁴⁸), также общепринятыми в международной практике. *IAS* определяет требования к документации бухгалтерского учета, принятые в большинстве развитых стран. При заключении международных сделок представление отчетности в стандарте *IAS* является обязательным.

Для анализа эффективности инвестиций и составления раздела следует, конечно же, ознакомиться подробнее с программными комплексами или специализированной литературой. В рамках данного руководства можно кратко сформулировать основные показатели

³⁴⁶ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³⁴⁷ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

³⁴⁸ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

экономической эффективности, традиционно представляемые в бизнес-планах в качестве иллюстрации прибыльности проекта³⁴⁹.

Дисконтированный срок окупаемости (Discounted payback period – DPP). Этот показатель характеризует время, необходимое для возврата, привлеченных средств. Как правило, исчисляется в месяцах, даже если срок окупаемости превышает несколько лет.

Чистый приведенный доход (Net present value – NPV). Этот параметр соответствует объему чистого дохода, с учетом дисконтирования, т.е. приведения всех денежных потоков к одному времени³⁵⁰.

Внутренняя норма рентабельности (Internal rate of return – IRR), Данный показатель дает представление об относительной прибыльности проекта в сравнении с текущей ставкой рефинансирования ЦБ.

Индекс прибыльности (Profitability index – PI). Характеризует отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала³⁵¹.

В рамках анализа эффективности проекта может быть представлено гораздо больше различных параметров, однако, как правило, при первичном рассмотрении бизнес-плана обращают внимание именно на перечисленные показатели.

В целом оценка эффективности проекта подразумевает:

1. Рассмотрение проекта на протяжении всего жизненного цикла.
2. Моделирование денежных потоков.
3. Сопоставимость условий сравнения в различных вариантах проекта.
4. Учет фактора времени.
5. Учет только предстоящих затрат и поступлений.
6. Сравнение «с проектом» и «без проекта»³⁵².
7. Учет всех наиболее существенных последствий проекта.

³⁴⁹ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

³⁵⁰ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

³⁵¹ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

³⁵² Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

8. Учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов.

9. Учет влияния инфляции.

10. Учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков.

Тестовые задания

1. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

- а) экономические и правовые факторы
- б) экологические факторы и инфраструктура
- в) культурно-социальные факторы
- г) политические и экономические факторы

2. Функциональная структура – это ...

а) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет

б) определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия

в) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки

г) проекта и его реализации)

д) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства– вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

3. Что из перечисленного определяет термин “Программа”?

а) группа взаимосвязанных проектов и других работ, направленных на достижение общей цели.

б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на получение определенного результата (создание уникального продукта или услуги), в условиях временных и ресурсных ограничений

в) совокупность определенных видов деятельности, объединенных для обеспечения эффективного управления и направленных на достижение стратегических целей организации

4. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры.

5. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

6. Проект, характеризующийся тем, что имеет только одного постоянного сотрудника – руководителя проекта, выполняющего функции коммуникационного центра проекта, является ... матричной структурой

7. Экономическая прибыль определяется как разность между:

- а) выручкой и внешними издержками;
- б) выручкой и всеми издержками;
- в) выручкой и нормальной прибылью.

8. Ценная бумага, которая приносит владельцу доход в виде фиксированного процента и выкупается предприятием в указанный срок, называется:

- а) облигация;
- б) акция;
- в) вексель.

9. Функция, характерная лишь для центрального банка:

- а) кредитование сельскохозяйственных предприятий;
- б) осуществление эмиссии денег;
- в) посредничество в платежах.

10. Одна из главных функций рынка ценных бумаг:

- а) осуществление движения предметов потребления и средств производства;
- б) предоставление денежных ссуд;
- в) мобилизация временно свободных денежных средств и их перераспределение для удовлетворения нужд государства и организаций.

10.11. Анализ рисков

Анализ рисков (чувствительности) проекта – очень важная часть бизнес-плана³⁵³. Понятие рисков, их анализ и оценка, прогнозирования и управление ими – в некотором смысле откровение для значительной части российских предпринимателей. Как показывает

³⁵³ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 136 с.

опыт, российский бизнес зачастую работает в условиях когда, по западным понятиям, уровень рисков настолько велик, что не имеет смысла даже начинать проект. Однако у финансистов есть афоризм: «риск доходность выбирает», т.е. чем более доходным является перспективный проект, тем с большим риском придется столкнуться команде проекта. В то же время, без грамотной оценки рисков в бизнес-плане не имеет смысла рассчитывать на серьезных инвесторов³⁵⁴. Для мелких проектов риски могут быть в определенном смысле очевидные и понятны, и все их можно оценить единым: понятием «провал проекта». Однако в случае крупных проектов анализ рисков представляет собой тщательный просчет возможных последствий каждого потенциально возможного негативного события и список конкретных организационных и финансовых механизмов, сглаживающих эти последствия³⁵⁵.

Важно понимать, что риск – понятие субъективное, поскольку связан с оценкой возможности возникновения последствий, не благоприятных для конкретного участника проекта. Риск обычно связывают с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам или цель проекта не будет достигнута в намеченном объеме.

Под понятием «риск» в ряде случаев также понимают:

- некоторую совокупность или множество опасностей³⁵⁶;
- возможность отклонения фактических тенденций от планируемых;
- преодоление неопределенности в ситуации неизбежного выбора³⁵⁷.

В общем случае под риском понимается возможность некоего нежелательного события, в результате которого не будет достигнут запланированный результат. При этом полагают, что вместо ожидае-

³⁵⁴ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

³⁵⁵ Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

³⁵⁶ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

³⁵⁷ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

мой ситуации возникнет худшая, в результате чего, например, упадет прибыль.

Зная виды, значимость, и в общем случае, вероятность риск можно на них воздействовать, снижая их отрицательное влияние на эффективность проекта. Следовательно, имеется возможность построения системы управления рисками. Можно сформулировать основные этапы системы управления рисками, которые должны найти должное отражение в соответствующем разделе бизнес-плана. Данными этапами являются:

1. Идентификация риска.
2. Анализ и оценка риска.
3. Разработка реакции на риск.
4. Документирование и контроль.

На этапе идентификации для каждого выявленного риска должны быть определены:

- рисковое событие, т.е. его описание и возможное время возникновения;
- вероятность того, что событие произойдет;
- возможные последствия, степень серьезности и влияние на другие процессы и мероприятия в рамках проекта.

При анализе рисков необходимо должным образом провести их классификацию: по степени влияния на проект, по степени ущерба или по источникам возникновения³⁵⁸.

В первом случае классификация может быть, например, следующая:

- срыв графика проекта, т.е. невыполнение работ в запланированные сроки³⁵⁹;
- несоответствие затрат бюджету проекта;
- невыполнение работ по техническим причинам;
- снижение качества работ в проекте.

³⁵⁸ Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

³⁵⁹ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА,2021. – 351 с.

По степени ущерба риски классифицируются следующим образом³⁶⁰:

- частичные – запланированные показатели, действия, результаты достигнуты частично, но проект обошелся без потерь;
- допустимые – запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, но потерь в проекте нет;
- критические – запланированные показатели, действия, результаты не достигнуты, есть определенные потери, но сохранена целостность проекта;
- катастрофические³⁶¹ – невыполнение запланированного результата, которое влечет за собой разрушение объекта (отрасли, предприятия, направления деятельности и пр.), и невозможность продолжать проект или деятельность предприятия.

По источникам возникновения риски классифицируют таким образом:

- внешние непредсказуемые: вмешательства государственных органов, неожиданные внешние воздействия (экологические, социальные, экономические, технические), неопределенные обстоятельства, (политическая нестабильность, банкротство контрагентов)³⁶²;
- внешние предсказуемые, но не до конца определенные: изменения цен на сырье, рыночной конъюнктуры, валютных курсов, налоговых ставок;
- внутренние нетехнического характера: срыв графика, выполнения работ, прерывание финансирования, превышение запланированных в бюджете затрат;
- внутренние технические: изменение технологий, технических норм и условий;
- юридические и правовые: конфликты: собственников, возникновение необходимости в лицензировании проводимых работ, приобретение исключительных прав, ошибки в подписанных контрактах, форс-мажор.

³⁶⁰ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

³⁶¹ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

³⁶² Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

Важно разработать именно систему мероприятий по снижению негативного влияния каждого обнаруженного риска. В общем случае оптимальным является страхование. Оно, конечно, никак не влияет на вероятность возникновения события, однако позволяет внести определенную ясность в финансовый план проекта.

Тестовые задания

1. Область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в максимуме могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя называют:

- а) зоной допустимого риска
- б) зоной критического риска
- в) зоной катастрофического риска

2. К какой группе методов управления рисками относится распределение инвестиций в разных отраслях и сферах деятельности?

- а) методы диверсификации рисков
- б) методы локализации рисков
- в) методы компенсации рисков
- г) методы уклонения от рисков

3. Прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг

- а) трудовые потери
- б) материальные
- в) потери времени
- г) финансовые потери
- д) специальные виды потерь

4. Риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, производственных или закупленных предпринимателем

- а) производственный
- б) коммерческий
- в) имущественный
- г) финансовый

5. Стратегия реагирования на риск, при которой команда проекта действует с целью устранения угрозы или защиты проекта от ее воздействия.

- а) уклонение

- б) передача
- в) снижение
- г) принятие

6. При допустимом финансовом риске уровень потерь не превышает:

- а) ожидаемую прибыль
- б) расчетную выручку от реализации,
- в) величину равную имущественному состоянию предпринимателя

7. Какие условия должны соблюдаться при описании и детализации бизнес-процессов?

- а) работы нижнего уровня (дочерние) обеспечивают получение результатов работ верхнего уровня (родительских)
- б) каждая работа нижнего уровня (дочерняя) может иметь несколько работ верхнего уровня (родительские)
- в) работы верхнего уровня (родительские) обеспечивают получение результатов работ нижнего уровня (дочерних)

8. Какие условия должны соблюдаться при описании и детализации бизнес-процессов?

- а) работы нижнего уровня (дочерние) обеспечивают получение результатов работ верхнего уровня (родительских)
- б) каждая работа нижнего уровня (дочерняя) может иметь несколько работ верхнего уровня (родительские)
- в) работы верхнего уровня (родительские) обеспечивают получение результатов работ нижнего уровня (дочерних)

9. Какие задачи прежде всего должен решать бизнес-план в кризисных условиях переходного периода?

- а) оценка затрат, которые будут необходимы для изготовления и сбыта продукции нужной рынку
- б) улучшение финансового состояния предприятия
- в) изучение перспективы развития будущего рынка сбыта продукции
- г) определение цен, по которым можно будет продавать продукцию

10. Данные по скольким вариантам проектного предложения отражает окончательное содержание бизнес-плана?

- а) лишь по одному варианту

- б) по всем альтернативным вариантам
- в) по двум-трем вариантам
- г) по всем вариантам, одобренным заказчиком

10.12. Приложения к бизнес-плану

В приложении к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылка в бизнес-плане.

Приложения – заключительный раздел бизнес-плана, в который рекомендуется переносить громоздкие таблицы, массивы данных, копии дополнительных разъяснительных или разрешительных документов, лицензий, патентов. Ни в коем случае нельзя оставлять основном тексте документа, такие разделы, как «баланс предприятия» или «таблицы денежных потоков по периодам за весь срок проекта». В основной текст можно включить итоговые таблицы, наиболее представительных графиков, рисунков³⁶³. А, например, «модель организационной структуры», если она включает в себя более 5-7 блоков, целесообразнее разместить в приложении, в обязательном порядке давая ссылку на нее в тексте основного документа. Вообще говоря, любые графические или текстовые материалы в приложениях должны иметь соответствующие ссылки в документе, при этом нумерация и размещение информации в приложении обязательно должны соответствовать сквозной упорядоченной нумерации в самом документе (в порядке упоминания). Другими словами, ссылка на приложение № 1 в основном тексте должна появиться раньше, чем ссылка на приложение №2 и т.д. В случае большого количества приложений допускается составная нумерация, например, приложения к главе имеют нумерацию 1.1, 1.2 и т.д.³⁶⁴.

Результатом в начале приложения привести перечень подразделов и нумерацию документов в приложениях, чтобы упростить поиск документов, а также дать возможность читателям изучить приложения без поиска ссылок и основном тексте документа.

³⁶³ Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

³⁶⁴ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

Наиболее часто в приложении приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, из которых взяты исходящие данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков и др.³⁶⁵.

Особенное правило составления приложений – приведенная в нем информация не должна являться ключевой, т.е. даже при изъятии из бизнес-плана приложений основной документ должен остаться логичным, обоснованным и законченным. Это правило можно интерпретировать иначе – все комментарии, и выводы из приложений должны обязательно содержаться в основном тексте³⁶⁶.

Тестовые задания

1. Кадровая политика – это

А. система правил и норм работы с персоналом.

Б. Обеспечивает процессы воспроизводства, управления и развития персонала.

В. Осуществляется в соответствии с выбранной стратегией организации.

а) верно только А;

б) верно только Б;

в) верно только В;

г) нет правильного ответа;

д) все ответы верны.

2. При разработке календарного плана учитываются:

а) затраты времени на выполнение работ;

б) сроки выполнения;

в) последовательность проведения работ;

г) учитываются только а и б;

д) учитывается все а,б,в;

³⁶⁵ Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

³⁶⁶ Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

3. Предпринимателям и менеджерам финансовый план показывает:

- а) какое соотношение запланированных доходов от продаж и ожидаемых расходов;
- б) на какую прибыль можно рассчитывать в результате осуществления проекта и реализации выбранной стратегии;
- в) когда и откуда ожидается поступление денежных средств;
- г) каким будет финансовое положение предприятия к концу года;
- д) Все ответы верны.

4. Потенциальным инвесторам (кредиторам) финансовый план позволяет получить ответы на вопросы:

- А. Сколько реально потребуется денежных средств;
 - Б. На получение какой прибыли можно рассчитывать;
 - В. Какова экономическая эффективность проекта.
- а) верно А и Б;
 - б) верно А и В;
 - в) верно Б и В;
 - г) Верно А;
 - д) Верно А, Б, В.

5. Основной внутренней функцией бизнес-плана является...

- а) расчет стоимости бизнеса;
- б) проведение рекламной компании;
- в) выявление угроз и возможностей;
- г) привлечение инвестиций.

6. Бизнес-план освоения нового производства относится к виду _____ планирования.

- а) экономического;
- б) долгосрочного;
- в) текущего;
- г) стратегического.

7. Какая информация должна быть представлена в разделе «Анализ рынка»?

- а) сведения о производимом продукте и его рынке сбыта;
- б) сфера бизнеса и продукт, который фирма будет предлагать к продаже;
- в) характер отрасли и конъюнктуру рынка;

- г) все ответы верны;
- д) нет правильного ответа.

8. Ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» дает раздел бизнес-плана:

- а) описание продукции, работ и услуг;
- б) анализ рынка, маркетинг и продажи;
- в) план производства;
- г) организационный план.

9. Основная функция бизнес-плана заключается в ...

- а) оперативном управлении фирмой;
- б) контроле процесса развития фирмы;
- в) привлечении денежных средств;
- г) координации и регулировании;

10. Основной целью _____ плана является отражение планируемого объема выручки, стоимости продаж, чистой прибыли и движения финансовых потоков.

- а) промышленного;
- б) маркетингового;
- в) производственного;
- г) финансового;

11. План денежных расходов и поступлений отражается в разделе бизнес-плана:

- а) «План производства»;
- б) «Организационный план»;
- в) «Маркетинговый план»;
- г) «Финансовый план».

12. Расчеты себестоимости выпускаемой продукции (услуг) выполняются в ___ разделе бизнес-плана.

- а) финансовом;
- б) маркетинговом;
- в) производственном;
- г) организационном.

13. Бизнес – это; (один ответ)

- а) любое занятие, дело, приносящее доход;
- б) совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации;

в) приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность;

г) верно а и б;

д) верно б и в;

г) верны все варианты ответа.

14. Резюме бизнес-плана содержит краткие сведения о (об) ...

а) рынках сбыта, конкурентах, и результаты маркетингового анализа рынка;

б) месте расположения объекта инвестиций;

в) сущности предлагаемого проекта и его эффективности;

г) технологическом процессе планируемого производства.

15. Разработка бизнес-плана начинается с...

а) организационного плана;

б) плана производства;

в) плана маркетинга;

г) финансового плана.

Вопросы для самопроверки

1. Общая структура бизнес-плана.

2. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана, какую дают информацию для инвестора.

3. Что необходимо отразить в разделе план маркетинга.

4. Что необходимо отразить в разделе организационный план.

5. Что необходимо отразить в разделе финансовый план.

6. Что необходимо отразить в разделе оценка эффективности проекта.

7. Что необходимо отразить в разделе анализ рисков.

8. Плановые нормы и нормативы.

9. Требования к содержанию бизнес-плана, разработанного для привлечения внешних инвесторов.

10. Процедура разработки бизнес-плана.

Задания для самостоятельной работы

«ВЫБОР СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»³⁶⁷

Целью деловой игры «Выбор сферы деятельности» является приобретение практических навыков анализа и оценки факторов внешней среды, а также изучение методов выбора бизнес-идеи, и принятие соответствующего решения по его реализации.

Порядок проведения игры

В начале игры участники делятся на четыре группы, три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая - инвестор. Формирование групп осуществляется случайным образом.

После образования групп участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают от организаторов игры раздаточный материал. Организаторы знакомят игроков с условиями игры: инвестору необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся в наличии свободную сумму денег. У инвестора имеется три возможных варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнес-консультантам. Инвестору в целях информирования консультантов необходимо рассказать о предложенных к рассмотрению проектах. В конце игры инвестор выберет один из вариантов. Затем каждая группа приступает к выполнению поставленных перед ними задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членами других команд. Группа, представляющая инвестора, также задает уточняющие вопросы и, посоветовавшись, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств он считает наиболее целесообразным.

Состав игровых групп

Инвестор - 2 - 3 человека.

Бизнес-консультанты - три группы из 3 - 6 человек.

Регламент игры

Формирование групп - 5 мин.

³⁶⁷ Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

Презентация инвестора, проектов предложенных к рассмотрению
- 5 мин.

Работа внутри групп - 40 мин.

Обсуждение полученных результатов между группами - 20 мин.

Заключительное выступление инвестора - 10 мин.

Разбор игры - 10 мин.

Итого - 1 ч 30 мин.

Исходные данные

Не всякая бизнес-идея является потенциально прибыльной и имеет перспективный рынок. Как правило, оценка идей при выборе сферы деятельности осуществляется по ряду характеристик, таких как спрос, законность, потенциальная прибыльность, уровень конкуренции и т. п.

Потенциальному инвестору предложено рассмотреть три варианта открытия новой сферы предпринимательской деятельности на территории (выбор территории осуществляется организатором игры). Бизнес-идеи для рассмотрения:

- автосервис;
- хлебопекарня;
- грузоперевозки.

Общая сумма на открытие предполагаемого бизнеса составляет 300 тыс.руб.

В табл. 21 представлены планируемые денежные потоки.

Таблица 21

Планируемые денежные потоки, по трем видам деятельности (руб.)

| t | Денежный поток | | |
|---|----------------|--------------|----------------|
| | автосервис | хлебопекарня | грузоперевозки |
| 1 | 74000 | 148000 | 124800 |
| 2 | 101000 | 127000 | 125200 |
| 3 | 126000 | 99000 | 124900 |
| 4 | 149000 | 76000 | 125100 |

Оценку приоритетности вида деятельности предлагается осуществлять по следующим группам факторов:

- прибыльность;

- степень конкуренции (данную информацию по расположению на выбранной территории, бизнес-консультантам необходимо взять из средств массовой информации);

- динамика развития рынка сбыта (данную информацию по расположению на выбранной территории, бизнес-консультантам необходимо взять из средств массовой информации);

- размеры входных барьеров в отрасль;

- оценка эффективности проекта (дисконтированный срок окупаемости, чистый приведенный доход, индекс прибыльности).

Выбор бизнес идеи осуществляется на основании полученных расчетов по максимальному баллу.

Ранжирование данных факторов осуществляется присвоением высшего балла виду деятельности с наилучшим показателем по данному фактору (табл. 22). Наивысший ранг присваивается виду деятельности, имеющему максимальную сумму баллов.

Таблица 22

Ранжирование факторов способствующих выбору бизнес-идеи

| Показатели | Автосервис | Хлебопекарня | Грузоперевозки |
|---|------------|--------------|----------------|
| Прибыльность (max балл \equiv max прибыли) | | | |
| Степень конкуренции (max балл \equiv min конкуренции) | | | |
| Динамика развития рынка сбыта (max балл \equiv max развитию) | | | |
| Размеры входных барьеров в отрасль (max балл = min входных барьеров) | | | |
| Оценка эффективности проекта - дисконтированный срок окупаемости (max балл = min срок окупаемости) - чистый приведенный доход (max балл \equiv max доход) - индекс прибыльности (max балл \equiv max прибыльность) | | | |
| Сумма баллов | | | |

Общие рекомендации игрокам

Во время работы в группах старайтесь фиксировать ваши идеи на листе бумаги, это поможет не упустить важные детали. В ходе игры следите за дисциплиной - в противном случае будут применены

штрафные санкции, которые снизят ваш итоговый балл. Принимая участие в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным.

Темы эссе

1. Анализ выполнения бизнес-плана.
2. Элементы бизнес-плана.
3. Бизнес-план и его финансовые аспекты.
4. Бизнес-план для современного предприятия: проблемы и пути решения.
5. Учет мнений потребителей при разработке новых товаров или их модернизации.
6. Исследование факторов, влияющих на спрос товаров (услуг).
7. Изучение потребностей потенциальных покупателей и перспективы их изменения.
8. Прогнозирование развития емкости сегментов рынка.
9. Конкуренты фирмы как объект исследования бизнес - среды.
10. Сравнительный анализ конкурентоспособности товаров фирмы.
11. Основные проблемы продвижения новых товаров фирмы на рынки и пути их решения.
12. Планирование мероприятий по достижению оптимального объема продаж и получению максимальной прибыли.
13. Планирование реализации продукции и эффективность методов реализации.
14. Планирование послепродажного обслуживания клиентов.
15. Методика составления плана маркетинга для различных видов деятельности.
16. Циклограмма производства и реализации продукции.

Глава 11

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ОШИБКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Краткое содержание:

Особенности содержания бизнес-плана инновационного проекта. Оформление бизнес-плана, как правильно сделать. Ошибки, возникающие при написании бизнес-плана.

Учебные цели:

В рамках данной темы у обучаемых формируется: понимание особенностей бизнес-планирования инновационных проектов, особенностей его управления; знание требований к оформлению бизнес-плана; знание типичных ошибок при составлении бизнес-планов.

11.1. Особенности содержания бизнес-плана инновационного проекта

После получения руководителем инвестиционного инновационного проекта всех необходимых результатов научно-технических разработок и исследований, которые предшествуют принятию инвестиционного решения, возникает необходимость в максимально компактном, итоговом документе, позволяющим владельцу проекта не только принять обоснованное решение, но и указать на все необходимые действия, которые требуется сделать, чтобы ожидания относительно эффективности проекта были оправданы.

Именно для этого и составляется бизнес-план, который является общепризнанной международной формой представления инвестиционного проекта. От правильности составления этого документа зависит, будет ли проект одобрен³⁶⁸.

Основное содержание этого этапа:

- установление деловых контактов и углубление изучения целей участников;

³⁶⁸ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с

- развитие концепции и дальнейшая разработка основного содержания бизнес-проекта (ресурсы – ограничения – результат);
- структурное планирование (определение рисков и бюджета, составление календарных планов);
- получение одобрения на продолжение работ;
- организация и проведение торгов, заключение контрактов с основными исполнителями³⁶⁹.

Составление бизнес-плана необходимо, чтобы заинтересовать инвесторов в преимуществе вложения денег именно в этот, а ни в какой другой проект, показать им целесообразность, выгодность такого решения.³⁷⁰

Существует множество рекомендаций по составлению бизнес-плана. Но все же никакое тщательное изучение этих рекомендаций не заменят обычного здравого смысла в понимании того, что инвестор желает получить от данного вложения.

Как правило, инвестору интересно знать ответы на восемь основных вопросов:³⁷¹

1. Насколько емким, выгодным по конъюнктуре и перспективным является рынок сбыта продукта или услуги, выпуск которых собираются наладить.

2. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с обычной рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например, на банковский депозит.

3. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле не ухудшения этих параметров и доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов.

³⁶⁹ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

³⁷⁰ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 576

³⁷¹ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М : Дашков и К°, 2023. - 538 с

4. Насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества молодого предприятия и его продукта, которые бы позволяли рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов.

5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта) и как и с какими издержками планируется их минимизировать.

6. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности извлечь из него прибыль, с каким объективным стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия надо считаться.

7. Сколько средств, когда, в какой форме и почему именно столько требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия.

8. Насколько продумана в смысле максимизации прибыли планируемая политика предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта на рынок, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций.³⁷²

Ясность по некоторым из вопросов уже дает инвестору достаточно полное представление о том, в чем ему предстоит участвовать и какова выгода от данного участия.

Ответы на поставленные вопросы следует приводить сразу после краткого изложения сути инвестиционного проекта, а необходимые численные показатели, которые отражают интегральную эффективность проекта – поместить в сводный краткий проспект бизнес-плана.³⁷³

Базовой концепцией эффективности капиталовложений в рыночной среде, которая включает в себя рынки кредитов, капиталов и денег, является чистая настоящая ценность (*NPV*) инвестиционных проектов. Необходимо знать, что хотя чистая настоящая ценность конкретного инвестиционного проекта рассчитывается в абсолютном

³⁷² Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 576

³⁷³ Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : КНИТУ, 2022. – 172 с.

выражении, все же она отражает сравнительную выгоду, которую получает инвестор за срок полезной жизни проекта³⁷⁴.

Чтобы иметь основу для расчета чистой настоящей ценности любой инвестиции, необходимо спрогнозировать денежные потоки G_t . Для этого применительно к каждому будущему периоду t надо иметь представление о том, каковы будут в нем:

- текущие затраты, связанные с ведением осваиваемых операций;
- планируемая часть продолжающихся капитальных затрат;
- возможный объем выручки от сбыта основного продукта, промежуточных и побочных видов продукции, услуг и полученных прав;
- издержки трансакций³⁷⁵

Вопросом, обычно вызывающий затруднения при оценке эффективности и чистой настоящей ценности инвестиции, является учет инфляции. Даже существует мнение, что в условиях высокой инфляции оценка эффективности инвестиций вообще теряет смысл, но оно, конечно же, ошибочно.

Возможны, два нестандартных случая, когда фактор инфляции следует отражать специально.

Первый: прогнозируется, что цены на ресурсы, которые необходимы для выпуска предназначенного к продажам продукта, будут расти быстрее, чем рыночная цена этого.

Второй: будущие прибыли заранее планируется направить на покупку определенного товара, рост цены на который, как ожидается, будет выше общего инфляционного фона.³⁷⁶

Обе ситуации легко моделируются тем, что в рассчитываемую в ценах базового периода формулу чистой настоящей ценности соответствующего инвестиционного проекта вводится поправочная величина $(1+i)$, на которую дисконтирующий делитель формулы после

³⁷⁴ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

³⁷⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

³⁷⁶ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с

возведения его в степень t просто индексируется. Базовая формула NPV тогда, примет вид:

$$NPV = \sum \frac{P_n}{(1+i)^n} - \sum \frac{IC}{(1+i)^n};$$

где: P_n – доходы от проекта за каждый год; IC – размер инвестиций; i - ставка сравнения (дисконтирования); n – количество лет.

Эффективность инвестиционных проектов для удобства сравнения ее с действительной рыночной ставкой ссудного процента часто выражают специфическим относительным показателем, так называемой внутренней нормой доходности (IRR) по инвестиционному проекту. IRR – это ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость инвестиций равна нулю. Иначе говоря, при такой ставке сумма инвестированных средств будет окупаться в течение всей продолжительности инвестиционного проекта, а создания новой стоимости не произойдет³⁷⁷.

Значение внутренней нормы доходности можно найти приближенно методом линейной интерполяции. Подбираем значение ставки дисконтирования r_0 , при которой чистая приведенная стоимость инвестиций $NPV(r_0) < 0$.

Подбираем значение ставки дисконтирования r_1 при которой чистая приведенная стоимость инвестиций $NPV(r_1) < 0$. Тогда внутренняя норма доходности равна:

$$IRR \approx r_0 - \frac{(r_1 - r_0)NPV(r_0)}{NPV(r_1) - NPV(r_0)}$$

Для решения подобного уравнения необходимо использование специального «бизнес-калькулятора», в котором запрограммированы основные финансовые функции.

Но, все же, не стоит преувеличивать удобства такой наглядности, так как у данного метода есть множество недостатков. Например, решение подобных уравнений дает несколько корней, что заставляет специалиста лично выбирать одно из предоставленных решений, которое выглядит наиболее адекватно. Менеджер может просто не

³⁷⁷ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К^о», 2022. – 492 с.

справиться с данной задачей.³⁷⁸ Возвращаясь к комментариям по поводу основных логических вопросов бизнес-плана, обратимся к характеристике намечаемого рынка сбыта. Эта характеристика крайне важна для убеждения инвесторов. Она создает основу для доверия инвестора к инвестиционному проекту. Все остальное уже рассматривается позднее и может быть как-то доработано, если инвестор проявит интерес к проекту еще на начальных стадиях рассмотрения³⁷⁹.

Исследование рынка включает в себя следующие основные направления:

- изучение и сегментация потребителей;
- замер спроса и отбор целевых рынков;
- определение мотивации потребителей;
- исследование положения предприятия на рынке;
- оценка рынка и объема продаж;
- исследование деятельности конкурентов.³⁸⁰

При изложении мотивации покупателей указываются факторы: культурный уровень, психологические, социальные, личностные условия. Потребителей товаров промышленного назначения определяют при помощи метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Здесь могут быть ответы на вопросы:

- приносит ли использование проекта дополнительные выгоды;
- сопоставима ли стоимость нового товара с его полезностью;
- существует ли более лучший товар (продукция, технология, процесс и т.д.);
- можно ли подобрать для использования уже существующий товар³⁸¹.

³⁷⁸ Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : КНИТУ, 2022. –172 с.

³⁷⁹ Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с

³⁸⁰ Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 576

При проведении прогноза потребительских товаров учитывают динамику численности населения с разбивкой по регионам и возрастным группам, динамика доходов населения, достигнутый уровень потребления товаров на душу населения, динамика покупательной способности населения, пол, возраст, национальная или этническая принадлежность и др.³⁸²

Подтвержденный и растущий спрос на целевую продукцию организации еще не значит, что весь объем выявленного спроса сможет быть «замкнут» на начинаемое предприятие. На целевом рынке, скорее всего, уже есть или наверняка могут быть другие поставщики. Значит, возникает серьезная проблема доказать венчурному инвестору, какая доля перспективного спроса сможет быть предприятием захвачена и сохранена и на основе каких конкурентных преимуществ.

В данной ситуации невозможно обойтись без анализа специфики потребностей на рынке и обоснования конкурентных преимуществ осваиваемого продукта.

Очевидно, что предполагается проработка вопроса конфиденциальности предоставления подобных сведений потенциальному венчурному инвестору. По этому поводу возможны даже особые соглашения с инвестором об ответственности за разглашение указанных сведений, даже в случае отказа от инвестирования проекта³⁸³

Анализ рынка покупательных ресурсов в бизнес-плане требуется для того, чтобы убедить венчурного инвестора в следующем:

- осуществлен тщательный выбор наиболее выгодных поставок и конкурентоспособных поставщиков ресурсов;
- предлагаемый деловой проект является рациональным с точки зрения выбора наиболее экономичных;

³⁸¹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкея. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³⁸² Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : КНИТУ, 2022. – 172 с.

³⁸³ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. – 292 с.

- в перспективе конъюнктура на выбранном рынке ресурсов не ухудшится, во всяком случае, не будет ухудшаться в большей мере, чем конъюнктура на рынке сбыта выпускаемого.

Анализ рисков помещен в бизнес-план с той же целью. Здесь также важно продемонстрировать трезвый и реалистичный подход к проекту, который должен убедить инвестора в надежности вложения средств.³⁸⁴

В бизнес-планах, помимо плановых счетов прибылей и убытков, на рассмотрение принято предоставлять плановые балансы на ближайшие два-три календарных года. При этом необходимо отследить прокомментировать, почему и в результате каких действий по развитию организации и изменению его маркетинговой политики, стартовый баланс фирмы, а также балансы предыдущих периодов, преобразуются в плановые балансы последующих периодов³⁸⁵.

В итоге потенциальному инвестору требуется предоставить материал для того, чтобы он мог:

- увидеть, из сальдо планируемых счетов прибылей и убытков, какой в конкретном периоде может быть прогнозируемая величина прибылей или убытков организации;

- судить по периодам балансов предприятия, рыночной стоимости участия венчурного инвестора в данной фирме, о том, можно ли с выгодой продать приобретенные ее акции или выданные ей кредиты.³⁸⁶

В завершение бизнес-плана инновационного проекта необходимо включить анализ условий безубыточности организации, который свидетельствует о том, что в основе представленных плановых счетов организации заложена не просто произвольно выбранная политика предприятия, а оптимизированные планы в отношении этих параметров.

³⁸⁴ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

³⁸⁵ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

³⁸⁶ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

Тестовые задания

1. Бизнес-план это:

а) инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями

б) основной документ, на основании которого партнеры и инвесторы дают деньги

в) план предпринимательской деятельности фирмы, предприятия

г) все перечисленное верно

2. Федеральный закон «о рекламе» не распространяется на:

а) политическую рекламу, в том числе предвыборную агитацию и агитацию по вопросам референдума

б) информацию, раскрытие или распространение либо доведение до потребителя которой является обязательным в соответствии с федеральным законом

в) вывески и указатели, не содержащие сведений рекламного характера

г) все ответы верны

3. В рамках микросреды право регулирует взаимоотношения субъекта маркетинговой деятельности с другими участниками рыночных отношений и именно правовые знания могут позволить:

а) должным образом построить свои отношения с потребителями, максимально удовлетворить потребности и реализовать их экономические интересы

б) избежать проблем, связанных с антимонопольным законодательством

в) выбрать наиболее эффективный вид гражданско-правовой договора с посредником и пр.

г) все ответы верны

4. В комплекс маркетинга включаются...

а) товар, цена, продвижение товара, сбыт

б) комплекс маркетинговых мероприятий на рынке

в) функции службы сбыта

г) поставщики, конкуренты, клиенты

5. В маркетинговых исследованиях промышленного предприятия как целевые объекты исследования целесообразно рассматривать...

- а) конкурентов
- б) потребителей
- в) акционеров
- г) руководство предприятия

6. В практике маркетинга при определении цены с учётом затрат используются следующие методы...

- а) расчёт полных затрат
- б) расчёт на основе цен конкурентов
- в) на основе наценок участников канала товародвижения

7. В практике маркетинга при определении цены с учётом затрат используются следующие методы...

- а) расчёт полных затрат
- б) расчёт на основе цен конкурентов
- в) на основе наценок участников канала товародвижения

8. В практике маркетинга при определении цены с учётом затрат используются следующие методы...

- а) расчёт полных затрат
- б) расчёт на основе цен конкурентов
- в) на основе наценок участников канала товародвижения

9. Договор купли-продажи – это договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется ... вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену)

10. Поощрение сотрудников предприятия оформляется таким распорядительным документом как:

- а) приказ
- б) распоряжение
- в) указ
- г) предписание

11.2. Оформление бизнес-плана, как правильно сделать?

Составить бизнес-план самостоятельно и грамотно- это только половина успеха. Для того же чтобы достичь действительно положительного результата, важно не только проработать досконально все

аспекты, но и юридически грамотно оформить бизнес-план и подать его в выгодном свете³⁸⁷. Однако именно оформлению довольно часто не придают должного значения, а ведь от того, как данный документ оформлен, и зависит начальное впечатление от бизнес-плана. Совершенно не нужно напоминать, что чаще всего именно первое впечатление становится решающим³⁸⁸.

Для оформления бизнес-плана используются следующие правила:

1. Бизнес-план – это первое, что узнает о вашей фирме потенциальный инвестор. Поэтому необходимо позаботиться о том, чтобы оформление бизнес-плана создавало впечатление о вас как о серьезной и преуспевающей фирме: оно должно быть привлекательным, но не броским.

2. Бизнес-план должен быть кратким (не более 60 страниц).

3. В бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Как правило, инвесторы запрашивают дополнительную информацию, и наличие приложений увеличивает гибкость проекта. Объем приложений не ограничивается³⁸⁹.

4. Обязательно подготовьте резюме. Его будет читать в пять раз больше людей, принимающих решения, чем сам бизнес-план. Лучше всего, если резюме будет повторять ключевые фразы соответствующих разделов³⁹⁰.

5. Стилль изложения: текст должен быть простым и понятным, с использованием общедоступных терминов.

6. Бизнес-план должен представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях. Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источ-

³⁸⁷ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 296 с

³⁸⁸ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. — М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

³⁸⁹ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

³⁹⁰ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. – 292 с.

ники информации (например, проведенные исследования рынка (опросы), статистические данные по отрасли, экономические и демографические исследования, а также заключения лиц, которые будут вести бизнес с данной компанией)³⁹¹.

7. Следует охарактеризовать риски, связанные с компанией. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если о существующих рисках и проблемах первыми заговорят потенциальные инвесторы.

8. Следует избегать утверждений: «Объем реализации в следующем году будет быстро расти» или «Новая продукция имеет замечательные перспективы». Необходимы более конкретные объяснения, подкрепленные реальной информацией о рынке.

9. План должен быть исчерпывающим и включать описание стратегии организации по использованию открывающихся возможностей и преодолению возможных трудностей³⁹².

10. Количество экземпляров бизнес-плана должно быть достаточным, чтобы не тормозить процесс ознакомления с ним заинтересованных людей.

Из всего выше сказанного, бизнес-план не должен быть наукообразным, излишне многословным и узкоспециальным. В бизнес-плане, необходимо показать участие инициатора проекта в финансировании капиталовложений. Для инвестора это дополнительная гарантия успеха и свидетельство серьезности намерений авторов бизнес-плана. Чем больше доля инициатора проекта в его финансировании, тем выше шансы привлечь инвестора или кредитора.

Тестовые задания

1. Что такое документ?

- а) Это какой-либо материальный носитель с информацией, которая обладает определенными реквизитами;
- б) Это бумажный лист с нанесенным на него печатным текстом;
- в) Это объект материального мира, который содержит какую-либо информацию, необходимую для рабочего процесса

³⁹¹ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

³⁹² Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

2. К факторам микросреды маркетинга не относят...
- а) природные факторы
 - б) конкурентов
 - в) поставщиков
 - г) социально-культурные факторы
3. Товародвижение как функция маркетинга рассматривает проблемы...
- а) работы с посредниками
 - б) сроков разработки новых товаров
 - в) покупки комплектующих
 - г) установление цены
4. Раздел «контроль» в плане маркетинга отличается от понятия «маркетинговый аудит»
- а) тем, что только указывает, как будет контролироваться выполнение маркетингового плана
 - б) тем, что раскрывает только позиции маркетингового аудита «аудит организации маркетинга»
 - в) тем, что подробно описывает каждый раздел маркетингового аудита
 - г) не отличается
5. Разработка бюджета продвижения осуществляется следующими методами.
- а) методом остатка
 - б) методом прироста
 - в) методом расчета на основе целей и задач
 - г) методом рентабельности инвестиций
6. Ревизия маркетинга фирмы (маркетинговый аудит) представляет собой:
- а) проверку маркетинговой документации фирмы с целью выявления просчётов и неточностей;
 - б) комплексное регулирование, исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и выявление проблем и возможностей;
 - в) анализ бухгалтерской отчётности фирмы с точки зрения маркетинга;

г) тщательное исследование деятельности службы маркетинга фирмы и управления.

7. Структура положения об отделе маркетинга включает:

а) общие положения, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями, права начальника отдела, ответственность начальника отдела;

б) общие положения, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями,

права и ответственность начальника отдела;

в) общие положения, задачи отдела, функции отдела, взаимосвязи с другими подразделениями, права начальника отдела, ответственность начальника отдела;

г) общие положения, задачи отдела, функции отдела, права и ответственность начальника отдела.

8. Процесс приспособления человека к новой для себя группе, людям, которые в ней работают, руководителям, условиям работы:

а) адаптация.

б) идентификация.

в) коммуникация.

г) сплочение.

9. Процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена:

а) поведенческий аудит

б) карьера сотрудника

в) поведенческий маркетинг

г) организационная социализация

д) компетенция персонала

10. Изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды:

а) поведенческий маркетинг

б) организационная социализация

в) компетенция персонала

11.3. Ошибки, возникающие при написании бизнес-плана

Ошибки бизнес-планов можно поделить на технические (ошибки в расчетах, недостаточно детально поданная информация, несоответствие данных, отсутствие указаний на источники информации, сформулированных выводов и прочее), концептуальных (продукт, этапность реализации проекта, технология и пр.) и методические.³⁹³

1. Нечетко определены цели проекта³⁹⁴.

Очень быстро можно назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы, и заданные параметры должны быть выполнимы³⁹⁵.

Нужно проверить:

- На каких данных базируется определение цели?
- К какому горизонту планирования относятся цели?
- Какую пользу принесет достижение цели?
- Какие сроки и затраты следует задать?

2. Вместо объективного поиска предпочтение отдается излюбленному варианту.

Для каждой цели, как правило, существует множество альтернативных решений по ее достижению но, как правило, выбирают только одну альтернативу.³⁹⁶

Поэтому важно выяснить:

- Возможны ли другие альтернативные решения?
- По каким критериям производится оценка и выбор альтернатив?
- Как определяются и оцениваются риски альтернатив?
- Что происходит при нулевой альтернативе: «Ничего не менять»?

³⁹³ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

³⁹⁴ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с

³⁹⁵ Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. — 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

³⁹⁶ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. МИСиС, 2021. – 140 с

Целенаправленно отобранные и полнодокументированные альтернативы позволяют найти рациональное, а, возможно, и лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действия.

3. Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласованно³⁹⁷.

Проекты осуществляются не «между делом», они требуют установления персональной ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные част³⁹⁸и.

Нужно четко определить:

– Какие квалифицированные специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом?

– Кто дает частичные задания с частичными результатами и кто передает их на дальнейшее исполнение?

– Кто решает вопрос затрат, сроков и расходов?

– Кто и в какой форме отчитывается перед руководством?

4. Слабое или чисто формальное знание рынка, его потенциальной емкости, позиций конкурентов на рынке³⁹⁹.

Если вам кажется, что на этом рынке нет конкурентов, насторожитесь: значит, вы чего-то не учли. «Иногда это нечеткое понимание своего товара и того, какие реальные потребности потенциальных потребителей он удовлетворяет. Учтите, что, наткнувшись на фразу о «неограниченном объеме рынка»⁴⁰⁰, об «отсутствии конкурентов», эксперты перестают читать и откладывают бизнес-план в сторону. Еще одно нелишнее напоминание: сравнение всех характеристик должно вестись с точки зрения запросов конечного покупателя, а не

³⁹⁷ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

³⁹⁸ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика», 2019. – 292 с.

³⁹⁹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

⁴⁰⁰ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. – 292 с.

производства. Здесь недопустимы обороты типа: «с точки зрения производственной у данной продукции нет конкурентов».

Если в проекте предусмотрены достаточно высокие темпы роста объема продаж (именно продаж, а не производства), то это должно быть обосновано отдельно.

5. Отсутствие финансовых расчетов или их некорректность.

Раздел «Финансовый план»⁴⁰¹ – это в каком-то смысле итог всех остальных разделов. На основании экономических расчетов необходимо показать и доказать, сколько денег нужно на проект и какова возможность вернуть их в приемлемые сроки. Если речь идет о кредите, то уже при первом просмотре инвестор должен получить ответы на очень простые вопросы: каков объем кредитования и какова схема возврата заемных средств (за один раз, равномерными долями за определенный срок и т. д.). При совместном производстве возникает вопрос о собственности и участии в прибылях.⁴⁰² При всех условиях можно быть уверенным в том, что финансовая часть проекта будет проанализирована с особой тщательностью. Никто не удовлетворится ответом: «Возврат заемных средств начнется через 2 года». Особое внимание уделяется обоснованности приведенных предположений (например, реальна ли на практике равномерность распределения затрат по планируемому периоду, их неизменность, как учтена инфляция и т. д.).

6. Отсутствие четкого описания команды менеджеров.

«Очень редко можно встретить бизнес-план, в котором выгодно подчеркиваются достоинства имеющейся команды менеджеров, ее опыт, зрелость и квалификация, без которых любой проект просто обречен на неудачу»⁴⁰³.

Если «новый бизнес – это переход к новому виду деятельности (например, от продажи продуктов вы переходите к их производству и продаже), не забудьте в бизнес-плане указать ваш личный опыт в

⁴⁰¹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 296 с

⁴⁰² Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

⁴⁰³ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

производстве или, в крайнем случае, опыт специалистов, готовых с вами сотрудничать»⁴⁰⁴.

Очень важный вопрос – кто разрабатывает бизнес-план в фирме. Конечно, для малого предприятия ответ ясен: руководитель фирмы (как правило, он же хозяин). Обложившись книгами и опираясь на имеющийся опыт ведения бизнеса, можно подготовить приемлемый бизнес-план в течение нескольких недель. На средних и крупных предприятиях, как правило, создается рабочая группа, в которую входят ведущие специалисты по соответствующим направлениям.

«Подключение специалистов на раннем этапе приводит к большей проработанности проекта, а одновременно с согласованием бизнес-плана готовится и команда, которая «без раскачки» может приступить к его осуществлению»⁴⁰⁵.

7. Отсутствие четкости в оформлении бизнес-планов.

Вместо четко структурированного документа часто бывают представлены отрывочные материалы, не соответствующие имеющимся стандартам и представляющие собой некоторую смесь советского ТЭО, рекламной брошюры и модных слов «маркетинг», «каналы коммуникации» и др.

Руководствуясь соображениями конфиденциальности, авторы бизнес-планов иногда не желают указывать владельцев предприятия, собственные средства которых они предполагают инвестировать в проект. На первой стадии инвесторов, как правило, не слишком интересует поименный состав собственников, но указать, сколько их и как между ними распределены доли, нужно обязательно. Иногда эти сведения лучше внести в приложения и предоставлять только при проведении конкретных переговоров⁴⁰⁶.

Если на первой странице вообще не будут указаны контактное лицо и фирма, то у такого плана мало шансов на успех.

8. Проект реализуется за счет средств, привлеченных из одного источника

⁴⁰⁴ Скрябин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрябин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

⁴⁰⁵ Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с.

⁴⁰⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

Самый распространенный недостаток бизнес-планов - неготовность авторов вкладывать в проект собственные средства.

Обычно банк финансирует до 70% общей потребности проекта. Поразительно большая доля инициаторов проектов не желает это учитывать, надеясь, что их случай исключительный. Результат - даже хорошо проработанный с других точек зрения проект отклоняется. Особенно яркой «красной тряпкой» является отсутствие источников выплаты процентов по кредиту до момента, когда проект сам начинает генерировать наличность.⁴⁰⁷

9. Не сформулировано предложение инвестору

Разработчики проектов часто считают, что формулировать условия: участия инвестора в проекте - задача инвестора.

Обычно «в бизнес-плане рассчитывается дефицит денежных средств по периодам проекта и предполагается, что весь он будет покрыт кредитом - одним, на всю сумму со сроком «как можно дольше», при некоем: «рыночном» проценте. Далее этот расчет предьявляется и долевному, и долговому инвестору - мол, сформулируйте предложение сами»⁴⁰⁸.

Как минимум, необходимо четко указать: сколько денег, какими траншами, в какой: форме, под какие гарантии и на какой срок требуется. «Как и для банковского займа, существуют стандартные схемы финансирования и для других источников. Сконструировать на их основе вариант, оптимальный для конкретного проекта, можно самостоятельно, а можно привлечь специалиста»⁴⁰⁹.

10. Не проработана организационно-правовая схема реализации проекта

Еще один частый изъян проектов - непроясненность правовых вопросов, касающихся собственности, на которой основан проект

⁴⁰⁷ Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. – 292 с.

⁴⁰⁸ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

⁴⁰⁹ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

(земля, задания, интеллектуальная собственность, лицензия и пр.). часто необходимые ресурсы числятся на различных структурах, связь которых с проектом не определены, права на эти объекты не всегда верно оформлены. Это создает для инвестора значительные дополнительные риски и может быть причиной отказа от финансирования⁴¹⁰.

Если речь идет о деловом финансировании, то почти всегда остается «за скобками» ключевой для инвестора вопрос о порядке выхода из проекта (продажи акций или долей). Практически никогда не описывается механизм гарантирования интересов инвестора в случае, если что-то пойдет не так.

Если только речь не идет о ситуации, когда берется кредит, а все активы принадлежат заемщику, организационно правовая схема – работа опытных специалистов. Большой плюс для проекта – приложенные к нему проекты договоров, по которым происходит инвестирование. «План-минимум – достаточно детальная схема с указанием видов и ключевых условий договоров»⁴¹¹.

11. Недооценка длительности и издержек пред инвестиционной стадии

После того, как определены основные контуры проекта и предварительные схемы его финансирования, наступает период детализации. «Усредненная стоимость этого этапа – около 5% стоимости проекта (зарплата проектной команды, командировки и прием делегаций, маркетинговые исследования, проектные работы, организационные издержки). Зачастую квалификации автора бизнес-плана не хватает для данной ситуации»⁴¹².

«Единственный выход из ситуации – привлечь к разработке бизнес-плана специалистов с опытом участия в реализации хотя бы одно-

⁴¹⁰ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с

⁴¹¹ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

⁴¹² Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

го крупного проекта. Только на основе опыта можно сделать правильные оценки длительности организационных расходов»⁴¹³.

Ошибки бизнес-планов можно поделить на технические (ошибки в расчетах, недостаточность информации, избыток технической информации, излишняя детализация, отсутствие ссылок на источники информации и т.п.), концептуальные (продукт, этапность реализации проекта, технология и т.п.) методические⁴¹⁴:

- неготовность инициаторов проекта вкладывать в проект собственные

средства

- не сформулировано предложение инвестору

- не проработана организационно-правовая схема реализации проекта

- недооценка издержек проекта

- несбалансированность менеджмента

- анализ рисков выполнен формально

- слишком оптимистичное будущее компании.

Тестовые задания

1. Адаптация человека к организации проявляется как ...

а) состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения потребностей

б) стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей

в) в. попытка поставить себя на место другого, рационально осмыслив происходящее с другим человеком

г) г. способность человека воспринимать другого через сформировавшийся образ, которым пользуются как эталоном

д) приобщение человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды

⁴¹³ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

⁴¹⁴ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с

2.Стейкхолдерами (заинтересованные лица) проекта могут являться (несколько вариантов)

- а) владельцы фирмы;
- б) потребители;
- в) государство;
- г) все указанное.

3. Сколько стейкхолдеров может быть в проекте?

- а) число стейкхолдеров не ограничено
- б) не больше двух
- в) от двух до пяти
- г) от пяти до десяти

4.Ключевая цель управления стейкхолдерами - это:

- а) коммуникации
- б) координация
- в) удовлетворенность
- г) отношения

5. Какой инструмент поможет вам лучше всего определить текущее отношение стейкхолдеров к проекту, и уровень вовлеченности, который будет вам нужен от этих групп?

а) реестр стейкхолдеров, и матрица вовлеченности стейкхолдеров

- б) анализ трендов, и матрица трассировки требований
- в) анализ данных, и план управления ресурсами
- г) анализ предположений и ограничений

6. Менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, прежде чем приступить к принятию решения, имеющие сформулированную исходную идею, – принимают _____ решения.

- а) уравновешенные
- б) осторожные
- в) импульсивные

7. Работодатели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу, потому что:

- а) опыт позволяет принимать решения рационально
- б) опыт позволяет принимать решения с минимальными затратами

в) суждение на основе опыта является основой множества повседневных управленческих решений

8. Решения, которые принимаются для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы управления и основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации – это решения ...

- а) рациональные
- б) основанные на суждениях
- в) инертными
- г) преждевременно принятое

9. Что может являться причиной объединения людей в группы?

- а) потребность в общении
- б) получение определенного общественного статуса
- в) стиль руководства

10. В рамках характеристики харизматичного лидерства понятие термина «эмпатия» означает:

- а) настойчивость
- б) компетентность в профессиональной области
- в) чуткость по отношению к окружающим
- г) поддержка и помощь
- д) способность создавать вдохновляющий образ будущего

Вопросы для самопроверки

1. Основные требования к оформлению бизнес-плана.
2. Какие бывают ошибки бизнес-планов.
3. Что относится к тактическим ошибкам бизнес-плана.
4. Что относится к концептуальным ошибкам бизнес-плана.
5. Что относится к методическим ошибкам бизнес-плана.
6. Сформулируйте и охарактеризуйте фазы жизненного цикла инновационного проекта.
7. Дайте классификацию инновационных проектов.
8. Перечислите факторы, интересующие инвестора при рассмотрении бизнес-плана инновационного проекта.
9. Перечислите этапы, включающие в себя исследования рынка при бизнес-планировании.
10. Перечислите и охарактеризуйте основные ошибки при составлении бизнес-плана инновационного проекта.

Задания для самостоятельной работы

I. «Новая сфера деятельности организации и принятие правильного решения»⁴¹⁵

Целью деловой игры является приобретение практических навыков анализа и оценки факторов внешней среды, а также изучение методов выбора бизнес-идеи, и принятие соответствующего решения по его реализации.

Регламент игры

1. Формирование групп - 5 мин.
дирекция организации «Н» - 2 - 3 человека;
команда, готовящая проект - три группы из 3 - 5 человек;
представители банка – 1-2 человека.
2. Презентация организации «Н» и ее требования к команде готовящая проект - 10 мин.
3. Работа внутри команды - 40 мин.
4. Обсуждение полученных результатов между группами - 20 мин.
5. Выступление представителя банка – 5 мин.
6. Заключительное выступление дирекции организации «Н» - 5 мин.

Разбор игры - 10 мин.

Итого - 1 ч 30 мин.

Исходные данные

Организация «Н» (бывшее государственное предприятие) находится в состоянии глубокого спада, не вписавшись в новую экономическую ситуацию. Испытывая финансовые трудности, руководство решило учредить дочернюю консалтинговую фирму (КФ) по проблемам менеджмента и маркетинга, надеясь с ее помощью добиться возрождения предприятия.

Организация «Н» расположено во Владимире, часть площадей (офисы) находится за городом. Организация «Н» имеет хорошую инфраструктуру и некоторое количество свободных площадей для размещения КФ, требующих ремонта, технического оснащения и эстетического оформления. Среди сотрудников достаточно профессиональ-

⁴¹⁵ Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

ных специалистов (в области производства) и обслуживающего персонала.

Организация «Н» не имеет ни опыта консалтинга в области менеджмента и маркетинга для рыночной экономики, ни высококвалифицированных консультантов по этим проблемам, ни репутации по оказанию консалтинговых услуг.

Организации требуется дополнительное финансирование на ремонт помещений для проведения консультаций, оснащение вычислительной и оргтехникой консультантов, методическое и информационное обеспечение консалтинга, оплату высококвалифицированных консультантов, проведение рекламной кампании.

Директор организации «Н» обратился с просьбой организовать команду для подготовки проекта учреждения КФ как отдельного юридического лица.

Команда должна разработать принципы создания КФ, провести маркетинговое исследование, представить перечень консалтинговых услуг, рассчитать размер необходимого кредита и защитить его на кредитном комитете банка. В рамках выполнения задания команда должна:

- исследовать потребности в консалтинговых услугах в области менеджмента и маркетинга;
- изучить рынок консалтинговых услуг;
- разработать стратегический план создания и функционирования КФ по проблемам менеджмента и маркетинга;
- разработать бизнес-план на получение кредита, рассчитать и обосновать его размер, предложить гарантии возврата кредита;
- убедить банк в обоснованности выдачи кредита на конкурентной основе с другими командами, обратившимися в тот же банк.

Требования к деятельности игровой команды следующие.

1. Команда действует в реальном информационном и правовом пространстве.

2. Новая КФ должна быть конкурентоспособной по сравнению с действующими консалтинговыми фирмами г. Владимира по уровню качества и стоимости консультирования, оплаты труда консультантов.

3. Преподаватель может консультировать несколько команд в рамках семинарского занятий, обеспечивая общее методическое ру-

ководство. Он не имеет права предоставлять командам информацию по предметной области и обязан хранить в тайне все идеи и решения каждой команды. Преподаватели может входить в состав кредитной комиссии (кредитного комитета банка).

II. Проблема и общая информация.

Клиент входит в Fortune 500, годовой оборот – 2,5 млрд. долл. США, мировой поставщик транспортных услуг, услуг по логистике и управлению поставками, обладающий передовыми технологиями. В продуктовый ряд входят такие группы услуг: 1) лизинг и техническая поддержка грузовиков, тракторов и прицепов корпоративным клиентам, 2) управление движением материалов и сопутствующей информации начиная потреблением сырья и заканчивая поставкой готовых товаров конечным потребителям, 3) услуги по немедленной перевозке.

Количество зарегистрированных грузовиков растет медленными темпами за год на 2,2%. Рынок сужается. В то же время доходы клиента никак не пострадали.

Клиент обратился к вам за помощью в разработке стратегии роста.

Клиент намерен в ближайшие два года добиться значительного роста и рассматривает наилучшие для этого результаты.

Задание 1.

В общем и целом, какие есть пути для достижения органического роста?

Задание 2.

Что Вы думаете о ситуации на рынке, с которой в данный момент сталкивается клиент? Принимая это во внимание, предложите стратегию роста.

Необходимые данные.

- Ежегодно регистрируется 4,7 млн. новых грузовиков (темп роста замедлился до 4,7%)

- Рынок разбит на такие сегменты:

- 21% всех грузовиков сдаются в аренду;
- 60% владельцы используют самостоятельно;
- 11% выкупаются через лизинг (долгосрочная аренда с выкупом, включает услуги по обслуживанию и ремонту);

- 8% куплены владельцами в кредит.

- Конкуренция – наш клиент и его ближайший конкурент владеют по 24%, остальная часть рынка разделена между мелкими компаниями.

- Услуги а рынке предлагаются однородные. Каждая компания предлагает транспорт и программу по обслуживанию и ремонту. Транспорт принадлежит компании, потребитель ежемесячно выплачивает фиксированные платежи (размер платежа зависит от бренда компании, финансовых условий и возраста транспортного средства). Программа по обслуживанию и ремонту обязательна, так как транспорт не принадлежит потребителю.

В контракте необходимо оговорить срок лизинга.

Задание 3.

Какие существуют риски при введении нового продукта?

Задание 4.

Каким должен быть новый продукт, назовите его основные свойства. Какие меры по внедрению нового продукта стоит принять?

Задание 5.

Если клиент захватит 1% рынка розничной торговли, на сколько увеличатся его доходы?

Темы эссе

1. Развитие инновационного рынка в РФ.
2. Особенности региональных инновационных рынков.
3. Технология управления инновационным проектом.
4. Структура и содержание бизнес-плана инновационного проекта.
5. Жизненный цикл инновационного проекта.
6. Инфляция и бизнес-планирование.
7. Анализ рисков и их влияние при бизнес-планировании инновационного проекта.
8. Требования к содержанию бизнес-плана, разработанного для привлечения внешних инвесторов
9. Бизнес-план, без ошибок.
10. Ошибки, которые наследует допускать в бизнес-плане.
11. Первое впечатление инвестора от бизнес-плана.

Глава 12

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРЕЗЕНТАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Краткое содержание

Как проводится презентация инновационного проекта и ее продолжительность. Примерная структура и содержание презентации. Дизайн и оформление. Рекомендации при подготовке к очной презентации

Учебные цели:

В рамках данной темы у обучаемых формируется: понимание необходимости и значимости подготовки и проведения презентации инновационного проекта; знание структуры и содержания презентации, основных рекомендаций при подготовке к очной презентации; знание основных критериев дизайна и оформления презентации.

12.1. Как проводится презентация инновационного проекта и его продолжительность

Во время презентации автор или один из инициаторов проекта представляет проект, сопровождая показ слайдов презентации на настенном экране своими комментариями. Презентация готовится в формате программы Microsoft PowerPoint, которая стала стандартом для подготовки подобных документов⁴¹⁶. Время, отводимое для презентации одной компании, составляет, как правило, 15 минут. Из этого времени непосредственно на саму презентацию участнику отводится строго не более 10 минут⁴¹⁷, а оставшееся время предназначено для ответов на вопросы со стороны заинтересовавшихся проектом инвесторов. Исходя из этого, можно понять, что максимальное количество слайдов в презентации не может быть более 15-и. При этом, на этих 15-и слайдах должна быть отражена вся ключевая информация по проекту, начиная от описания самой технологии и рынков её при-

⁴¹⁶ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

⁴¹⁷ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

менения и заканчивая финансовыми показателями проекта и предложением инвестору.

При подготовке презентации и проведении самой презентации важно учитывать один момент: инвесторы вкладывают деньги не в технологию, инвесторы вкладывают деньги в бизнес⁴¹⁸. Исходя из этого, презентация должна рассказывать обо всех аспектах реализации проекта, а не только описывать его технологическую часть. Поскольку общее количество слайдов в презентации ограничено 15-ю, на непосредственное описание инновационной продукта/технологии/услуги отводится всего один - два слайда⁴¹⁹.

Если в презентации есть необходимость привести какую-либо информацию, полученную со стороны, по возможности указывайте её первоисточник: результаты маркетинговых исследований, отзывы экспертов, материалы в СМИ, книги, выступления компетентных лиц и экспертов и т.д. Будьте готовы к тому, что со стороны потенциальных инвесторов эти вопросы все равно будут заданы.

Тестовые задания

1. В теории менеджмента к функциям управления относятся:
 - а) контроль;
 - б) финансовый менеджмент;
 - в) маркетинг;
 - г) ценообразование.
2. Одна из функций менеджмента:
 - а) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
 - б) целенаправленность;
 - в) организация .
3. Функции менеджмента – это:
 - а) отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства;

⁴¹⁸ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с

⁴¹⁹ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

б) управленческая деятельность обеспечивающая формирование управленческим влиянием;

в) управленческие процессы, которые направлены на рост продуктивности труда сотрудников.

4. Время, в которое мы живем – это?

а) эпоха перемен;

в) политической жизни;

б) наша общество.

5. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей это ?

а) эпоха перемен;

в) менеджмент;

б) мотивация.

6. Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:

а) организация;

б) планирование;

в) мотивация.

7. Какие теории мотивации базируются на потребностях?

а) процессуальные;

б) содержательные;

в) первоначальные.

8. Какую функцию менеджмента можно охарактеризовать как процесс обеспечения согласованности действий всех звеньев системы управления:

а) мотивация;

б) координация;

в) коммуникация.

9. Коммуникация - это ...

а) -передача информации от одного субъекта другому для достижения определенных целей;

б) взаимовыгодный обмен информацией между людьми с целью их дальнейшего взаимодействия;

в) -обмен информацией между людьми, целью которого является наиболее точное и полное ее восприятие;

г) -поиск путей взаимовыгодного сотрудничества.

10. Чтобы процесс коммуникации состоялся необходимо?

- а) 2 человека;
- б) 3 человека;
- в) 4 человека;
- г) более 4-х человек.

12.2. Примерная структура и содержание презентации

I страница. «Название проекта»

Название проекта, название компании, ФИО выступающего, контактные данные, логотип компании.

II страница. «Проблема»

Краткое описание проблемы, которая будет решена с выводом на рынок нового продукта/технологии/услуги.

III страница. «Решение»

Решение проблемы, предлагаемое автором. Дается информация по продукту, который компания предполагает производить и реализовывать⁴²⁰. Используются фотографии продукции и/или схемы, поясняющие ключевые инновационные моменты технологии. Если есть возможность, во время выступления показывается лабораторный образец или макет продукции.

IV страница. «Стадия проекта»

Достижения и показатели компании, например: объем продаж, прибыль компании за предыдущие периоды. Оговаривается существует юридическое лицо для реализации проекта или нет. Здесь же можно разместить описание уже сделанного по проекту, например: информацию об имеющихся патентах, полученные результаты и достижения (проведены основные этапы НИОКР, изготовлен лабораторный образец, получено подтверждение независимой экспертизы и пр.).

V страница. «Объем и темпы развития рынка»

Эти критерии являются одним из самых важных, на основе анализа которого инвесторы будут принимать решение об инвестировании в ваш проект. На этом слайде лучше всего разместить диаграммы,

⁴²⁰ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

иллюстрирующие объем и динамику рынка, в том числе и прогнозные показатели по его развитию на ближайшие 3-5 лет⁴²¹.

VI страница. «Клиенты и партнеры»

Имеющиеся клиенты и партнеры компании. Если на данный момент нет покупателей, дается информация по потенциальным клиентам. Возможно объединение информации, предназначенной для этой страницы, с информацией на V -ой странице⁴²².

VII страница. «Объем продаж»

Предполагаемые объем продаж и прибыль компании по продукту/услуге на последующие 5 лет. Эту информацию лучше всего оформить в виде графиков, на одном графике одновременно приведя несколько показателей. Приводятся схемы организации продаж: создание собственной сбытовой сети, поиск дилеров и партнеров, создание франчайзинговой сети партнеров, оптовые продажи или розничные продажи и т.д.

VIII страница. «Конкурентные преимущества и конкуренты»

Информацию о характеристиках продукта компании и имеющихся на рынке конкурирующих продуктах представляют в табличной форме, облегчающей сравнение характеристик между собой. Также в той же таблице дается информация о ценах на вашу продукцию и продукцию конкурентов. Если есть возможность, приводятся сравнения себестоимости производства вашей продукции и продукции конкурентов в абсолютных (рубли, доллары США или Евро) или относительных (проценты) цифрах⁴²³.

IX страница. «Команда проекта»

Перечисляется основная команда проекта, руководящий состав компании. Дается краткая информация об имеющемся у членов ко-

⁴²¹ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

⁴²² Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

⁴²³ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

манды образования, опыте работы и достижениях, об их компетенциях и разделении сферы ответственности в проекте между ними⁴²⁴.

X страница. «Предложение для инвестора»

Отражается информация о том, сколько инвестиций необходимо для реализации проекта и кратко приводятся основные направления их использования. Для наглядности лучше всего это оформить в виде круговой диаграммы, указав, сколько процентов от общего количества инвестиций пойдет, к примеру, на НИОКР, в фонд оплаты труда, на закупку сырья и материалов, покупку оборудования и пр. Приводятся финансовые показатели проекта: внутреннюю норму рентабельности IRR, размер приведенного денежного потока NPV, срок возврата инвестиций. Дается информация о возможном «выходе» инвестора из бизнеса, о собственных инвестициях, сделанных в проект⁴²⁵.

XI страница. «Спасибо за внимание!»

Заключительный слайд. Докладчик благодарит собравшихся за внимание и сообщает, что презентация закончена. Учитывая, что, возможно, этот слайд будет на экране во время ответов на вопросы, на нем рекомендуется разместить фамилию и имя выступающего и контактную информацию⁴²⁶.

Тестовые задания

1. В пределах исполнения, какой функции осуществляется делегирование полномочий?

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) контроля;
- г) планирования.

2. Выберите правильное утверждение.

а) процесс мотивации у человека начинается с возникновения мотива;

⁴²⁴ Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л. Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с

⁴²⁵ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

⁴²⁶ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

б) процесс мотивации у человека начинается с постановки цели;
в) процесс мотивации у человека начинается с возникновения потребности.

3. Какие решения принимаются в условиях риска?

- а) коллективные решения;
- б) вероятностные решения;
- в) рекомендательные решения;
- г) запрограммированные решения;

4. К какому этапу относится установление ограничений и критериев при принятии решения?

- а) формулировка задачи;
- б) разработка вариантов решения;
- в) реализация и контроль исполнения;
- г) разработка вариантов решения;

5. Какой процесс относится к связующим процессам в менеджменте ?

- а) процесс делегирования полномочий;
- б) процесс принятия решений;
- в) коммуникационный процесс;
- г) процесс планирования.

6. Рынок товаров потребительского назначения состоит из:

- а) компаний, приобретающих товары для их дальнейшей реализации
- б) фирм-производителей товаров потребительского назначения
- в) покупателей, приобретающих товары для личного пользования

7. Ремаркетинг связан с:

- а) снижающимся спросом
- б) возрастающим спросом
- в) чрезмерным спросом

8. Основоположник маркетинга:

- а) Альфред Ньюман
- б) Клейтон Кристенсен
- в) Филип Котлер

9. К каналам личной коммуникации можно отнести:

- а) общение одного лица с аудиторией

- б) прямую почтовую рекламу
- в) рекламу по телевидению
- г) печатную рекламу

10. Прямой маркетинг - это:

- а) устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем
- б) устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей
- в) продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения
- г) благожелательное представление товара в СМИ

12.3. Дизайн и оформление

Рекомендации по оформлению презентации следующие:

- Используйте максимум только 3 цвета.
- Используйте максимум только 2 шрифта.
- Не используйте трудночитаемые шрифты: шрифты со всевозможными завитушками и шрифты с засечками
- Не используйте шрифт с размером кегля менее 12.
- При выборе цвета шрифтов соотносите их с цветом фона страницы с целью обеспечения достаточной контрастности при чтении
- Не используйте картинки только для «украшательства». Любой материал, включенный в презентацию, в том числе и графический, должен нести смысловую нагрузку. Если иллюстрационного материала не хватает, используйте поиск картинок в интернете или базы данных графических изображений.
- Используйте по максимуму графический материал, по возможности сводите числовые данные за различные периоды в графики и диаграммы
- Используйте таблицы, структурируйте материал для лучшего понимания информации. Однако избегайте очень больших таблиц.
- Не злоупотребляйте анимацией. Используйте её только если есть необходимость показать движение или развитие событий.

Тестовые задания

1. К какой классификационной группе можно отнести хлеб и молоко, реализуемые населению?

- а) товары импульсной покупки
- б) товары особого спроса
- в) товары постоянного спроса
- г) товары предварительного выбора
- д) товары пассивного спроса

2. Затраты фирмы на рекламу составляют:

- а) 1 % от суммы продаж
- б) 2-10 % от суммы продаж
- в) 20 % от суммы продаж
- г) г. зависит от вида хозяйственной деятельности фирмы

3. Согласно теории мотивации Маслоу в первую очередь индивид желает удовлетворить:

- а) потребность в любви
- б) потребность в безопасности
- в) физиологические потребности
- г) потребность в саморазвитии

4. Что является главным в определении маркетинг:

- а) сбыт товара
- б) снижение издержек производства
- в) удовлетворение потребностей потребителей
- г) установление цены товара

5. Главное отличие пропаганды от рекламы в:

- а) ее платности
- б) ее личном характере
- в) ее общественном характере
- г) она не оплачивается

6. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из:

- а) пяти элементов
- б) шести элементов
- в) девяти элементов
- г) трех элементов

7. К какому критерию сегментирования относится формирование сегмента по составу семьи:

- а) географическому
- б) демографическому
- в) поведенческому
- г) психографическому

8. Что неверно в отношении ограничений проекта
- а) ограничения являются неотъемлемой частью проекта;
 - б) ограничения порождают риски;
 - в) ограничения рассматриваются в контексте уровня детализации проекта
 - г) ограничения не могут меняться в процессе реализации проекта
9. Какой документ является обязательным входом группы процессов планирования управления сроками выполнения проектом?
- а) план по содержанию проекта
 - б) реестр стейкхолдеров проекта
 - в) план коммуникаций в проекте
 - г) план управления качеством проекта
10. Что не относится к функциям проектного комитета?
- а) управление текущей работой в проекте
 - б) принятие решения о запуске проектов, программ
 - в) принятие решений о прекращении выполнения проекта при определенной ситуации

12.4. Рекомендации при подготовке к очной презентации

Основные моменты, на которые следует обращать внимание при очном представлении проекта:

1. При выступлении нет необходимости просто читать содержимое слайдов, смотрящие презентацию инвесторы смогут прочесть информацию, представленную на слайдах, самостоятельно. Показ слайдов необходимо сопровождать комментариями по проекту, используя размещенную на слайдах информацию как иллюстрацию слов.

2. Максимальная наглядность презентации. На презентации демонстрируется макет, прототип или образцы новой продукции или продукции, изготовленной с применением новой технологии. Или же, можно вставить в презентацию демонстрационные фото- и видеоматериалы о новой продукции/технологии. Демонстрируется, все что может максимально наглядно продемонстрировать новшество⁴²⁷.

⁴²⁷ Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

3. Убежденность и энергия выступающего. Необходимо заставить поверить инвестора в то, что успех проекта обеспечен на все 100%.

4. Время выступления, форма подачи материала. Необходимо убедиться, что темп ведения презентации позволяет уложиться в отведенное время и озвучить необходимое количество информации

5. Основной целью презентации является предоставление не максимального, а минимального количества информации, такого, на основании ознакомления с которым инвесторы смогут заявить о своем желании или нежелании рассматривать проект для инвестиций.

6. Не рекомендуется использование сленга и специальной терминологии, и если это необходимо свести их до минимума.

Дополнительные материалы, которые можно подготовить к презентации⁴²⁸:

- Рекламные материалы в печатной форме, например, краткая брошюра с описанием продукта и технологии, материалы, описывающие историю компании⁴²⁹

- Копии отзывов имеющихся потребителей и/или потенциальных клиентов компании, подтверждающие интерес к продукту/технологии

- Копии экспертных отзывов и результатов лабораторных исследований, подтверждающие заявленные характеристики продукта⁴³⁰

- Распечатки слайдов презентации в режиме выдачи 3-х слайдов на одной странице А4

- Несколько CD - ROM 'ов с записанными на них материалами по проекту. Возможно размещение на них более подробной информации по проекту и технологии для заинтересовавшихся лиц.

Тестовые задания

1. Что из перечисленного не входит в КСУП (корпоративную систему управления проектами)

⁴²⁸ Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

⁴²⁹ Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

⁴³⁰ Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

- а) организационная структура управления проектной деятельностью
- б) информационная система управления проектами
- в) бухгалтерия предприятия
- г) методология управления проектной деятельностью (регламенты, шаблоны)

2. Какие из представленных ролей могут присутствовать в организационной структуре управления проектами ?

- а) офис управления проектами
- б) руководитель проекта
- в) спонсор проекта
- г) все могут присутствовать

3. управления проектами)

- а) организационная структура управления проектной деятельностью
- б) информационная система управления проектами
- в) бухгалтерия предприятия
- г) методология управления проектной деятельностью (регламенты, шаблоны)

4. Какие из представленных ролей могут присутствовать в организационной структуре управления проектами ?

- а) офис управления проектами
- б) руководитель проекта
- в) спонсор проекта
- г) все могут присутствовать

5. Регулярные совещания – ретроспективы являются обязательной частью итерации

- а) в лин-менеджменте проектной деятельностью
- б) в SCRUM методе управления проектами
- в) в водопадной модели управления проектами

6. Что из перечисленного характерно для в большей степени менеджера проекта, а не для лидера команды (если роли выполняются разными людьми)? Укажите два варианта ответа

- а) вдохновляет людей
- б) использует только логические доводы
- в) доверяет своему видению и мнению команды
- г) во всем полагается на команду

7. Что из перечисленного, если будет усиленно, приведет к продолжительному росту мотивации члена команды проекта? (Укажите два варианта ответа)

- а) повышение вознаграждения за успешное завершение проекта
- б) создание более комфортных условия труда
- в) более свободный график работы
- г) расширение зон ответственность и полномочий члена команды проекта

8. Наиболее эффективный подход к управлению конфликтами в команде проекта

- а) Устранение конфликта;
- б) Регулирование конфликта, чтобы он не обострился и не привел к профессиональному выгоранию;
- в) Направление конфликта в конструктивное русло, перевод в здоровую конкуренцию
- г) Может быть любой из вариантов, в зависимости от выгоды или невыгоды конфликта для менеджера проекта и затрат на его устранение

9. На какой фазе конфликта в проекте самая высокая возможность его разрешения :

- а) начальной фазе
- б) фазе подъема
- в) пике конфликта
- г) фазе спада

10. Мировой Банк дает следующее определение проекта:

а) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями

б) система, т.е. это совокупность элементов или связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей.

в) ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и специфической организацией

11. Что не входит в традиционный треугольник проекта?

- а) время на выполнение проекта
- б) риски проекта
- в) бюджет проекта, основанный на затратах на ресурсы
- г) результаты. цели и задачи проекта

12. В группу процессов управления содержанием проекта входит процесс

- а) определение длительности операций (работ)
- б) оценка ресурсов операций
- в) разработка СДР

13. Контракт с фиксированной ценой предполагает что

- а) прибыль подрядчика определяется как разница между ценой, установленной контрактом и конечной стоимостью работ.
- б) менеджер проекта должен жестко контролировать стоимость материалов и трудовых ресурсов
- в) заказчик принимает риски на себя
- г) риск подрядчика минимален

14. Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение предполагает

- а) с точки зрения заказчика риск минимален
- б) платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату процента от цены в качестве прибыли подрядчика
- в) платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату фиксированной суммы
- г) прибыль подрядчика зависит от сэкономленной суммы от первоначально запланированной суммы контракта

15. Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение за результаты предполагает

- а) менеджер проекта должен жестко контролировать стоимость материалов и трудовых ресурсов, используемых подрядчиком при выполнении работ по проекту
- б) заказчик принимает риски на себя
- в) платежи по контракту дополнительно включают в себя выплату фиксированной суммы
- г) прибыль подрядчика зависит от сэкономленной суммы от первоначально запланированной суммы контракта

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение презентации бизнес-проекта и перечислите алгоритм ее проведения
2. Определите содержание презентации и ее продолжительность
3. Дайте характеристику основным факторам при оформлении презентации инновационного бизнес-проекта
4. Какие ошибки встречаются чаще всего при оформлении презентации бизнес-проекта
5. Какие дополнительные материалы рекомендуется взять на презентацию инновационного бизнес-проекта

Задания для самостоятельной работы

1. Возьмите за основу инновационный проект (можно разработать собственный), оформите презентацию этого бизнес-проекта и составьте доклад-презентацию по нему.

Темы эссе

2. Необходимость презентации инновационного бизнес-проекта
3. Структура и содержание инновационного бизнес-проекта
4. История возникновения и начало использования презентации инновационных бизнес-проектов
5. Чем отличается заочная и очная презентация инновационного бизнес-проекта
6. Оценка вероятности привлечения инвестора при правильности оформления презентации инновационного бизнес-проекта
7. Оценка вероятности привлечения инвестора при очной и заочной форме презентации инновационного бизнес-проекта

Глава 13

ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Краткое содержание

Сущность экологического предпринимательства и его особенности. Основные роли экологического предпринимательства в обеспечении устойчивого развития. Направления специализации и виды экологического предпринимательства. Экологические бизнес-идеи. Экологический контроллинг. Экологический консалтинг. Экологический мониторинг.

Учебные цели:

В результате освоения темы формируются: *знания* сущности, особенностей и видов экологического предпринимательства, его роли в обеспечении устойчивого развития, критерии экологически ориентированного предприятия; *умения* анализировать текущую ситуацию с целью выявления экологической предпринимательской возможности; осмысливать собственную практику в области экологической деятельностью организации; *владения* терминологией в сфере экологического предпринимательства; методами организации и внедрения экологического менеджмента в деятельность предприятия; методами оценки и обоснования выбора экологических бизнес-идей.

13.1. Сущность и особенности экологического предпринимательства

По определению Европейской комиссии ЕС, *экологическое предпринимательство* представляет собой «производство товаров и предоставление услуг по измерению, предупреждению, ограничению или устранению экологического вреда, ликвидации отходов и снижению уровня шума, а также экологически чистые технологии, применение которых минимизирует использование сырья и загрязнение окружающей среды»⁴³¹. Из этого определения видно, что продукцией экологических предприятий становятся товары и услуги прямо или косвенно, способствующие улучшению или сохранению окружающей среды и восстановлению природных ресурсов. Эта продукция имеет природоохранное назначение.

⁴³¹ Европейская комиссия ЕС. Управление окружающей среды. URL:http://ec.europa.eu/dgs/environment/index_en.htm (дата обращения 24.05.2021).

Субъектом экологического предпринимательства может быть юридическое лицо любой организационно-правовой формы или физическое лицо, осуществляющее свою предпринимательскую деятельность без организации юридического лица, а также другие лица, предусмотренные законодательством.

Экологическое предпринимательство отличается от других видов предпринимательства следующими особенностями:

- главная цель – гармония взаимоотношений человечества и окружающей среды, а также охрана природы;
- основная деятельность – производство товаров (работ, услуг), имеющих специализированное природоохранное назначение;
- сегмент рынка – экологический товар (работа, услуга);
- критерий эффективности – безотходность процессов производства;
- приоритетное направление развития – экологическое качество продукции;
- инновации – практическое применение новейших научных разработок, технологий и т.д.;
- наличие экологического образования и культуры у работников;
- функционирование субъекта на основе действующего экологического законодательства.

Предприятия относят к экологически ориентированному по следующим критериям идентичности:

- уточнение в уставе предприятия основной цели деятельности как производство продукции (оказания услуг) с минимальными негативными воздействиями на окружающую среду⁴³²;
- производство товаров и услуг, отвечающих потребностям охраны природы и восстановления природных ресурсов;
- реализации экологических и естественно-ресурсных программ государственного и регионального уровней;
- основная доля производимой продукции не должна оказывать негативного влияния на природную среду.

⁴³² Шобей Л.Г., Иванова Д.А. Социальное предпринимательство в области экологии: международный и российский опыт поддержки экологических проектов // Вектор экономики: электронный научный журнал. 2019. №12. URL: www.vectoreconomy.ru .

Рассмотрим примеры крупнейших компаний мира, которые позиционируют себя как экосознательные.

Компания Apple. В своей работе она использует возобновляемые источники энергии, реализует программу по приему подержанной фирменной техники в магазинах компании для дальнейшей переработки.

Сети кофеен Starbucks. Компания прекратила использовать пластиковые трубочки, узнав, что занимает четвертое место в мире в рейтинге по загрязнению мирового океана. Компания перешла на использование инновационных крышек для кофейных стаканов и трубочек из менее вредных материалов – бумаги и биоразлагаемого пластика.

Мебельный ретейлер ИКЕА. Компания в своем производстве использует не срубленную древесину, а экологический хлопок. Компания стремится к производству такого же количества энергии, сколько и потребляет.

Компания Nike. Она более 20 лет реализует проекты бережливого отношения к окружающей среде. В 90-х годах компания открыла пункты по приему изношенных кроссовок, которые в дальнейшем шли на переработку и производство материалов для покрытия теннисных кортов и баскетбольных площадок. Компания запустила программу по производству одежды из вторичного сырья и разработала к ней приложение для дизайнеров, где можно выбрать ткань, рассчитать электро- и водозатраты на производство одежды.

Деятельность экологического предпринимательства направлена на обеспечение устойчивого развития экологической, социальной и экономической систем с помощью развития рынка эко-продуктов и реализации⁴³³ специальных экономических и организационных мероприятий, направленных на гармонизацию экономических, социальных и экологических интересов и нужд общества⁴³⁴. Рассмотрим основные роли экологического предпринимательства⁴³⁵ в обеспечении устойчивого развития (рис. 116).

⁴³³ Шобей Л.Г., Иванова Д.А. Социальное предпринимательство в области экологии: международный и российский опыт поддержки экологических проектов // Вектор экономики: электронный научный журнал. 2019. №12. URL: www.vectoreconomy.ru.

⁴³⁴ Филичева Т.П. Проблемы развития экологического предпринимательства // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2018. С. 51-56

⁴³⁵ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков



Рис. 116. Основные роли экологического предпринимательства в обеспечении устойчивого развития

Экологическое предпринимательство развивается очень быстро. Результаты исследования Нью-Йоркского университета показывают, что экологичная продукция лучше продается. Экологичность стала мировым трендом, и многие предприятия стали использовать ее как маркетинговый ход. Однако цель экологического предпринимательства состоит не столько в извлечении прибыли, сколько в улучшении качества окружающей среды.

Тестовые задания

1. Для проведения изменений в организации требуется:
 - а) желание руководства;
 - б) наличие проблем;

в) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;

г) отсутствие сопротивления изменениям.

2. Восстановите соответствие:

| | |
|-------------------|--|
| 1. Замена | а) глубокое качественное изменение, перерыв постепенности, качественный скачок, коренной переворот, резкий, скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому |
| 2. Эволюция | б.Пополнить чем-нибудь новым; сделать новее, совершеннее, возродить, придать новый вид; впервые употребить, использовать какую-нибудь новую вещь |
| 3. Преобразование | в) определенное состояние какой-либо системы рассматривается как результат более или менее длительных изменений ее предшествовавшего состояния, постепенных количественных изменениях в отличие от революционных |
| 4. Революция | г)употребить, поставить, назначить взамен другого |
| 5. Обновление | д)переустройство какой-либо стороны общественной жизни (порядков, институтов), не уничтожающее основ существующей социальной структуры |
| 6. Реформа | е) Совершенно переделать, изменить к лучшему, превратить из одного вида в другой; значительное по масштабам воздействие, которое может приводить к необратимым нарушениям равновесия и поэтому требует всестороннего учета ближайших и отдаленных последствий такого воздействия |

3. Как правило, одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения:

а) когда ситуация не дает достаточно информации

б) когда ситуация уникальна или очень сложна +

в) когда ситуация довольно проста

4. Как называются взаимоотношения, возникающие тогда, когда общая направленность интересов сотрудников и социальных групп не соответствует целям предприятия:

а) коллегиальными

б) конструктивными

в) деструктивными

5. Определите действие контрольного органа в сфере закупок в случае выявления в результате проведения проверки факта совершения действия (бездействия), содержащего признаки состава преступления?

6. План-график разрабатывается:

а) на один год

а) на три года

7. Средства производства, к которым относится готовая продукция на складе?

а) основным

б) оборотным

в) вторичным

8. Что является объектом торгового оборота?

а) личные права и обязанности

б) личный капитал

в) товарораспорядительные документы

г) личные свободы

9. Какие системы бывают в зависимости от способа образования?

а) космические

б) искусственные

в) целенаправленные

г) централизованные

10. К какой функции относится изучение конкурентов?

а) аналитической

б) производственно-сбытовой

в) управления и контроля

г) учета

13.2. Специализация и виды экологического предпринимательства

В странах с развитой экономикой экологически ориентированные предприятия занимаются производством различного вида оборудования, которое помогает:

- контролировать уровень природозагрязнения⁴³⁶;

⁴³⁶ Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. —

- очищать воздух и воду;
- обеспечивать минимальное использование природных ресурсов в производстве;
- производить сбор, переработку и утилизацию мусора и бытовых отходов и др.

Исследователи отмечают, что в начале XXI века сформировались основные секторы экологического предпринимательства (рис. 117).

Широко распространены консультационные услуги природоохранного характера в таких сферах, как: экологический консалтинг, экологический мониторинг, экологический аудит, страхование, сертификация и паспортизация. Эти сферы экологических услуг стали актуальными вследствие участившихся экологических катастроф. Для устранения их последствий требуются средства очистки загрязненных почв и водоемов, насаждения лесных угодий, возобновления земельных и водных экосистем и др.

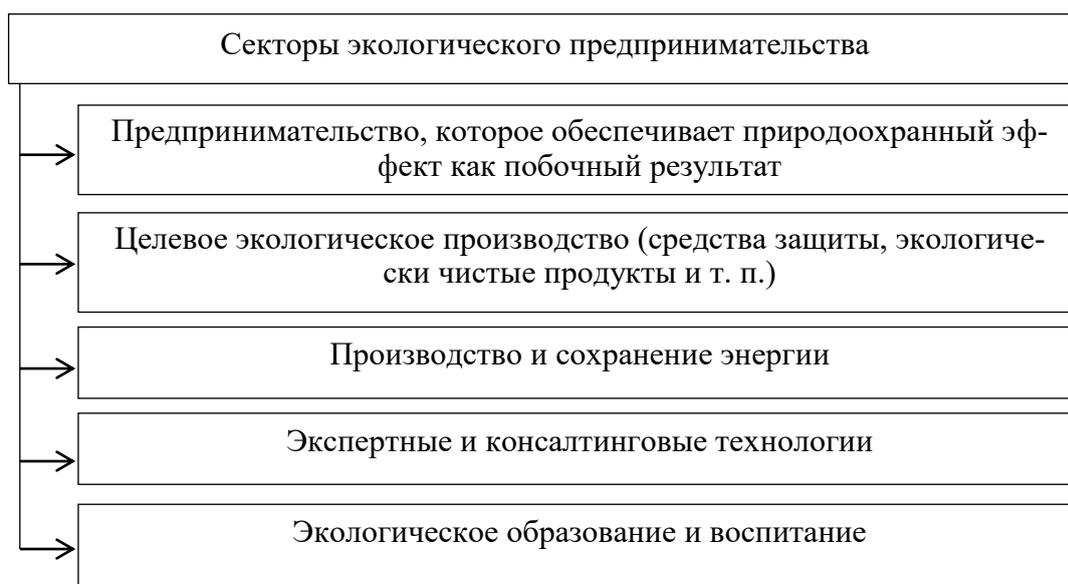


Рис. 117. Основные секторы экологического предпринимательства

Современное экологическое предпринимательство характеризуется углублением специализации. Можно составить классификацию его видов (рис. 118).

Новые виды экологического предпринимательства появляются в проектной деятельности. Инициативные группы проектов ежедневно предлагают множество экологических бизнес-идей. Например, наиболее популярными стали такие бизнес-идеи: магазин фермерских продуктов; экосумки – многоразовые тканевые сумки, которые заменяют пластиковые пакеты; экодрова – топливные брикеты из прессованных листьев; экодизайн – ландшафтный дизайн, предполагающий строительство и ремонт с использованием экоматериалов; экотуризм, съедобная посуда; пункт приема вторичного сырья, завод по переработке мусора, экокрандаши и другие канцелярские предметы, экоигрушки, органическая косметика, утилизация техники, экоуборка и др.⁴³⁷



Рис. 118. Классификация видов экологического предпринимательства⁴³⁸

⁴³⁷ Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 413 с.

⁴³⁸ Митрофанова М.М. Правовые основы экологического предпринимательства в России.//Вопросы российского и международного права.№2.2013

Экологическое предпринимательство является новым, популярным и очень перспективным направлением бизнеса. Многие ниши рынка являются свободными. От вида проекта зависит объем капитальных вложений, количество бюрократических процедур и много других нюансов при создании бизнеса.

Тестовые задания

1. Состав комиссии по расследованию несчастных случаев утверждается ...

- а) приказом (распоряжением) работодателя, если иное не предусмотрено ТК РФ
- б) приказом федеральной инспекции труда
- в) совместным актом работодателя и представительного органа работников, если иное не предусмотрено ТК РФ

2. Порядок разработки, утверждения и изменения подзаконных нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда, устанавливаются ...

- а) Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений
- б) Правительством РФ с учетом мнения общероссийских объединений (ассоциаций) профсоюзов
- в) Минздравсоцразвития России с учетом мнения общероссийских профсоюзов

3. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, распространяются на военнослужащих при исполнении ими обязанностей военной службы, если ...

- а) об этом есть указание в нормативном акте федерального органа исполнительной власти в области обороны
- б) в установленном ТК РФ порядке они выступают в качестве работодателей
- в) они исполняют свои обязанности во вредных и опасных условиях труда

4. При осуществлении закупок преимуществ в качестве поставщика НЕ предоставляются:

- а) учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы
- б) субъектам малого предпринимательства

- в) социально ориентированным некоммерческим организациям
- г) организациям коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока

5. В соответствии с законодательством Российской Федерации цены закупаемых товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд подлежат государственному регулированию или установлены муниципальными правовыми актами, то при определении начальной цены контракта применяется метод ...

6. При определении поставщиков заказчик обязан предоставлять преимущества организациям инвалидов в отношении предлагаемой ими цены контракта в размере до:

- а) учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы
- б) субъектам малого предпринимательства
- в) социально ориентированным некоммерческим организациям
- г) организациям коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока

7. Отличительная черта предприятия, которое создается гражданином, от индивидуального предпринимателя:

- а) необходимость разработки учредительных документов;
- б) использование средств и предметов труда для производства продукции;
- в) право заниматься предпринимательской деятельностью;
- г) все перечисленное в вариантах.

8. Какая форма внесения вклада является приемлемой при вступлении в товарищество?

- а) материальная, денежная, форма интеллектуальной собственности;
- б) материальная;
- в) денежная;
- г) форма интеллектуальной собственности.

9. Основные трудности в сфере малого бизнеса:

- а) сложность привлечения высококвалифицированных работников;
- б) высокие управленческие расходы;
- в) возможность быстрого реагирования на обстоятельства;
- г) наличие многоступенчатой иерархии.

10. Отличительная черта предприятия, которое создается гражданином, от индивидуального предпринимателя:

- а) необходимость разработки учредительных документов;
- б) использование средств и предметов труда для производства продукции;
- в) право заниматься предпринимательской деятельностью;
- г) все перечисленное в вариантах.

13.3. Экологический контроллинг

Экологический контроллинг – это система поддержки, которая направлена на управление охраны окружающей среды с помощью системы экологического учета, и анализ, планирование, контроль, координацию и разработку корректировок для принятия эффективных управленческих решений⁴³⁹. Экологический контроллинг является достаточно новым современным информационно-аналитическим инструментом экологического менеджмента и направлен на описание и анализ экологических результатов. Формирование экологического контроллинга связано с практическим применением функций контроллинга в управлении бизнеса, и необходимостью синтеза и классификации разных информационных потоков, применяемых системой экологического менеджмента, и поисками для этого эффективных инструментов и механизмов⁴⁴⁰.

Главная цель экологического контроллинга – системно-интегрированная информативная, анализирующая, методологическая и методическая поддержка, которая позволит руководству принимать эффективные управленческие решения, направленные на экологическую составляющую деятельности организации⁴⁴¹.

Основой экологического контроллинга является сбор разнородной информации об уровне загрязнения контролируемых природных сред и последующая ее комплексная обработка с целью формирования

⁴³⁹ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.10.

⁴⁴⁰ Кожухова О. С. Экологический контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений в области охраны окружающей среды // *European social science journal*. 2012. № 4(20). С. 475-483.

⁴⁴¹ Кожухова О. С. Экологический контроллинг как система поддержки принятия управленческих решений в области охраны окружающей среды // *European social science journal*. 2012. № 4(20). С. 475-483.

целостной картины экологической обстановки. Предметами экологического контроллинга могут быть:

1) физические характеристики антропогенного воздействия на атмосферу и переработка природных ресурсов, например, выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду, потребление воды, образование твердых отходов и т.д.;

2) экономические показатели физических характеристик антропогенного воздействия на окружающую среду и переработку природных ресурсов, например, природоохранный налог, тариф на израсходованную воду, затраты на утилизацию отходов и др.;

3) экономические показатели воздействия экологических признаков на уровень доходности деятельности организации, например, штрафы за загрязнение природы, экологические обязательства, прибыль от реализации органической продукции и др.⁴⁴²

Сведения об абсолютно всех экологически значимых действиях, происходящих в организации, считаются основополагающей информацией направленной на рациональное использование природных ресурсов. При этом необходима информация о прошлых, настоящих и будущих значимых действиях. С целью получения такого рода данных в организации применяется институционально оформленная информационная система, в которой используется бухгалтерский учет и специальная система показателей. Экологический контроллинг позволяет обеспечивать руководителя сведениями об использовании и дефицитности ресурсов, переработке сырья и вспомогательных материалах, а также о возможных рисковых ситуациях и производственных выбросах⁴⁴³. Однако проблема недостаточного информационного обеспечения остается актуальной. Для ее решения требуется экологическое регулирование производственных процессов.

Рассмотрим функции экологического контроллинга в системе управления природопользованием (рис. 119).

⁴⁴² Там же. С. 475-483.

⁴⁴³ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.11.



Рис. 119. Экологический контроллинг в системе управления природопользованием⁴⁴⁴

Основным информатором для системы экологического контроллинга является экологический учет, который включает экологический финансовый учет (ЭФУ) и экологический управленческий учет (ЭУУ), а также отчетность по экологическим показателям и экологический

⁴⁴⁴ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.12

аудит. «Экологический управленческий учет является внутренней функцией организации, а финансовый учет – внешней. Управленческий экологический учет не стандартизирован, а финансовый – составляет для внешних пользователей стандартизированную учетную информацию, отражающую ее экологические аспекты в формах бухгалтерской отчетности»⁴⁴⁵.

В системе экологического контроллинга выделяют следующие компоненты:

- экологическое сопровождение инвестиционного проекта,
- экологический менеджмент,
- экологический консалтинг,
- экологический маркетинг.

Экологический консалтинг – оказание высококвалифицированной помощи руководителям в обеспечении деятельности организаций, которая предоставляется независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализирующимися в конкретной области. Экологический консалтинг может осуществляться:

- для управляющих в сфере организации и планирования природоохранной деятельности фирмы;
- для управляющих и специалистов фирмы в сфере организации и реализации системы экологического менеджмента в организации;
- для управляющих и природоохранных служб организаций при принятии рациональных технических и технологических решений, которые позволят снизить влияние на окружающую среду;
- в сфере разработки программ производственного контроля, мониторинга действующих объектов, оптимизации затрат на природоохранную деятельность⁴⁴⁶.

Грамотная оценка напрямую зависит от актуальности данных о текущем состоянии окружающей среды, а также прогнозов по основным изменениям ситуации. Для получения оперативной информации применяется экологический (производственно-экологический) мониторинг. *Экологический (производственно-экологический) мониторинг* – это комплексная система наблюдений за состоянием окружающей сре-

⁴⁴⁵ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.18.

⁴⁴⁶ Там же. С.23.

ды, оценки и прогноза изменений состояния окружающей среды под воздействием природных и антропогенных факторов. Экологический мониторинг предполагает выполнение следующих действий:

- получение замерных данных о состоянии контролируемой природной среды;
- оценка экологического состояния природных сред, анализ текущего экологического состояния и прогноза динамики ее развития;
- своевременное принятие решения по недопущению отрицательного влияния на окружающую среду;
- подтверждение определенных норм выбросов и сбросов, предоставление итогов производственного контроля в государственные природоохранные органы⁴⁴⁷.

Оценка эффективности текущей деятельности предприятия с точки зрения экологии невозможна без всестороннего аудита. *Экологический аудит* – это независимая, комплексная, документированная оценка соблюдения субъектом хозяйственной и иной деятельности требований, в том числе нормативов и нормативных документов, в области охраны окружающей среды, требований международных стандартов и подготовка рекомендаций по улучшению такой деятельности. Экологический аудит проводится в следующем порядке:

- «проверка деятельности предприятия относительно соблюдения норм и требований в области охраны окружающей среды;
- составление рекомендаций по природоохранной деятельности;
- независимая оценка расходов на природопользование;
- осуществление контроля над ресурсами (финансовыми, техническими, кадровыми), выделяемыми на охрану окружающей среды;
- обеспечение прозрачности экологической результативности для руководства;
- аргументация для принятия обоснованных решений в области природоохранной деятельности;
- снижение административных расходов и предотвращение штрафов со стороны государственных органов;
- оптимизация экологических платежей;
- быстрая адаптация к изменениям, включая законодательство по охране окружающей среды и смежных областей»⁴⁴⁸.

⁴⁴⁷ Ларионов В.Г., Фалько С.Г., Филимонова Т.Н., Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С., Ларионов Г.В. Экологический менеджмент: учебник. Владимир: Собор, 2015. С.18.

Экологический контроллинг охватывает все подразделения предприятия:

- обеспечение, регулируя покупку эко-сырья и материалов;
- логистику, снабжая и оптимизируя поставки сырья и готовой продукции с целью минимизации выбросов CO₂ от движимых источников загрязнения;
- производство, регулируя образование отходов, выбросы в атмосферный воздух от стационарных источников загрязнения и др.;
- маркетинг, организуя продвижение и распределение эко-продукции, формирование имиджа социальной ответственности организации;
- исследование и разработки, влияющие на улучшение свойств продукции, экологичности технологий и т.д.⁴⁴⁹

Для построения эффективной системы экологического контроллинга, которая объединяла бы все структурные подразделения предприятия и обеспечивала достижение общих экологических целей и задач, необходимо разработать единую методику планирования, учета, анализа и контроля и создать информационную систему для систематизации больших объемов данных.

Рассмотрим наиболее распространённые на экологически ориентированных предприятиях информационные системы, которые позволяют формировать базу данных, удобную для постановки и анализа управленческих задач с учетом экологических требований.

Система 1С. Она обеспечивает мониторинг и анализ показателей деятельности организации, отражающих результаты управления производством и финансами. Помогает решать такие задачи, как: анализ и оценка основных показателей предприятия, своевременное выявление отклонений фактических показателей от планируемых, разделение ответственности, учет финансовых показателей.

⁴⁴⁸ Ерлыгина Е.Г. Экологическая безопасность - необходимый элемент экономической устойчивости региональной экономики. // Институты и инструменты реализации эколого-экономической политики в условиях обеспечения устойчивого развития региона./ Под общей ред. Ползуновой Н.Н., Филимоновой Н.М. Нижневартовск: Наука и практика, 2020. С. 74.

⁴⁴⁹ Кашицына Т.Н. Инфраструктура эколого-экономического развития регионов // Институты и инструменты реализации эколого-экономической политики в условиях обеспечения устойчивого развития региона./ Под общей ред. Ползуновой Н.Н., Филимоновой Н.М. Нижневартовск: Наука и практика, 2020. С. 20.

Система Oracle включает в себя WEB-приложение подсистемы контроля платежей, СУБД Oracle, Jraclt BI Suite, Enterprise Edition подсистем консолидации информации и отчетности. Эта система регистрирует, контролирует и утверждает заявки на оплату, формирует платежный календарь, обеспечивает контроль качества данных из разных источников.

Система SAP предназначена для управления логистической системой и бизнес-процессами организации; выполнения операций аналитики, стратегического управления и многомерного анализа результатов деятельности; визуализации данных в виде понятных таблиц и диаграмм.

Система Qlik осуществляет сбор данных из автоматизированных и неавтоматизированных источников информации, визуализацию данных, формирование регулярных отчетов, анализ плановых и фактических показателей организации.

Информационные системы дают разные возможности для экологического контроллинга и используются предприятиями для повышения экологической эффективности их деятельности.

Тестовые задания

1. Какая форма внесения вклада является приемлемой при вступлении в товарищество?
 - а) материальная, денежная, форма интеллектуальной собственности;
 - б) материальная;
 - в) денежная;
 - г) форма интеллектуальной собственности.
2. Основные трудности в сфере малого бизнеса:
 - а) сложность привлечения высококвалифицированных работников;
 - б) высокие управленческие расходы;
 - в) возможность быстрого реагирования на обстоятельства;
 - г) наличие многоступенчатой иерархии.
3. Что понимается под менеджментом?
 - а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства

б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации

в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.

г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

4. Основные факторы развития менеджмента:

а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства

б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий

в) доминирующий способ общественного производства

г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

5. Объект и субъект менеджмента это:

а) технические ресурсы

б) люди

в) финансовые ресурсы

г) технологии

6. Планирование это:

а) вид деятельности

б) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации

в) перспективу развития

г) состояние организации

д) интеграцию видов деятельности.

7. В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

а) духовные идеалы партнера-адресата

б) когнитивные структуры партнера-адресата

в) потребности и склонности партнера-адресата

г) ценностные установки партнера-адресата

8. Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:

а) ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами

б) признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга

в) рациональное использование партнерами поддерживающих техник

г) умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации

9. Основные модели поведения личности в конфликтной ситуации:

а) конструктивная, деструктивная;

б) конструктивная, деструктивная, конформистская;

в) конструктивная, деструктивная, конформистская, демонстративная.

10. Что определяют модели поведения:

а) действия участников конфликта, его динамику и способы разрешения;

б) характер предмета конфликта;

в) особенные межличностные отношения.

13.4. Экологический маркетинг

Особенностью современного времени является интенсивное и глобальное воздействие человека на окружающую среду, которое сопровождается глобальными негативными последствиями. При взаимодействии человека с природой не существует предела росту его материальных потребностей, в то время как способность природной среды удовлетворить данные потребности ограничена.

Экономическое развитие может быть обеспечено устойчивым образом, если не пренебрегать экологическими проблемами, поскольку на поведение потребителей влияют такие элементы, как глобализация. Во всем мире правительства пытаются принять меры для предотвращения негативных последствий человеческого прогресса, что является реальностью в России так и в ее регионах⁴⁵⁰.

Устойчивое экологическое развитие возможно, если сформирована эколого-экономическая система. Она представляет собой совокупность явлений, включающих общество как социально-экономическое целое и природные ресурсы, находящиеся во взаимоотношениях положительной обратной связи при нерациональном

⁴⁵⁰ Предпринимательство : учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук Н.Н. Ползуновой, д-ра экон. наук Н.В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 413 с.

природопользовании. Можно сказать, что эколого-экономическая система – это взаимосвязанность и взаимообусловленность процессов, происходящих в экономике и природе. Эколого-экономическую систему можно представить (рис. 120).

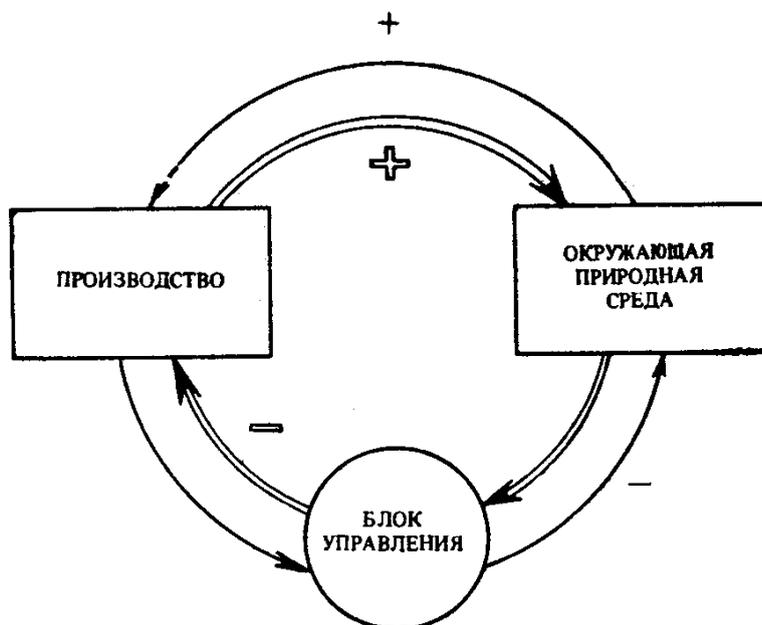


Рис. 120. Схема эколого-экономической системы

Таким образом, экономический подход к экологическим проблемам подразумевает, что при оценке рациональности производственного процесса необходимо принимать во внимание как вред, наносимый окружающей среде, так и затраты общества на его устранение. В настоящее время многие регионы мира подвержены риску необратимого разрушения естественной среды. В основе появления тенденций, влиянию которых ни планета, ни ее население не смогут препятствовать в течение длительного времени лежит управление в социальных и экономических системах, которое зачастую не согласовано с возможностями окружающей среды, ее воспроизводственной способностью и законами природы⁴⁵¹.

С этой целью необходимо обеспечить комплексное разумное использование природных ресурсов, соответствующих экологическим особенностям территории; проведение экологической ориентации хо-

⁴⁵¹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

зяйственной деятельности, планирование и обоснование управленческих решений, выражающихся в прогрессивных направлениях взаимодействия природы и общества и усовершенствовании технологии производимой продукции.

В современных условиях общество уделяет большое внимание экологическим проблемам, предприятия начали изменять свое поведение в попытке удовлетворить новые потребности общества⁴⁵². Это может быть интегрировано в концепцию социальной ответственности, что означает создание долгосрочного или среднесрочного положительного имиджа компании по отношению к заинтересованным сторонам. Некоторые из них довольно быстро приняли такие понятия, как системы экологического менеджмента и минимизации отходов, а также интегрировали экологические вопросы во все организационные мероприятия.

Маркетинг, ориентированный на экологию, в основном включает в себя изменение менталитета и концепций, глубоко укоренившихся в культуре бизнеса, а также в их традиционном маркетинге. Экологический маркетинг, в отличие от традиционного маркетинга, предполагает, прежде всего, повышение экологической осведомленности потребителей, поэтому он так важен.

По мнению специалистов, в настоящее время экологические проблемы становятся все более важными, затрагивая всю деятельность человека, поскольку их осознание становится все более важным, что приводит к увеличению исследований в области устойчивого развития, но, несмотря на это, лишь несколькими академическими дисциплинами удалось включить экологические вопросы в свой обзор литературы. Это стало реальностью маркетинга, которому удалось решить эти проблемы.

Экологический маркетинг означает проведение мероприятий в рамках организационной культуры, таких как изменение образа мышления и изменение концепций, связанных с традиционным маркетингом. Экологическая осведомленность потребителей важна, и экологический маркетинг представляет собой один из важных инструментов,

⁴⁵² Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с.

который может быть использован для повышения этой осведомленности среди поведения потребителей⁴⁵³.

К сожалению, большинство людей считают, что экологический маркетинг относится только к продвижению и рекламе экологически чистых продуктов. Такие термины, как «пригодный для вторичной переработки» или «многообразный», часто ассоциируются потребителями с экологическим маркетингом. Конечно, эти термины относятся к концепции экологического маркетинга в целом, но это требует более широкого понимания, которое может быть применено к потребительским товарам, промышленным товарам и даже к услугам. Например, появляется все больше и больше областей, которые позиционируют себя как области, где можно практиковать «экотуризм», и эти области специализируются на предоставлении покупателям возможности быть частью природы или они ориентируют свою деятельность таким образом, чтобы воздействие на окружающую среду было как можно более ограниченным. Поэтому определение экологического маркетинга является сложной задачей.

Терминология, используемая в этой области, варьируется и включает такие понятия, как «Зеленый маркетинг», «Экологический маркетинг» и «Экологический маркетинг». В то время как зеленый маркетинг распространился в конце 1980-х и начале 1990-х годов, как концепция, он появился гораздо раньше. Американец Ассоциация маркетинга определяют экологический маркетинг как состоящую из всех видов деятельности, направленных на создание и содействие любым обменам, направленным на удовлетворение потребностей или желаний человека, с тем чтобы удовлетворение потребностей или желаний было реализовано с наименьшим возможным воздействием на окружающую среду⁴⁵⁴. Они также считали, что маркетинг должен быть разработан таким образом, чтобы свести к минимуму ущерб окружающей среде, а не обязательно устранять его навсегда.

Ключевая концепция в попытке определить экологический маркетинг относится к тому, как ответственность и экологические проблемы интегрируются в управленческие концепции маркетинга, а

⁴⁵³ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

⁴⁵⁴ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

также к роли, которую играют правительственные нормативные документы.

Так же концепцию экологического маркетинга можно определить, как целостный управленческий процесс, который несет ответственность за выявление, удовлетворение и предвосхищение потребностей клиентов и общества прибыльным и устойчивым образом⁴⁵⁵.

Синтетически экологический маркетинг относится к продвижению и рекламе продуктов с экологическими характеристиками. Когда это будет достигнуто, конкретные действия, осуществляемые экологическим маркетингом, материализуются в появлении биоразлагаемой и перерабатываемой упаковки, в более строгом контроле за загрязнением окружающей среды, в практике деятельности с низким потреблением энергии и в обучении клиентов, основанные на принципах устойчивого развития. Таким образом, задача зеленого маркетинга состоит в том, чтобы улучшить маркетинговую политику организации в ее отношениях с окружающей средой для достижения ее целей.

Для того чтобы очертить общий обзор экологического маркетинга и рассказать о нем всесторонне, следует сосредоточить внимание на характеристиках комплекса экологического маркетинга по отношению к традиционному маркетингу (рис.121).



Рис. 121. Комплекс экологического маркетинга

⁴⁵⁵ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. - 258 с.

Существуют разные маркетинговые ориентации. Зеленый маркетинг – это, по сути, обычная маркетинговая деятельность, которая учитывает удовлетворение дополнительной потребности для небольшого сегмента клиентов, который постоянно расширяется, и занимается соблюдением одних и тех же критериев покупки и пониманием влияния продукта на окружающую среду. Зеленый маркетинг предполагает социальную ответственность и учитывает в долгосрочной перспективе устойчивость и общую картину.

Зеленый маркетинг – это не просто отрасль традиционного маркетинга, но и новая перспектива в организации повседневной деятельности. Изменения продуктов и производственных процессов, изменение упаковки и рекламы объединяются экологическим маркетингом. Есть некоторые ограничения такого рода маркетинга, которые следует принимать во внимание, такие как высокие расходы и ограничения государственной политикой (рис. 122).

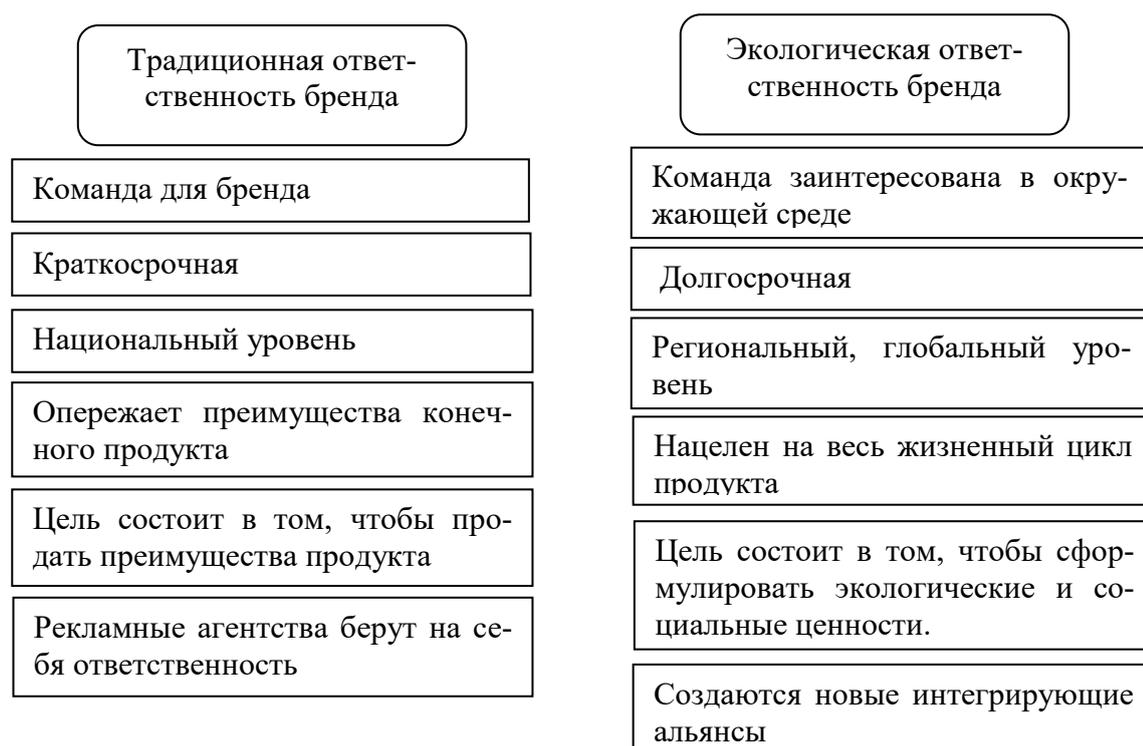


Рис. 122. Сравнения традиционной и экологической ответственности бренда

Внедрение устойчивой и экологической философии в маркетинговую практику потребовало от производителей стать более чувствительными к более эффективному использованию ресурсов в течение более

длительного периода времени. Людей, работающих в области маркетинга, следует поощрять к оценке затрат на новые законы и нормативные акты, затрат на судебные разбирательства для фирм, на которые они работают, и потенциальной потери конкурентных преимуществ. Все это должно рассматриваться как критическое и должно быть интегрировано в компоненты экологических подходов.

В последнее время интерес к исследованиям, касающимся устойчивой производственной практики, был привлечен междисциплинарным, поскольку поощрялось устойчивое потребление. Что касается экологической психологии, то результаты исследований показали, что осознание проблемы, наличие экологических ценностей, подкрепленных социальными и личностными ценностями в отношении устойчивого потребления, являются основными характеристиками устойчивого потребителя⁴⁵⁶.

В высоко конкурентной бизнес-среде это исследование может быть принято во внимание как выявление возможности развития экологического маркетинга по ряду причин. Объявляя себя экологами, граждане, а также потребители раскрывают свое собственное представление о себе и демонстрируют предпочтения в покупке экологических продуктов. Если у них есть такое восприятие, то они могут очень хорошо реагировать на экологические продукты, услуги и т. д. Компании, как социально ответственные, должны воспользоваться этой возможностью и интегрировать или развивать свой экологический маркетинг, чтобы быть более конкурентоспособными, даже для того, чтобы дифференцировать себя и создать имидж социально ответственного человека.

В заключение следует отметить, что изменения продуктов и производственных процессов, изменение упаковки и рекламы объединяются экологическим маркетингом. Есть некоторые ограничения такого рода маркетинга, которые следует принимать во внимание, такие как высокие расходы и ограничения государственной политикой⁴⁵⁷.

⁴⁵⁶ Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 258 с.

⁴⁵⁷ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

Таким образом, экономический подход к экологическим проблемам подразумевает, что при оценке рациональности производственного процесса необходимо принимать во внимание как вред, наносимый окружающей среде, так и затраты общества на его устранение. В настоящее время многие регионы подвержены риску необратимого разрушения естественной среды. В основе появления тенденций, влиянию которых ни планета, ни ее население не смогут препятствовать в течение длительного времени лежит управление в социальных и экономических системах, которое зачастую не согласовано с возможностями окружающей среды, ее воспроизводственной способностью и законами природы⁴⁵⁸.

С этой целью необходимо обеспечить комплексное разумное использование природных ресурсов, соответствующих экологическим особенностям территории; проведение экологической ориентации хозяйственной деятельности, планирование и обоснование управленческих решений, выражающихся в прогрессивных направлениях взаимодействия природы и общества и усовершенствовании технологии производимой продукции.

За исключением принятия экономических решений, взаимодействие экономики и природы должно быть направлено на достижение главной цели – обеспечение благоприятной среды обитания для всего общества, что возможно только при наличии гармоничного экономико-экологического подхода, в основе которого лежат гуманистические и нравственные принципы. Данный подход уже разработан и носит название концепции устойчивого развития.

Тестовые задания

1. Понять, достиг ли руководитель поставленных целей экологического контроллинга позволяет анализ показателей:

- а) начальных и конечных;
- б) плановых и фактических ;
- в) количественных и качественных.

2. Экологическое предпринимательства позволяет...

- а) освоить новые экологические рынки;

⁴⁵⁸ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

- б) повысить качество жизни населения;
- в) снизить затраты на производстве.

3. Информационные методы экологического предпринимательства – это...

- а) экологическое картографирование;
- б) кадастровый учет;
- в) пропаганда.

4. Потенциальными преимуществами от использования стандартных систем экологического управления организации могут стать:...

- а) снижение затрат на производство;
- б) снижение срока окупаемости проекта;
- в) повышение имиджа организации.

5. Оценка экономического эффекта от реализации природоохранных мероприятий рассчитывается по показателям...

- а) уменьшения суммы платежей;
- б) уменьшения экономического ущерба;
- в) уменьшения объемов отходов.

6. Экологический менеджмент-это:

- а) система управления природопользованием и охраной природных ресурсов.
- б) система оценки воздействия различных природопользователей на окружающую среду;
- в) комплекс мероприятий по охране окружающей среды.
- г) деятельность, направленная на реализацию экологических целей, проектов и программ.

7. Экологический маркетинг -это:

- а) контроль и аудит всей маркетинговой деятельности;
- б) постоянно совершенствовать экологического производства;
- в) процесс удовлетворения нужд потребителей путем продвижения товаров и услуг, наносящих минимальный вред окружающей среде
- г) процесс превращение запросов потребителей в доходы предприятия, наносящих минимальный вред окружающей среде

8. Какие документы не являются источниками экологического права.

- а) Закон РФ «Об охране окружающей среды»
- б) Конституция РФ.
- в) ГОСТы.
- г) Указы и распоряжения президента по вопросам экологии и природопользования

9 Экологические знаки предназначены для:

- а) обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.
- б) информирования о товаре или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.
- в) информирования об экологической безопасности потребительских товаров или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

10. Экологический знак, символизирующие экологическую чистоту товаров

- а) «Белый лебедь»
- б) «Зеленая точка»
- в) «Ресайклинг»

11. Экологический знак, информирующие об экологически чистых способах утилизации упаковки:

- а) «Белый лебедь»
- б) «Зеленая точка»
- в) «Ресайклинг»

12. Экологический менеджмент состоит из ? структур

- а) 7
- б) 8
- в) 9
- г) 10

13. Гринвошинг – это

- а) это маркетинговый ход, когда компании заботится о экологии, и всячески доносит до потребителя информацию
- б) это маркетинговый ход, забота о человечестве и окружающей среде, и всячески доносит до потребителя информацию
- в) это маркетинговый ход, когда компании тратят деньги на экоимидж, но ничего не делают для снижения негативного влияния на окружающую среду.

14. Этапы командообразования - ...

а) первый - адаптация, второй - группирование, третий - функционирование;

б) первый - адаптация, второй - группирование, третий - нормирование, четвертый - функционирование;

в) первый - адаптация, второй - группирование и кооперация, третий - нормирование деятельности, четвертый - функционирование.

15. Организационно-культурный контекст делится:

а) внешний, внутренний, смешанный;

б) внешний, внутренний;

в) внешний, внутренний, комплексный

13.5. Влияние инноваций на развитие предпринимательства

Инновации – плод эпохи научно-технического прогресса (НТП) и движущий фактор развития современной экономики. Инновации играют ведущую инструментальную роль не только в экономике, но и в социальной политике. В социальной политике эта роль стала возрастать еще в 60-е годы XX века. В те годы деятели различных областей общественной науки развитых стран мира: Д. Белл, Г. Канн, А. Тофлер (США), Б. де Жувенель, Ж. Фурастье (Франция), О. Флехтхейм (Германия), К. Фримен, Д. Габор (Великобритания), Г. Линнеман (Нидерланды), И. Кайя (Япония), А. Эррера (Аргентина), Й. Шумпетер (Австрия) и др., сформировали научное направление *«научно-технический оптимизм»*, связывающее с НТП надежды на решение глобальных социальных противоречий. Однако это мнение не разделяли передовая общественность, обеспокоенная этическими последствиями НТП. И в 70-е годы зародилось противостоящее течение *«экологический пессимизм»*, исследующее негативные последствия НТП для социума и экологии, в частности, проблемы загрязнения окружающей среды, истощения природных ресурсов и др. Его основоположниками стали Дж. Форрестер, Д. Медоуз,⁴⁵⁹ Р. Хейлбронер, П., А. Эрлих, Э. Агацци⁴⁶⁰ и др.

⁴⁵⁹ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

⁴⁶⁰ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

В России к этическому аспекту управления техническим прогрессом с точки зрения философии техники впервые подошел П.К. Энгельмейер (1911 г.)⁴⁶¹ Позже внимание этическому аспекту НТП уделялось в трудах российских ученых: А.И. Анчишкина, Л.Н. Гумилева, Н.Е. Жуковского, К.Л. Мартенса, Ю.С. Полинова, Н.А. Умова, К.Э. Циолковского и др. Однако в практике управления экономический критерий выгоды инноваций существенно превалировал над критерием общественной пользы, и экономика инноваций утратила чувствительность к этическим проблемам общества. Об опасности такого развития предупреждал В.В. Новожилов: «Культура отношений в бизнесе намного отстает от технической и информационной культуры. При таком отставании бизнес становится смертельно опасным, как опасно давать детям играть заряженным оружием».⁴⁶²

Академик А.И. Анчишкин, исследуя взаимосвязи показателей экономической и социальной (в т.ч. экологической) эффективности НТП, обосновал концепцию *социальных ограничений*, под которыми понимал «предельные требования к производству и технике со стороны человека, условий его труда и жизни», представляемые как «пограничные между допустимым уровнем какого-либо негативного явления и тем, который неприемлем». Роль таких ограничений он видел не только «в социальной ориентации НТП», но также в «жертве» предприятий и общества частью своей потенциальной эффективности за недопущение нежелательных явлений. Смысл такой «жертвы» состоит в том, что, если бы социальные ограничения не учитывались, то эффект от инноваций был бы большим. А.И. Анчишкин обосновывал, что потеря эффективности должна быть эквивалентна величине компенсации за устранение или смягчение негативных последствий инноваций, допущенных при отсутствии социальных ограничений. Например, затраты на применение экологосберегающих технологий должны быть равны затратам на очистку окружающей среды от загрязнений.

Следовательно, взаимосвязь экономической и социальной эффективности инноваций такова, что «ущерб, к которому может

⁴⁶¹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

⁴⁶² Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

привести неконтролируемое развитие науки и техники, должен заранее предотвращаться за счет потери части потенциального эффекта НТП»⁴⁶³.

В современной экономике у творчества преобладает отрицательная этическая ориентация. По терминологии Л.Н. Гумилева, царит эпоха «субпассионариев»,⁴⁶⁴ инноваторов третьего сорта, которые заняты торговлей, созданием финансовых «пирамид», цифровых технологий, продуктов генной инженерии и т.п., в то время как реальный сектор экономики испытывает острую потребность в экологосберегающих технологиях и не получает их. Налицо трагедия экологических общечеловеческих благ. В этих условиях направление экологического пессимизма, и в частности, концепция социальных ограничений А.И. Анчишкина актуализировались в рамках концепции *устойчивого развития*, которая нашла отражение в международном стандарте ISO 26000:2012 – Руководство по социальной ответственности⁴⁶⁵. Сосредоточим внимание на пояснении сущности концепции *устойчивого эколого-экономического развития*.

Важно осознавать различия между концепциями устойчивого эколого-экономического развития и эколого-экономической устойчивости. Понятие «устойчивое развитие» характеризует нацеленность на достижение баланса экономических и экологических целей в интересах всех слоев современного общества и будущих поколений, а «устойчивость» – общие или специфические особенности состояния, которые поддерживаются постоянно. Первое понятие шире по смыслу и доминирует по значимости, поскольку играет роль связующего ограничения для всех социоэкономических процессов развития.⁴⁶⁶ Такое ограничение формализуется с помощью индикаторов устойчивого развития, о которых будет сказано далее. Следовательно, *устойчивое эколого-экономическое развитие* можно

⁴⁶³ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

⁴⁶⁴ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

⁴⁶⁵ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожня, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

⁴⁶⁶ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

определить как способность экономических субъектов и сообществ согласовывать противоречивые интересы, формировать разумные потребности и вести эффективную жизнедеятельность, не ухудшая качества окружающей среды, которое оценивается на основе принятой системы индикаторов устойчивого развития. *Эколого-экономическая устойчивость* характеризует состояние экономических субъектов и его динамику, а также их способность вести конкурентоспособную и эффективную деятельность, руководствуясь принципами устойчивого развития⁴⁶⁷. Например, экономические субъекты (организации) могут разрабатывать стратегии эколого-экономической устойчивости, основанные на принципах устойчивого развития. Реализация этих стратегий внесет вклад организаций в устойчивое эколого-экономическое развитие.

Важнейшим фактором, влияющим на устойчивое эколого-экономическое развитие и эколого-экономическую устойчивость организаций, являются инновации. Их реализация в рамках концепции устойчивого развития предполагает согласование экономических и экологических целей, а также достижение баланса интересов нынешнего и последующих поколений. Такое восприятие инноваций сопряжено с множеством противоречивых требований, предъявляемых организациям. Организации вынуждены находить компромиссные решения между выгодой и пользой. Для этого в системе управления организации необходимо устанавливать тесные взаимосвязи ее стратегического, инновационного и экологического менеджмента, что позволит комплексно подходить к решению экологических, технических, экономических и социальных проблем. В результате, организация в определенные периоды развития будет достигать планируемых состояний эколого-экономической устойчивости. Для практической реализации такого комплексного подхода организациям рекомендовано руководствоваться программой ЦУР ООН 30 и развивающими эту программу стандартами.

Требования устойчивого эколого-экономического развития в глобальной программе ЦУР ООН 30. Данные требования определены в глобальной программе устойчивого развития –

⁴⁶⁷ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

«Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (англ. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*), которая согласована представителями из 193 стран мира на Генеральной Ассамблее ООН и запущена в практику управления с 25 сентября 2015 года. Эта программа, так называемая ЦУР ООН 30, содержит 17 целей устойчивого развития и 169 соответствующих им задач. 6 июля 2017 года резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/71/313 утверждены глобальные индикаторы, необходимые для контроля хода достижения ЦУР ООН 30, решения задач и развития международного сотрудничества в области устойчивого развития⁴⁶⁸.

В марте 2020 года 51-й сессией Статистической комиссии ООН было одобрено внесение изменений в систему глобальных показателей ЦУР, предложенных в ходе Всеобъемлющего обзора 2020, проведенного МЭГ-ЦУР в 2019 году. В настоящее время система глобальных показателей ЦУР с учетом изменений, принятых в 2020 году, содержит 231 показатель ЦУР⁴⁶⁹.

В программе ЦУР ООН 30 нашли отражение цели, задачи и индикаторы устойчивого эколого-экономического развития. По решению проблем экологии определены специальные цели: 6, 7, 13, 14 и 15, а в рамках других целей намечены отдельные задачи и установлены соответствующие им индикаторы. Примеры задач и индикаторов по обеспечению устойчивого эколого-экономического развития на основе инноваций представлены в табл. 23.

⁴⁶⁸ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

⁴⁶⁹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

Таблица 23

Примеры глобальных задач и соответствующих им индикаторов,
характеризующих устойчивое эколого-экономическое развитие
на основе инноваций

| № | Задача | Глобальный индикатор |
|--|---|--|
| Цель 9. Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям | | |
| 4. | Модернизировать инфраструктуру и переоборудовать промышленные предприятия, сделав их устойчивыми за счет повышения эффективности использования ресурсов и более широкого применения чистых и экологически безопасных технологий и промышленных процессов, с участием всех стран в соответствии с их индивидуальными возможностями | Выбросы CO ₂ на единицу добавленной стоимости |
| б. | Поддерживать разработки, исследования и инновации в сфере отечественных технологий в развивающихся странах, в том числе путем создания политического климата, благоприятствующего, в частности, диверсификации промышленности и увеличению добавленной стоимости в сырьевых отраслях | Доля добавленной стоимости продукции среднетехнологических и высокотехнологических отраслей в общем объеме добавленной стоимости |
| Цель 12. Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства | | |
| б. | Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах | Число компаний, публикующих отчеты о рациональном использовании ресурс |
| Цель 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями | | |
| 2. | Включить меры реагирования на изменение климата в политику, стратегии и планирование на национальном уровне | Совокупный годовой объем выбросов парниковых газов |

Россия вместе с другими странами участвует в реализации глобальной программы ЦУР ООН 30 и развивающих ее международных стандартах серии ISO. Так, указом Президента РФ от 21.07.2020 г. № 484 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» для осуществления прорывного развития России к 2030 году среди целей определена такая: «комфортная и безопасная

среда для жизни», а среди ее целевых показателей есть: «снижение выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека, в два раза»⁴⁷⁰. В соответствии с данным указом и Стратегией экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года⁴⁷¹ разработаны цели и набор национальных индикаторов ЦУР РФ для управления устойчивым эколого-экономическим развитием на национальном уровне.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 июня 2017 года № 1170-р на Росстат возложены полномочия по координации формирования и представления в международные организации официальной статистической информации по показателям достижения ЦУР. В 2019 и 2020 годах опубликованы первые статистические ежегодники «Цели устойчивого развития в Российской Федерации», в которых представлены фактические тенденции устойчивого развития в периоде 2010-2019 гг.

В ежегоднике, к примеру, можно увидеть, что за этот период количество российских городов с высоким загрязнением воздуха снизилось в 3,4 раза и в 2019 году составило 40 городов. В 2018 г. выбросы парниковых газов составили 52,4 % от их уровня в 1990 г. и в периоде 2010-2018 гг. увеличились на 9,7%⁴⁷². Однако статистические данные отражают тенденции по нескольким показателям для каждой цели и не раскрывают информацию о внедрении инноваций для обеспечения устойчивого эколого-экономического развития.

В целях информационного обеспечения процесса мониторинга ЦУР на национальном уровне в 2017 году на веб-портале Росстата создан раздел «Цели устойчивого развития» (<https://rosstat.gov.ru/sdg>), который содержит общие сведения о целях устойчивого развития, подробный перечень показателей ЦУР с актуальным статусом их разработки, метаданные по показателям ЦУР, ссылки на полезные ресурсы

⁴⁷⁰ Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

⁴⁷¹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

⁴⁷² Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

и документы. Аналогичная информация представлена на английской версии сайта (<https://eng.gks.ru/sdg>).

Система управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций. Формирование такой системы на государственном уровне весьма актуально, так как российские организации оказались неспособными самостоятельно обеспечивать собственную эколого-экономическую устойчивость. Так, степень физического износа основных фондов в целом по состоянию на 01.01.2020 составила 46,8%, в обрабатывающих производствах – 50,6%⁴⁷³. В текущем периоде Правительство РФ активно формирует систему управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций. В деловой оборот запущены соответствующие национальные законодательно-нормативные документы и стандарты.

Так, в национальном стандарте РФ ГОСТ Р 56260-2014 – Стратегическое развитие. Надлежащая практика регулирования. Руководство по надлежащей практике в области экологического менеджмента – определены экологические принципы для товаропроизводителей, такие как: «не навреди», «будь осторожен», «предупреждай загрязнение», «товаропроизводитель экологически ответственен», «сберегай ресурсы», «загрязнитель платит». При решении экономических задач чрезвычайно важно следовать принципу *экологической предосторожности*, который стал нормативным актом международного права. Суть этого принципа состоит в том, что из всех возможных вариантов решений предпочтительнее те, которые приводят к улучшению или, по крайней мере, к стабилизации экологической обстановки. Согласно этому принципу при оценке экономической эффективности принимаются во внимание долгосрочные затраты и выгоды, а не только краткосрочные. Реализация принципа экологической предосторожности предполагает определение пороговых значений расходов, связанных с рисками экологических угроз и позволяющих предпринять опережающие действия. На случаи непредвиденных и крупных экологических инцидентов рекомендуется формировать фонды целевого назначения.

⁴⁷³ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.

И все-таки выгоднее нести расходы на обеспечение эколого-экономических преимуществ организации и предотвращение загрязнений, чем тратиться на устранение их последствий. Поэтому перед организациями ставится задача развития экологически чистых и безопасных производств, которые будут способствовать: совершенствованию технического обслуживания, модернизации или внедрению новых технологий или процессов, сокращению расходов материалов и энергии, использованию возобновляемой энергии, рациональному использованию водных ресурсов, исключению или безопасному обращению с токсичными и опасными материалами и отходами, улучшению конструкции продукции и/или характера услуги.

Использование экологически испытанных технологий является наиболее важной предпосылкой для повышения эффективности экономических и экологических показателей. В программе ЦУР ООН 30 предусмотрен доступ организациям развивающихся стран к таким технологиям при реализации ими указанных выше задач и проектов, обеспечивающих получение экологических выгод. А значит, организации всех стран смогут реализовывать инновационные стратегии эколого-экономической устойчивости экосистем, основанные на принципах устойчивого развития. В стандарте ГОСТ Р 56260-2014 определены такие стратегии для российских организаций (табл. 24).

Таблица 24

Актуальные стратегии эколого-экономической устойчивости экосистем, основанные на принципах устойчивого развития

| № | Название группы стратегий | Критерий оптимизации |
|----|--|--|
| 1. | Стратегии ресурсоэффективности в системе экологически приемлемого развития | максимизация экологических благ и первичных экологических активов; минимизация рисков, связанных с экологическими ущербами |
| 2. | Стратегии экономического развития с учетом экологических аспектов | минимизация общих затрат, включая затраты на корректировку и операционную деятельность; максимизация темпов экономического развития |
| 3. | Стратегии определения потребностей будущих поколений | максимизация потенциалов развития существующего и будущих поколений |
| 4. | Стратегии взаимосвязи экономического и экологического | критерий «слабой соразмерности», основанный на ранжировании |

| № | Название группы стратегий | Критерий оптимизации |
|----|---|--|
| | менеджмента | предпочтительных решений среди всех альтернатив при соблюдении экологических ограничений |
| 5. | Стратегии расширения рамок социально-экономического анализа | максимизация экономических выгод при минимизации экологического ущерба |
| 6. | Стратегии экологического налогообложения | максимизация общей экономической выгоды от повторного использования доходов от новых экологических налогов |

С помощью специальных национальных стандартов формируются инновационные русла для реализации данных стратегий. Так, с 01.01.2019 г. стартовал переход к *системе наилучших доступных технологий* на основе национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 113.00.01-2019 – Наилучшие доступные технологии. Система стандартов наилучших доступных технологий. Общие положения.

Наилучшая доступная технология (НДТ) – это технология производства продукции (товаров), выполнения работ, оказания услуг, определяемая на основе современных достижений науки и техники и наилучшего сочетания критериев достижения целей охраны окружающей среды при условии наличия технической возможности ее применения.

Этот стандарт заложил основу для развития системы стандартов, нацеленных на формирование научно-методической базы для обеспечения перехода основных отраслей промышленности на новые принципы регулирования с отказом от использования устаревших и неэффективных технологий и созданием условий для внедрения современных технологий на основе применения НДТ⁴⁷⁴. Система стандартов серии ГОСТ Р 113.00 включает организационно-методические и общетехнические документы по стандартизации, устанавливающие основные положения, правила и рекомендации по определению технологических процессов, оборудования, технических способов в каче-

⁴⁷⁴ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

стве НДС и их применения для снижения негативного воздействия на окружающую среду, не затрагивая основные технологические процессы производства; а также методические рекомендации:

- по выбору маркерных веществ (показателей) для выбросов в атмосферу от промышленных источников при производстве в различных отраслях промышленности;

- по заполнению формы заявки на комплексное экологическое разрешение для предприятий, отнесенных в Российской Федерации к I категории объектов негативного воздействия на окружающую среду;

- по обоснованию приоритетных источников и факторов негативного воздействия на окружающую среду для включения в программу производственного экологического контроля на предприятиях;

- по проектированию и эксплуатации автоматических систем контроля и учета объема и/или массы и концентрации выбросов вредных (загрязняющих) веществ; и др.

Уполномоченные федеральные органы исполнительной власти ведут государственный экологический надзор и могут вмешиваться в хозяйственную и (или) иную деятельность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые эту деятельность осуществляют на объекте, оказывающем негативное воздействие на окружающую среду. В этом случае уполномоченные органы могут выдавать им *комплексное экологическое разрешение (КЭР)* – документ, который содержит обязательные для выполнения требования в области охраны окружающей среды⁴⁷⁵.

Министерство природных ресурсов и экологии РФ утвердило перечень из 300 объектов (предприятий), относящихся к I категории опасности по их воздействиям на окружающую среду⁴⁷⁶. Переход на НДС этих предприятий предполагается осуществить до 2022 г., остальных предприятий – до 2024 г.⁴⁷⁷. Ожидаемые эффекты от НДС –

⁴⁷⁵ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

⁴⁷⁶ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

⁴⁷⁷ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка

улучшение экологической обстановки и снижение промышленных загрязнений. Наибольшая трудность перехода на НДТ – недостаток финансирования. Несмотря на то, что Минприроды РФ показывает, что для большинства отраслей предполагаемый уровень инвестиций в НДТ не превысит сложившегося среднего уровня капиталовложений, представители российского бизнеса выразили большую озабоченность по поводу затрат на внедрение НДТ. По оценкам, общая стоимость соблюдения НДТ предприятиями I категории составит около 8 трлн руб. в ценах 2016 г.

Параллельно формируется система контроля соблюдения организациями экологических принципов устойчивого развития и требований государства и сообществ. Эта система включает институты *публичной нефинансовой отчетности* и *социального аудита*, в том числе экологического.

Так, в мае 2017 года распоряжением Правительства Российской Федерации были утверждены Концепция развития публичной нефинансовой отчетности и План мероприятий по ее реализации⁴⁷⁸. Минэкономразвития России подготовлен, но пока не принят проект Федерального закона «О публичной нефинансовой отчетности»,⁴⁷⁹ готовится проект постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении перечня ключевых (базовых) показателей публичной нефинансовой отчетности»; разрабатываются Методические указания по подготовке публичной нефинансовой отчетности и Методические рекомендации по использованию в публичной нефинансовой отчетности ключевых (базовых) показателей; обеспечивается реализация Программы международного сотрудничества в сфере публичной нефинансовой отчетности, в том числе по вопросам устойчивого развития, а также по вопросам повышения квалификации специалистов на 2018-2022 годы.

(методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. –122 с.

⁴⁷⁸ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

⁴⁷⁹ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

Сформирован поэтапно нарастающий состав организаций, на которые распространяется требование обязательной публикации нефинансовой отчетности. К 2024 году в этот состав войдут:

- государственные корпорации, государственные компании и публично-правовые компании;
- хозяйственные общества, не менее 50 процентов акций (долей) в уставных (складочных) капиталах которых находится в государственной собственности, государственные унитарные предприятия при условии, что такие хозяйственные общества и государственные унитарные предприятия имеют за отчетный год объем выручки (дохода) (сумму активов) в размере 5 млрд. рублей и выше, определяемый на основании консолидированной финансовой отчетности, а при отсутствии обязанности составления такой отчетности - на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности, или среднесписочную численность работающих, составляющую 2000 чел. и выше;
- хозяйственные общества, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах;
- 500 крупнейших организаций, объем выручки (дохода) которых соответствует критериям ведущих российских рейтингов.

Публичная нефинансовая отчетность этих организаций подлежит обязательной независимой проверке компетентными специалистами. Экологические вопросы составят основной аспект публичной нефинансовой отчетности. Проверку достоверности информации по данным вопросам будут выполнять экологические аудиторские организации или индивидуальные экологические аудиторы, являющиеся членами проект Федерального закона «Об экологическом аудите, экологической аудиторской деятельности и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»⁴⁸⁰.

Экологический аудит – независимая, комплексная, документированная оценка соответствия документов и (или) проектов документов в области охраны окружающей среды аудируемого лица требованиям нормативных документов и международных стандартов в области охраны окружающей среды и осуществляемой аудируемым

⁴⁸⁰ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

лицом хозяйственной и иной деятельности, а также подготовка рекомендаций по устранению выявленных недостатков⁴⁸¹.

Экологические аудиторские организации и индивидуальные экологические аудиторы наряду с экологическим аудитом могут оказывать сопутствующие услуги, включая:

- 1) оценку правильности расчета платы за негативное воздействие на окружающую среду;
- 2) анализ и консультирование по определенным в законе вопросам;
- 3) определение размера вреда окружающей среде;
- 4) консультации по правовым вопросам, связанным с экологической аудиторской деятельностью, представление интересов доверителя в гражданском и административном судопроизводстве, в органах государственной власти и местного самоуправления;
- 5) подготовку экспертных заключений на проектную документацию и (или) отчеты о реализации проектов, направленных на сокращение выбросов парниковых газов из источников и (или) увеличение их абсорбции поглотителями парниковых газов.

В проекте данного закона определены случаи и периодичность проведения обязательного экологического аудита. По результатам проведения экологического аудита оформляется заключение экологического аудита. Это – официальный документ, который содержит мнение экологической аудиторской организации (индивидуального экологического аудитора) о соответствии документов и (или) проектов документов в области охраны окружающей среды аудируемого лица требованиям нормативных документов и международных стандартов в области охраны окружающей среды и осуществляемой аудируемым лицом хозяйственной и иной деятельности, а также рекомендации по устранению выявленных недостатков⁴⁸².

⁴⁸¹ Эколога-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

⁴⁸² Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

Система управления эколого-экономической устойчивостью организаций на основе инноваций пока еще формируется. Рассмотренные законопроекты находятся в стадии обсуждения.

Тестовые задания

1. Что понимается под менеджментом?

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. Основные факторы развития менеджмента:

- а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- в) доминирующий способ общественного производства
- г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

3. Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

4. Планирование это:

- а) Вид деятельности
- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- в) Перспективу развития
- г) Состояние организации
- д) Интеграцию видов деятельности.

5. Что является характерным для традиционной экономики:

- а) государство не вмешивается в экономические отношения

- б) государство полностью контролирует экономику
 - в) государство обеспечивает в рамках права экономический порядок
 - г) государство жёстко регулирует производство, обмен и распределение продукции
6. Минусами рыночной экономики являются:
- а) безработица
 - б) чрезмерное неравенство в доходах населения
 - в) экономическая нестабильность
 - г) все перечисленное
7. В какой стране действует командная экономика:
- а) Бразилия
 - б) Северная Корея
 - в) Южная Корея
 - г) Япония
8. К основным методам повышения эффективности производства относят
- а) экономию ресурсов
 - б) разделение труда
 - в) повышение квалификации работников
 - г) все перечисленное
9. К признакам традиционной экономической системы относят:
- а) высокая производительность труда
 - б) удовлетворение минимальных потребностей
 - в) использование новых технологий
 - г) государственное регулирование
10. Получение такого же объема продукции при меньшем количестве затрат называется:
- а) натуральное хозяйство
 - б) альтернативная стоимость
 - в) издержки производства
 - г) экономическая эффективность

13.6. Пространство для экологического предпринимательства

В последнее время многие промышленные предприятия признали концепцию экологизации своей деятельности в качестве направле-

ния, позволяющего достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Является доказанным факт, того, что сам рынок поощряет экологизацию производства посредством увеличения спроса на экологически чистые и экологически безопасные продукты и услуги⁴⁸³. Таким образом, формируется достаточно емкая рыночная ниша с устойчивым платежеспособным спросом.

Некоторые исследователи отмечают, что формирование рыночной ниши экологически чистой продукции есть закономерный процесс, наблюдаемый на развитых рынках, для которых свойственно: высокая насыщенность потребительскими товарами, высокий уровень доходов основной части населения, активная позиция не только государства, но и бизнеса относительно вопросов экологического характера.

Изучение вопроса появления и развития рынка экологически чистой продукции посредством использования исторического подхода позволяет нам выделить 3 этапа:

1-й этап - этап зарождения. Наблюдается в период 1960 – 1970 гг. 20 века. В Европе происходит изменение структуры спроса и осуществляется переход от рынка продавца к рынку покупателя. Акцент покупателя переносится на качественные характеристики продукции. Также в расчет начинают приниматься ее экологические параметры⁴⁸⁴.

2-й этап - этап роста. Развитие этого этапа осуществляется в период 1980 – 2000 гг. 20 века. Происходит формирование полноценной ниши экологически чистых товаров и увеличение ее доли на рынке. Экологический менеджмент становится и научным направлением, и сферой профессионального интереса. В государственной политике экологизация экономики становится приоритетным направлением. Инновацией на рынке экологически чистой продукции становится использование экологической маркировки, появление которой произошло в Германии в 1970 г. Она стала инструментом, который обязывал производителя соблюдать экологические требования на всех стадиях

⁴⁸³ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

⁴⁸⁴ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

производства продукта. Все эти процессы происходят на фоне обострения экологических проблем и роста числа экологических катастроф.

3-й этап - этап развития. Начало этого этапа приходится на 2000 г. и продолжается и в настоящее время. На этом этапе продолжается расширение рынка экологически чистой продукции как в ширину (географические границы), так и в глубину (виды продукции). Появляется и активно входит в деловую среду государственная поддержка производителей экологически чистой продукции. Эко-маркировка становится важным нематериальным активом компании и ее устойчивым конкурентным преимуществом.

В современных условиях тема ответственного потребления и экологически чистой продукции становится все более актуальной и востребованной. Возникает вопрос: «А какую продукцию можно считать экологически чистой?». К категории экологически чистой продукции относят:

- продукцию, которая произведена экологическим способом;
- продукцию, использование которой направлена на охрану природных ресурсов, защиту воздуха, воды от загрязнения;
- продукцию, которая имеет возможность вторичного использования или может быть переработана;
- продукцию, использование которой позволяет генерировать возобновляемые источники энергии;
- продукция, которая полезна для здоровья человека;
- сами по себе экологически чистые технологии являются экологически чистым продуктом.

Вообще рыночная ниша экологически чистой продукции и услуг, в последние 10 лет, развивается очень активно. Темп роста составляет примерно 5,5 – 7% в год, объем рынка продукции, производимой на экологических рынках, оценивается в пределах от 600 млрд. до 2 трлн. долл. в год⁴⁸⁵.

⁴⁸⁵ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

Все это происходит на фоне мирового тренда на здоровый образ жизни⁴⁸⁶ и осознанного подхода с эколого-этической точки зрения к выбору продукции⁴⁸⁷. По данным GfK Consumer Life 62 % потребителей испытывают чувство вины, когда совершают действия, которые наносят ущерб окружающей среде. Исследования Nielsen констатируют, что 62 % потребителей экологически чистых товаров готовы изменить свои предпочтения для уменьшения негативного воздействия на внешнюю среду. Потребители РФ основное внимание уровню экологичности уделяют при приобретении продуктов питания 60 % потребителей из РФ готовы платить больше за продукцию компаний, ответственно относящихся к окружающей среде, но только если цена на товары выше на 10 – 25%. Если же разница в стоимости товаров составляет 25 – 45%, то доля таких потребителей снижается до 48%⁴⁸⁸.

Если оценивать рынок экологически чистой продукции в России, то можно констатировать, что он является не развитым и, по сути, находится на начальной стадии развития. Органическая продукция занимает большую часть рынка экологически чистых продуктов в России.

По данным Национального органического союза РФ и FIBL в России также, как и в Евросоюзе, основным каналом реализации является розничная торговля, которая представлена супермаркетами. Через них реализуется не менее 50% объема органической продукции.

Однако спрос на органическую продукцию в России слишком мал. Об этом говорят следующие цифры: в России на приобретение органической продукции на 1 человека в среднем составляет менее 1 евро. Тогда как в стране-лидере - Швейцарии – 338 евро, а в среднем

⁴⁸⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

⁴⁸⁷ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

⁴⁸⁸ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

по миру – 12,8 евро. Устойчивая группа потребителей органических продуктов в России составляет менее 1% населения⁴⁸⁹.

Этот небольшой спрос на 18,13% удовлетворяется продукцией, произведенной на территории РФ, и на 81,87% - импортной продукцией.

Национальный органический союз РФ провел анализ причин и выделил факторы, которые сдерживают формирование спроса и развитие рынка органической продукции, как части рынка экологически чистой продукции. К ним отнесены⁴⁹⁰:

1. Высокая стоимость экологически чистой продукции.
2. Низкий уровень информированности населения об экологически чистой продукции.
3. В массе высокий уровень потребительской некомпетентности;
4. Отсутствие доверия к продукции. У потребителей нередко возникает сомнение: действительно ли она является экологически чистой. Достаточно часты случаи, когда потребителя вводят в заблуждение путем предоставления информации несоответствующей реальности или использования псевдомаркировки и т.п.
5. Отсутствие национальной системы стандартизации, сертификации и контроля экологически чистой продукции, работа которой осуществляется на нормах, принципах и правилах, эквивалентных международным.

Действие указанных факторов на рынке экологически чистой продукции усиливается следующими барьерами:

- Низкий уровень доходов большей части населения, что не позволяет людям в принципе покупать экологически чистую продукцию.
- Недостаточное насыщение рынка товарами.
- Низкий уровень экономического и административного стимулирования развития.

⁴⁸⁹ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с

⁴⁹⁰ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

- Недостаточный уровень решения проблем в области экологии со стороны органов власти и населения.

Независимо от действия всех сдерживающих факторов, рынок экологически чистой продукции будет развиваться, таковы объективные обстоятельства. Поэтому, следует приложить максимум усилий для стимулирования его развития. Это позволит модифицировать характер экономического роста, благоприятно изменить структурные пропорции в экономике, добиться ряда задач устойчивого развития.

Выделим современные тенденции, которые наблюдаются на рынке экологически чистой продукции:

1. совершенствование нормативно-правовой документации, регулирующей развитие данного рынка;
2. унификация национальных стандартов и внедрение системы их эквивалентности в разных странах⁴⁹¹.
3. сертификация как продукции, так и производственных процессов. Причем сертификация может осуществляться как государственными учреждениями, уполномоченными выполнять данную работу, так и общественными структурами.
4. рост инвестиционной привлекательности экологически чистого производства, что, как следствие, влечет увеличение объема инвестиций.
5. появление и воспитание ответственного потребителя.

Основным драйвером процесса формирования и развития рыночной ниши экологически чистых товаров являются эко-инновации. Они же позволяют обеспечить конкурентоспособность производителя товаров/ услуг в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Под эко-инновациями понимаются любого вида инновации, которые направлены на уменьшение негативного воздействия на окружающую среду⁴⁹². В тоже время эко-инновации определяют, как совокупность усилий экономических агентов, которые развивают, внедряют, применяют новые идеи, модели поведения, продукты и процес-

⁴⁹¹ Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 122

⁴⁹² Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

сы с целью обеспечения устойчивого развития и снижения нагрузки на окружающую среду⁴⁹³.

Принимая за основу определение Реннигса, можно констатировать, что эко-инновации по своей сущности и структуре - разнообразны (рис. 123) и включают не только инновации в производственной среде, но и социальные, организационные и институциональные. Причем последние играют существенную роль в развитии рынка экологически чистой продукции. Дадим характеристику каждому виду эко-инноваций.

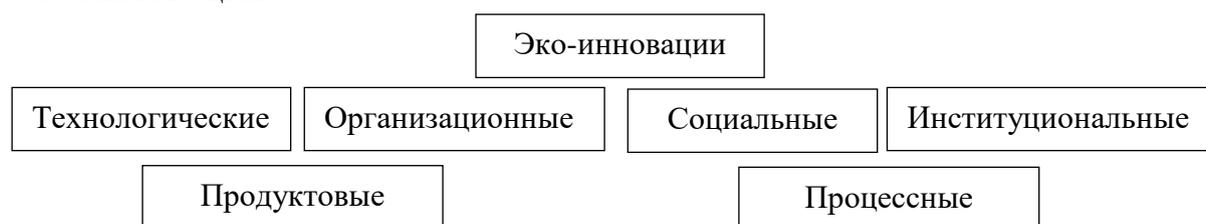


Рис. 123. Виды эко-инноваций

Технологические эко-инновации – это новые или значительно улучшенные продукты и процессы, позволяющие избежать или уменьшить нагрузку на окружающую среду. Технологические эко-инновации направлены не только на улучшение корпоративного имиджа организаций их внедряющих, но и на увеличение удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, позволяет увеличить долю рынка, обеспечить рост прибыли, обеспечить повышение рентабельности продаж и других финансовых и нефинансовых показателей. Технологические эко-инновации находятся в приоритете у организаций, которые оказывают негативное воздействие на окружающую среду.

Социальные эко-инновации направлены на изменение потребительского поведения человека и его образа жизни. Люди все активнее участвуют в новых формах потребления, таких как совместное использование или аренда вместо покупки, повторное использование после ремонта или модернизации и т.п. Так в 2013 г. проведенный опрос показал, что покупали восстановленный продукт чаще в Великобритании и Германии (42 и 48 % соответственно) и реже всего - на Мальте (12 %). При этом восстановленный продукт продается с теми же гарантиями, что и новый. Используют арендованный продукт вме-

⁴⁹³ Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.

сто покупки чаще в Бельгии (37% опрошенных) и реже всего на Мальте (7% опрошенных). Чаще всего схемы совместного использования используют население Финляндии (59% опрошенных) и реже всего в Румынии (13%)⁴⁹⁴.

Организационные эко-инновации связаны с использованием новых форм и методов управления. Причем, именно организационные факторы по мнению Р. Мунодафава и С. Джола, имеют фундаментальное значение при формировании эко-инновационных возможностей организации⁴⁹⁵.

Институциональные эко-инновации – это инновации, которые способствуют совершенствованию процесса принятия решения в области устойчивого развития, с задействованием средств государственной поддержки и стимулированием⁴⁹⁶.

Несмотря на то, что большая часть эко-инноваций - это технологические инновации, организационные, институциональные и социальные нововведения дополняют и стимулируют их развитие. Сами по себе технологические эко-инновации в настоящее время не будут иметь решающего значения, если они не связаны «с организационными и социальными структурами, с человеческой природой и культурными ценностями»⁴⁹⁷.

Андерсен в своей работе представляет другой взгляд на классификацию эко-инноваций⁴⁹⁸. Он выделяет дополнительные, интегрированные, макроорганизационные эко-инновации, альтернативные продукты и эко-инновации общего назначения.

⁴⁹⁴ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

⁴⁹⁵ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожня, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

⁴⁹⁶ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

⁴⁹⁷ Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с.

⁴⁹⁸ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 492 с.

Дополнительные эко-инновации своей целью ставят сделать продукт для потребителя более экологичным.

Интегрированные эко-инновации подразумевают совокупность действий и/ или объектов, внедряемых в производственный процесс по созданию продукции, для уменьшения нагрузки на окружающую среду.

Макроорганизационные эко-инновации связаны с использованием инструментов экологического менеджмента в деятельности экономических субъектов разного уровня. Сюда в большей степени относятся инновации, обусловленные внедрением системы сертификации, как добровольной, так и сертификации по стандартам семейства ISO 14000.

Альтернативные продукты, по сути, являясь радикальной инновацией, предполагают создание новых продуктов на основе чистых (зеленых) технологий. Здесь под чистыми технологиями понимаются технологии, применение которых позволяют повысить производительность труда и сократить удельные издержки, уменьшая при этом давление на окружающую среду⁴⁹⁹.

Эко-инновации общего назначения – это инновации, которые изменяют структуру экономики в пользу субъектов, реализующих ответственное поведение к окружающей среде.

Сегодня эко-инновации – это совокупность взаимосвязанных действий субъектов, относящихся к разным видам деятельности⁵⁰⁰. Это подтверждает междисциплинарность такого инструмента как эко-инновации. Междисциплинарность и многогранность эко-инноваций приводит к тому, что наряду с термином «эко-инновации» используют также категории «зеленые инновации», «чистые инновации», «устойчивые инновации».

Однако, только наличие достаточного объема инвестиций в эко-сферу не сможет увеличить индекс эко-инноваций. Необходимым условием является способность организаций к эко-инновациям. Такая

⁴⁹⁹ Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с

⁵⁰⁰ Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.

способность определяется наличием ресурсов, умением топ-менеджмента поддерживать и принимать решения по реализации эко-инноваций, социокультурными особенностями инновационной среды в организации, а также умением и возможностью разрабатывать и организовывать производство экологически чистой продукции, разрабатывать и использовать экологически чистые технологии.

Эко-инновации присутствуют на каждом этапе процесса создания продукта (рис. 124). Тем более, что готовность платить повышенную цену за экологически чистые продукты увеличивают их финансовую привлекательность для производителя, что, в свою очередь, стимулирует последнего к разработке, внедрению и диффузии эко-инновации.



Рис. 124. Место эко-инноваций в процессе производства продукта

Диффузия эко-инноваций и их массовое внедрение определяется совокупностью факторов.

Во-первых, это возможность увеличить потенциальный доход и повысить производительность.

Во-вторых, рынок увеличивает склонность организаций к инновациям. Активное потребление экологически чистых продуктов служит стимулом к разработке новых продуктов.

В-третьих, сотрудники являются одной из движущих сил эко-инноваций. С одной стороны, они, обладая знаниями и соответствующими компетенциями, являются критическим ресурсом, создающим уникальные конкурентные преимущества, с другой стороны, они являются одной из заинтересованных сторон внедрения эко-инноваций. Зачастую они испытывают на себе эффект, полученный от использования эко-инноваций⁵⁰¹.

В-четвертых, большое влияние на реализацию эко-инноваций оказывает опыт предыдущих эко-инновационных процессов.

В тоже время эко-инновации развиваются там, где данный процесс стимулируется государством и является востребованным со стороны общества. Фактически, институциональные стимулы и правила побуждают фирму развивать эко-инновации⁵⁰².

Жанин Флейт де Медейрос одним из факторов успеха эко-инноваций выделяет⁵⁰³ законодательство и государственное регулирование. Действительно государственное регулирование, наряду с требованиями внедрения эко-инноваций в свою деятельность организациями от конкурентов, клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон, стимулирует развитие рынка экологически чистой продукции.

Традиционно государственное регулирование направлено на создание условий, правил и норм действия на рынке, поддержки его развития, защиту интересов субъектов рынка.

Большое внимание на рынке экологически чистой продукции государство уделяет стимулированию его развития, наращиванию инновационного потенциала экологически чистого производства и экологически чистой продукции⁵⁰⁴.

Важной движущей силой внедрения эко-инноваций организациями являются нормативно-правовые акты по охране окружающей

⁵⁰¹ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с

⁵⁰² Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

⁵⁰³ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.

⁵⁰⁴ Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

среды, производству экологически чистой продукции. Доказано, что соблюдение нормативных экологических стандартов приводит к трёхкратному увеличению вероятности участия организаций в эко-инновациях⁵⁰⁵.

В ответ на существующие и возникающие экологические проблемы с целью обеспечения устойчивого развития появились и используются разные инструменты государственного регулирования рынка экологически чистой продукции и эко-инноваций на нем. Характеристику данных инструментов представим в табл. 25.

Таблица 25

Инструменты государственного регулирования развития
эко-инноваций

| Инструмент | Сущность | Эффект от применения | Ограничения использования |
|---|---|--|---|
| Эко-маркировка и экологическая сертификация | Эко-маркировка – знак экологичности, который свидетельствует о соответствии продукции определенным экологическим стандартам. Для покупателей ключевым критерием экологически чистого товара служит эко-маркировка (78,6%), но лишь 23,4% людей хорошо в ней разбираются. ⁵⁰⁶ | Изменение структуры потребительского спроса, изменение потребительских предпочтений, направлена на переход к модели устойчивого развития | Высокозатратный инструмент Увеличивается себестоимость продукции |
| Эко-упаковка | Комплекс защитных мер и материальных средств по подготовке продукции к транспортированию, хранению и использованию на основе разлагаемых природных или искусственных материалов. | Эко-упаковка – дешёвый способ выстраивания доверительных отношений с потребителями. Снижения объема мусора Возможность повторного использования | Отсутствие специализированной системы сбора |

⁵⁰⁵ Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.

⁵⁰⁶ Ползунова Н.Н., Шевченко Е.Р. Инновационная диагностика в управлении современными организациями Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 468-478.

| | | | |
|---|--|---|--|
| «Зеленые» государственные закупки | Система закупок, в ходе которой государственные и муниципальные органы приобретают товары, услуги, работы с уменьшенным воздействием на окружающую среду ⁵⁰⁷ . | Формирование спроса на экологически чистую продукцию, увеличение доли рынка; формирование «моды» на потребление экологически чистой продукции; сформированная модель оценки закупок – институциональная норма | Высокая стоимость экологически чистых товаров Отсутствие поддержки со стороны руководства Несвоевременное информирование участников торгов об экологических требованиях Неполное информирование участников торгов об экологических требованиях |
| Реестр производителей экологически чистой продукции | Представляет собой свод производителей экологически чистой продукции, произведенной в России. | Информирование органов власти и бизнес-сообщество о отнесении продукции конкретного производителя к категории экологически чистой Повышение доверия потребителей | Низкая мотивация российских компаний, производить экологически чистую продукцию Не совершенная методология отнесения продукции к экологически чистой |
| Экологическое кредитование | Форма кредитования, целью которого является финансирование экологических социальных и коммерческих проектов. | Финансовая поддержка производителей экологически чистой продукции Увеличение объема производства экологически чистой продукции | Ограниченное предложение банками программ экологического кредитования в линейке банковских продуктов |
| Экологические субсидии | Поощрения, в виде выплаты или налоговой льготы, за реализацию природоохранных мероприятий или покупку оборудования, уменьшающего негативное воздействие на окружающую среду. | Финансовая поддержка производителей экологически чистой продукции на различных этапах ЖЦ своей продукции | Может приводить к значительным искажениям рынка и торговле Отвлекают финансовые ресурсы государственного сектора от важных социальных потребностей |

⁵⁰⁷ Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задорожная, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с

| | | | |
|---|--|--|---|
| Экологическое государственное-частное партнёрство | Форма взаимодействия государства и частного предпринимательства в сфере охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, а также комплексного и рационального использования природных ресурсов. | Занять устойчивое положение на рынке Активизация экоинновационной деятельности Повышение эффективности ресурсопотребления Построение рациональной системы обращения с ТБО | Нормативно-правовая база ограничивает применение ГЧП в качестве механизма решения экологических проблем |
|---|--|--|---|

В целом инструменты государственного регулирования направлены, с одной стороны, на стимулирование спроса, а с другой стороны, на стимулирование предложения. К факторам и средствам стимулирования спроса относят: повышение доходов населения, продвижение в широкие массы населения здорового образа жизни, реестр экологически чистой продукции, ценовая политика на рынке экологически чистой продукции, увеличение предложения на рынке экологически чистой продукции, государственно-частное партнёрство, программно-целевое моделирование. Мерами стимулирования предложения являются: субсидирование и экологическое кредитование, эко-сертификация и эко-маркировка, расширение рыночной ниши экологически чистой продукции, зеленые государственные закупки⁵⁰⁸.

Таким образом, формируя спрос на рынке экологически чистой продукции и эко-инновации на нем, а также стимулируя их предложение, государство тем самым создает основу для развития технологических и социальных инноваций, повышая инновационный потенциал экономических субъектов, их конкурентоспособность.

Тестовые задания

1. Средством анализа целей является:

- а) показатель;
- б) оценка;
- в) факт;
- г) информация.

⁵⁰⁸ Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. – 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с

2. При планировании эксперимента исследователь обращает внимание на факторы, определяющие его достоверность. Выделите фактор, не относящийся к внутренней достоверности.

а) наличие побочных явлений и факторов, влияющих на результаты эксперимента;

б) однородность с точки зрения точности и чувствительности инструментов измерения в течение всего эксперимента;

в) соответствуют ли условия эксперимента реальным условиям.

г) идентичность характеристик обеих групп.

д) биологические, социальные, психологические изменения исследуемого объекта в процессе эксперимента.

3. Построение, анализ и оценка системы взаимосвязанных показателей, рассчитанных на основе количественной информации, характеризующих эффективность деятельности организации с точки зрения ее соответствия оперативным (тактическим) целям бизнеса – это:

а) экспресс-диагностика;

б) управленческая диагностика;

в) экономическая диагностика;

г) экономический анализ

4. Централизованную экономическую систему еще называют:

а) рыночной

б) командной

в) плановой

г) традиционной

5. Какая из функций информационно-аналитической службы предопределяет экономическую независимость предприятия:

а) агрегирование информации, необходимой для проектирования, производства, эксплуатации, сбыта и обслуживания конкурентоспособной продукции.

б) объединение имеющихся информационных массивов сферы производства, учета, анализа и логистики.

в) формирование линии поведения

6. Нахождение информации о проблеме в интернет источниках, учебниках, материалах конференций, материалах периодической печати. Расшифровка, какого этапа проведения исследования представлена в данном описании:

- а) определение проблемы,
- б) анализ проблемы;
- в) определение места проблемы в системе накопленных знаний;
- г) составление перечня вариантов решения проблемы
- д) выбор наиболее рационального варианта

7. Эксперимент – это:

а) метод решения исследовательских задач путём изменения определенных показателей в результате воздействия на него некоторых контролируемых факторов;

б) метод решения исследовательских задач посредством высказываний и оценок факторов функционирования системы управления;

в) прием расширения границ предмета исследования, которое необходимо для обоснования достаточного пространства поиска эффективного решения.

8. Выберите корректный прием в споре:

а) использование поспешных аргументов;

б) подмена тезиса;

в) концентрация действий, направленных на центральное звено аргументов или на наиболее слабое звено противника.

г) сбивание с толку.

9. В основу классификации операционных систем положены такие принципы:

а) рациональный объем управленческих задач.

б) сложность управленческих задач.

в) обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать).

г) Все ответы верны

10. Методы властной мотивации, основанные на принуждении подчиненных к выполнению той или иной деятельности, называются:

- а) административными.
- б) организационными.
- в) социально-психологическими.
- г) экономическими.
- д) технологическими

11. Экологический менеджмент-это:

а) система управления природопользованием и охраной природных ресурсов.

б) система оценки воздействия различных природопользователей на окружающую среду;

в) комплекс мероприятий по охране окружающей среды.

г) деятельность, направленная на реализацию экологических целей, проектов и программ.

12. Экологический маркетинг -это:

а) контроль и аудит всей маркетинговой деятельности;

б) постоянно совершенствовать экологического производства;

в) процесс удовлетворения нужд потребителей путем продвижения товаров и услуг, наносящих минимальный вред окружающей среде

г) процесс превращение запросов потребителей в доходы предприятия, наносящих минимальный вред окружающей среде

13. Какие документы не являются источниками экологического права.

а) Закон РФ «Об охране окружающей среды»

б) Конституция РФ.

в) ГОСТы.

г) Указы и распоряжения президента по вопросам экологии и природопользования

14. Экологические знаки предназначены для:

а) обозначения, способные отличать соответственно товары и услуги одних юридических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц.

б) информирования о товаре или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

в) информирования об экологической безопасности потребительских товаров или экологически безопасных способах их эксплуатации, использования или утилизации.

15. Экологический знак, символизирующие экологическую чистоту товаров

а) «Белый лебедь»

б) «Зеленая точка»

в) «Ресайклинг»

16. Экологический знак, информирующие об экологически чистых способах утилизации упаковки:

а) «Белый лебедь»

б) «Зеленая точка»

в) «Ресайклинг»

17. Экологический менеджмент состоит из ? структур

а) 7

б) 8

в) 9

г) 10

18. Гринвошинг – это

а) это маркетинговый ход, когда компании заботится о экологии, и всячески доносит до потребителя информацию

б) это маркетинговый ход, забота о человечестве и окружающей среде, и всячески доносит до потребителя информацию

в) это маркетинговый ход, когда компании тратят деньги на эко-имидж, но ничего не делают для снижения негативного влияния на окружающую среду.

19. Приведите пример гринвошинга.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под экологическим предпринимательством?
2. Каковы его отличительные особенности?
3. Кто может быть субъектом экологического предпринимательства?
4. Каковы критерии отнесения к экологически ориентированному предпринимательству?
5. Каковы функции и задачи экологического предпринимательства?
6. Что понимается под экологическим менеджментом?
7. Каковы характеристики экологического контроллинга?

Задания для самостоятельной работы

1. Из международных стандартов ISO серии 14000 выясните основание для внедрения системы административного управления охраной окружающей среды.

2. Приведите примеры российских организаций, функционирующих в экологических сферах. Дайте характеристику их экологическим бизнес-идеям.

3. Открытие экологического предприятия. Вы приняли решение открыть свой бизнес и определились с тем, что предприятие будет экологически направленное.

– Разработайте свой эко-проектный замысел и предложите его на обсуждение.

– Найдите информацию о возможности государственной или частной поддержки вашей бизнес-идеи.

4. Разработка системы экологического управления (экологическую службу) окружающей средой на предприятии машиностроительного комплекса.

– Группа делится на четыре подгруппы.

– Каждой подгруппе выдается задание: разработать систему экологического управления (экологическую службу) окружающей средой на предприятии машиностроительного комплекса.

Начальные условия: четыре успешно работающих предприятия в составе одного крупного комплексного объединения. Например:

– металлургический комбинат (металлопрокат);
– химический завод (производство пластмасс и лакокрасочных-материалов);

– мебельная фабрика, находящаяся на балансе основного производства (выпуск мебели и упаковочного материала для основного продукта);

– нефтехимическое предприятие по производству резинотехнических изделий.

Каждое из этих предприятий обладает своей организационной структурой, в составе которой находится экологический отдел или природоохранный комплекс, состоящий из ряда компонентов (очистные сооружения, лаборатория, служба контроля за выбросами, отходами и т.д.).

– Каждой подгруппе дается для разработки своя структура системы экологического менеджмента.

В результате работы студенты должны обосновать и доказать возможность (или необходимость) существования именно этой структуры и составить «Положение о работе экологической службы» для своей структуры, а также проследить все взаимосвязи в ее работе.

– Из каждой подгруппы выделяется по одному человеку –это руководитель подразделения. Все четверо составляют совет директоров под председательством преподавателя –исполнительного директора или председателя совета директоров.

Каждая подгруппа в лице руководителя подразделения представляет аргументированную точку зрения на работу своей экологической службы, доказывая право на существование именно этой структуры.

Остальные студенты задают вопросы выступающим относительно работы структуры. Отвечать на вопросы могут все члены подгруппы, а не только ее представитель в совете директоров. Затем отвечает другая подгруппа и т.д. Таким образом, получается коллективная работа над проблемой.

– Предприятие выходит на международный уровень, и ему необходимо провести экологический аудит с целью получения экологического сертификата согласно системе ISO 14000. Каким образом это может быть введено в соответствии со структурой экологической службы на предприятии?

Подгруппы дается 5 –10 мин на обсуждение поставленного вопроса, после чего руководители подразделений аргументируют свою точку зрения и отвечают на вопросы конкурентов.

– Исполнительный директор подводит итоги совещания совета директоров, выбирая структуру экологической службы для своего предприятия, и указывает на неточности и ошибки, допущенные при обсуждении.

5. В одном из районов Крайнего Севера районная рыбохозяйственная инспекция обнаружила на поверхности водоема крупное нефтяное пятно. Проверка показала, что оно образовалось в результате течи одной из цистерн склада горюче-смазочных материалов.

Территориальный комитет по водным ресурсам предъявил иск о возмещении вреда, причиненного окружающей природной среде. Ответчик иска не признал, ссылаясь на то, что технология хранения топлива не нарушалась.

В результате проведения экспертизы установлено, что течь в цистерне возникла вследствие непригодности материала, из которого она была изготовлена, для эксплуатации в данных условиях. Однако цистерны были изготовлены и установлены на складе согласно проекту. Цистерны были изготовлены в 2010 г. и рассчитаны на срок службы в 30 – 35 лет.

Какие меры, предусмотренные законом, могут предпринять органы государственного экологического контроля? Кто должен понести ответственность?

Группа студентов делится на следующие бригады:

- «суд» (три человека);
- «обвинители»: представители рыбного хозяйства;
- представители от водного комитета области;
- «ответчики»: представители предприятия-нарушителя;
- представители предприятия, изготовившего цистерны;
- «приглашенные эксперты»: по проектам и материалам; по экономической оценке ущерба.

«Суд» зачитывает ситуацию и предлагает высказаться представителям обвинения. Затем слово предоставляется «ответчикам» и «экспертам». В результате «суд» должен вынести вердикт и предложить решение возникшей проблемы.

6. Китай полным ходом строит ирригационный канал «Черный Иртыш – Карамай» длиной более 300 км и шириной 22 м. По сути, речь идет о повороте русла всей реки. Экологи и другие специалисты забили тревогу: ведь Иртыш протекает не только в Китае, но и в Казахстане и России. Стало быть, независимо от границ это единая природная система. Произвольно изменяя ее в одном месте, мы рискуем погубить всю целиком.

Китай, превратив верхнее течение реки в оросительный канал, заберет около 20 % годового стока Черного Иртыша – как минимум 2 м³ ежегодно, а в перспективе – до 4 м³. В «маловодные» годы такое количество – почти 2/3 всего водостока реки, которая течет и по Западной Сибири. Значит, Иртыш обмелеет и в России.

Какие последствия могут произойти в результате выполнения этого проекта?

Группа студентов делится на три части:

- эксперты;
- представители Китая;
- представители России.

Сначала слушается доклад экспертов по данной проблеме, а затем «китайская сторона» должна доказать необходимость строительства канала, а «российская» – невозможность выполнения данного проекта.

7. Используя Интернет и периодические издания, разработать мотивацию руководителя о внедрении системы экологического менеджмента (СЭМ) на промышленном предприятии:

- привести примеры (2-3) внедрения СЭМ на других предприятиях данной отрасли;
- привести примерный перечень предполагаемых выгод от внедрения (с обоснованием);
- определить масштаб и границы работ, а также оценить необходимые изменения и их степень;
- составить план мероприятий по разработке СЭМ (в виде графика Ганта или таблицы);
- определить примерную стоимость работ и их сроки (при работе с консультантом или без такового);
- создать группу по разработке и внедрению экологического менеджмента (по должностям).

Разработать основные положения экологической политики предприятия.

8. Идентифицировать все экологические аспекты вашего объекта деятельности (организации).

9. Разработать методику количественной оценки значимости экологических аспектов.

10. Предложить мероприятия по управлению экологическими аспектами, направленные на контроль и снижение вредного воздействия.

11. Приведите примеры экологического маркетинга из опыта организаций России и других стран.

12. Предложите аргументы, которыми можно было бы убедить потребителя покупать продукты (например, автомобиль), при производстве которых используются рециклированные (повторно используемые) детали.

13. Какими методами, в каких местах, и в какое время можно выяснить и изменить экологическое сознание и покупательские предпочтения потребителей?

14. Разработайте экологическую рекламу для товара народного потребления.

15. Приведите примеры продуктов или товаров, которые могут иметь наравне с различными полезностями для потребителя и положительные экологические аспекты, и опишите, в чем они проявляются (10 примеров). Какие положительные экологические аспекты могут быть использованы в качестве маркетинга (рекламы) для продвижения данного продукта на экологически чувствительных рынках?

Кейс

Сегодня экология – одно из самых важных направлений устойчивого развития нашей страны. Однако интенсивный информационный поток в социальных сетях и медиа-ресурсах обо всем «экологическом» сбивает с толку и не дает возможности сформировать представление о тех технологиях, которые лежат в основе большинства известных нам экологических решений. Все мы знаем, что населению необходимо сортировать бытовые отходы, промышленным предприятиям - использовать системы очистки воды и воздуха, эффективно и экологически безопасно перерабатывать опасные отходы. Но какие реальные технологические решения стоят за этими словами? На этот

вопрос у многих нет ответа, хотя сегодня в России создаются и применяются разнообразные методы для решения этих проблем.

Проанализировать текущую ситуацию, перспективы развития и применения экологических технологий и разработать учебный план предмета «ЭкоТехнологии», посвященного современным исследованиям, разработкам и технологиям в области экологии и устойчивого развития в России.

Задачи:

Тебе предстоит выбрать самое важное и интересное из существующих экологических технологий и представить в формате, который подходит учащимся.

Для этого необходимо:

- Определить основные сферы и направления в области экологии, которые нуждаются в передовых экотехнологиях (то есть показать, что в этих сферах нужно менять модель работы и внедрять что-то новое);

- Провести анализ передовых технологий, которые уже используются или только разрабатываются для качественного улучшения экологической ситуации в выбранных сферах;

- Определить необходимое количество часов, которое потребуется школьникам для освоения материала;

- Разделить учебный план по основным направлениям, которые предстоит изучить – технологии переработки бытового мусора, технологии переработки промышленных отходов, технологии очистки сточных вод и т.д.;

- Предложить критерии оценки знаний.

Содержание решения кейса

Концепция предмета должна отражать его название, целевую аудиторию, описание целей и задач, способы донесения информации (презентации, видео, анимированные ролики и т.п. или их комбинации); описание знаний и/или навыков, которые предстоит освоить и

систему их оценки, а также задания для проверки знаний после уроков и список дополнительных ресурсов для изучения.

Темы эссе

1. Роль институционального фактора в устойчивом развитии. Этапы перехода России к устойчивому развитию и их содержание, цели и задачи.

2. Экологизация экономики и ее переориентация на конечные результаты.

3. Природоемкость конечной продукции как критерий перехода к устойчивому развитию.

4. Динамика природоемкости и производных от нее показателей в России и ее причины.

5. Проблемы определения экономической ценности природы. Учет природного фактора в показателях экономического развития.

6. Рыночные подходы к определению экономической ценности природы.

7. Концепция «готовность платить» и ее применение в природопользовании.

8. Экономическая эффективность природопользования и методы ее определения.

9. Ущерб окружающей среде и человеку от антропогенного воздействия и подходы к его определению. Учет предотвращенного ущерба в анализе проектов. Эколого-экономические ограничения техногенного развития хозяйства.

10. Сущность, основные принципы и формы экологического предпринимательства. Эффективность экобизнеса.

11. Экологический менеджмент.

12. Международные организации и международное сотрудничество в решении экологических проблем. Привлечение общественного мнения к важнейшим экологическим проблемам.

13. Перспективы и тенденции развития экономики природопользования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное управление проектами и рисками, а также внедрение инноваций требуют не только теоретических знаний, но и практических навыков. Способность эффективно управлять командой, анализировать рынок, адаптироваться к изменяющимся условиям и находить креативные решения – это ключевые компетенции современного руководителя.

Кроме того, важно постоянно обновлять знания о современных технологиях и методах управления, что позволит не только быть в тренде, но и применять эти знания для улучшения процессов в компании. При этом успешная коммерциализация инноваций требует от руководителя стратегического видения и способности к аналитическому мышлению. Нужно уметь выявлять потенциальные возможности для внедрения новшеств, оценивать их риски и выгоды, а также разрабатывать планы по их реализации.

В конечном итоге успешное управление инновационной деятельностью и проектами в компании зависит от способности руководителя объединять людей вокруг общей цели, вдохновлять их на достижение результатов и создавать атмосферу, способствующую реализации новых идей. Открытость к обучению и готовность экспериментировать с новыми подходами – важные качества для современного лидера.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдийский, В. И. Налоговые риски в системе экономической безопасности : учеб. пособие / В.И. Авдийский, В.В. Земсков, А.И. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 236 с

2. Агарков А.П., Голов Р.С. Управление инновационной деятельностью : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов. – М. : Дашков и К, 2019. 208 с.

3. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. - 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. - 204 с.

4. Алексеев, А.А. Инновационный менеджмент : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. – Люберцы : Юрайт, 2023. – 247 с.

5. Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 192 с.

6. Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Уч.пос. / Асмолова М. Л. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 161 с.

7. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. Пособие / Л.Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2019. –260 с.

8. Барамба С.А. Крестовый поход ИТ-руководителя: Пособие / Барамба С.А., - 2-е изд., (эл.) – М. :ДМК Пресс, 2020. – 161 с

9. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 272 с

10. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. – М. : Дашков и К, 2023. – 220 с.

11. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. – М.: Дашков и К, 2021. – 220 с.

12. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 296 с.

13. Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. - 3-е изд., стер. – М. : Флинта, 2021. - 148 с.

14. Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 306 с.

15. Бобков Л.В. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 380с.

16. Бровцина Е.Ю. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с.

17. Брусов, П. Н. Инвестиционный менеджмент : учебник / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. И. Лахметкина. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 333 с

18. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. – 242 с. + Доп. материалы

19. Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: Учебное пособие / Паникарова С.В., Власов М.В. ; Урал. гос. ун-т, – 2-е изд, стер. – М. : Флинта, 2021. – 142 с.

20. Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоеглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоеглазова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 148 с.

21. Волков, А. Т. Основы коммерциализации технологий : учебник / А. Т. Волков, П. М. Гуреев, Е. Н. Дуненкова. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 468 с.

22. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 81 с

23. Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 351 с.

24. Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.К. Казанцева, канд. экон. наук Д.А. Рубвальтера. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 331 с.

25. Готовые решения и собственные проекты. [электронный ресурс] <https://kts.studio/> (дата обращения: 21.08.2023)

26. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 311 с.

27. Громова, Е.А. Государственно-частное партнерство и его правовые формы : учебное пособие / Е.А. Громова. – М.: Юстицинформ, 2019. – 84 с.

28. Гуськова И.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.

29. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - 3е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 168 с.

30. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и др. – М. : Дашков и К, 2019 – 208 с.

31. Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка (методы формирования и оценки) : учебное пособие / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 122 с.

32. Диденко В.Ю. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 347 с.

33. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.

34. Екимов К.В. Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; под ред. К.В. Екимовой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 184 с.

35. Иванова О.П. Управление рисками организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 153 с

36. Инновации и современные модели бизнеса : учебник / Т. Г. Попадюк, Н. В. Линдер, А. В. Трачук [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 334 с

37. Инвестиционный рынок России: состояние и направление развития : монография / А. И. Данилов, О. Ю. Ермоловская, Л. Д. Капранова [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2022. - 318 с.

38. Институциональные условия и организационно-экономические механизмы развития инновационной деятельности в России : монография / Е. Ф. Никитская, М. А. Валишвили, Л. Н. Иванова-Швец, М. С. Астапенко. – М. : Креативная экономика, 2019. - 292 с.

39. Интеллект. Инновации. Инвестиции : научный журнал. - Оренбург : Изд-во Оренбург. гос. ун-та, 2023. - № 1. - 130 с.

40. Инновационный проект и управление работами по его реализации : учебное пособие / В. Г. Шафиров, И. В. Васильева, Н. С. Сердюк, Е. Е. Можаяев. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 116 с.

41. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, Е. В. Лебедева ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М. : Дашков и К, 2021. – 145 с.

42. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. - 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2023. - 170 с.

43. Казакова, Н. А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учебник / Н.А. Казакова. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 258 с.

44. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 235 с.

45. Кашицына, Т. Н. Управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына, Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2019. – 191 с.

46. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 5-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 258 с

47. Кислицына, В. В. Маркетинг : учебник / В.В. Кислицына. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 464 с.

48. Курбатова М.Б. Управление инновациями : Модуль VII : учеб.-практ. пособие / Курбатова М.Б., Травин В.В., Магура М.И., – М.:ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 112 с.

49. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с

50. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 208 с.

51. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 323 с.

52. Крюкова О. Г. Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие / О. Г. Крюкова, А. Н. Ряховская, М. О. Кузнецова ; под ред. О. Г. Крюковой. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 256с.

53. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с.+ Доп. Материалы

54. Липсиц, И. В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учебник / И. В. Липсиц, В. В. Коссов. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 320 с.

55. Лукина, А. В. Маркетинг : учебное пособие / А.В. Лукина. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. – 238 с.

56. Маркетинг : учебник / под ред. В. П. Третьяка. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 368 с

57. Методология организации научно-исследовательской деятельности. Коммерциализация и управление интеллектуальной собственностью : учебное пособие / сост. В. В. Кондратьев, И. В. Вишнякова ; Минобрнауки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2022. - 172 с.

58. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

59. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А. Е. Митрофанова, Д. К. Захаров, Р. А. Ашурбеков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 137 с.

60. Мухопад, В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности : монография / В. И. Мухопад. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 512 с.

61. Мухопад, В. И. Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности : учебник / В.И. Мухопад. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 576 с.

62. Наумов, В. Н. Маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 410 с.

63. НИР. Современная коммуникативистика, 2021, вып. № 2(33)

64. Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие / М. К. Хусаинов, О. Н. Владимирова, А. Т. Петрова [и др.] ; под. ред. М. К. Хусаинова. – М. : Финансы и Статистика, 2021. – 264 с.

65. Основы инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. В. Аверченков [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 162 с

66. Основы маркетинга и менеджмента : учебно-практическое пособие : электронное издание / Е. С. Ловкова, Т. Н. Кашицына ; учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 350с

67. Основы менеджмента: учеб. пособие Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : ВлГУ, 2020. – 173 с.

68. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с. + Доп. материалы

69. Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

70. Пошерстник, Н.В. Инновационный менеджмент. Практикум / Н.В. Пошерстник. – М.: КноРус, 2022. – 328 с.

71. Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.

72. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 136 с

73. Проблемы анализа риска, 2017, том 14, № 4: Научно-практический журнал – 2023. – 96 с.

74. Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.

75. Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

76. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с

77. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резни- ка. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 263 с.

78. Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала: Реальные истории корпоративных инвесторов. Как получить доступ к инновациям стартапов и как получить финансирование : практическое руководство / Э. Романс. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 269 с.

79. Романс, Э. Повелители корпоративного венчурного капитала. Реальные истории корпоративных инвесторов: практическое пособие / Эндрю Романс ; пер. с англ. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 272 с

80. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 240 с.

81. Савчук В.П. Управление финансами предприятия: Учебное пособие / Савчук В.П., – 3-е изд., (эл.) – М.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. – 483 с.

82. Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.

83. Серебрякова, Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т. Ю. Серебрякова, О. Г. Гордеева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 233 с.

84. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

85. Синг Онг Ю. Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное / Синг Онг Ю – М.:Альпина Паблишер, 2022. – 318 с.

86. Скрыбин, О. О. Бизнес-планирование : практикум / О. О. Скрыбин. – М. : МИСиС, 2021. – 140 с

87. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.Н. Соколова. – М.: КноРус, 2023. – 208 с.

88. Тесля П.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / Тесля П.Н. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 218 с.:

89. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

90. Управление развитием инновационной деятельности в регионах России : монография / А. А. Харин, А. В. Рождественский, И. Л.

Коленский, А. А. Харин мл. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 213 с.

91. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2023. – 448 с.

92. Фридман, А. М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга предприятия питания : учебник / А.М. Фридман. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 229 с.

93. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 236 с.

94. Финогенова Ю.Ю. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю. – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с.

95. Халл, М. Нанотехнологии и экология: риски, нормативно-правовое регулирование и управление : монография / М. Халл, Д. Боумен. - 3-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 347 с.

96. Хабибулин И.И., Рабцевич А.А. Регламентация труда персонала при инновационном управлении на предприятии. Современные научные исследования и инновации. 2021. № 1(57). С. 490-492

97. Ханкевич В.К. Финансы организаций: Учебное пособие / Позняков В.В., Колпина Л.Г., Ханкевич В.К. – Мн.:РИПО, 2020. – 331 с

98. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы: Юрайт, 2022. – 326 с.

99. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы: Юрайт, 2022. – 326 с.

100. Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие /М.В. Чараева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. –240 с. + Доп. материалы

101. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 12-е изд. перераб. – М. : Дашков и К°, 2023. – 538 с.

102. Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2021. № 37. С.89-94.
103. Щербаков, В. Н. Макроэкономические аспекты коммерциализации инноваций : монография / В. Н. Щербаков, А. В. Дубровский, И. В. Макарова. - 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2022. – 492 с.
104. Экономическое обоснование инженерных проектов в инновационной экономике : учебное пособие / А.В. Бабилова, Е.К. Задоронья, Е.А. Кобец [и др.] ; под ред. М.Н. Корсакова, И.К. Шевченко. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 143 с.
105. Экологическая экономика и устойчивое развитие России [Электронный ресурс] : монография / Е. Г. Ерлыгина [и др.] ; под общ. ред. канд. экон. наук Е. С. Ловковой ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 152 с.
106. Эколого-экономические аспекты устойчивого развития региона: коллективная монография / под общей ред. Е.С. Ловковой. Нижневартовск: Наука и практика, 2021. 150 с
107. Яковсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Яковсон. – М.: Омега-Л, 2023. – 176 с.
108. Яковсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Яковсон. – М. : Омега-Л, 2024. – 176 с.
109. Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

Учебное электронное издание

ЕРЛЫГИНА Елена Геннадьевна
КАШИЦЫНА Татьяна Николаевна
ЛОВКОВА Елена Сергеевна

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ:
ИННОВАЦИИ, РИСКИ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод DVD-ROM.

Тираж 8 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Институт экономики и туризма
кафедра менеджмента и маркетинга
kashicina@yandex.ru
nikishinaes@yandex.ru