

Содержание:

Введение

Направленный организационный поиск идей и доведение их до инноваций, постоянная нацеленность их на производственное предпринимательство служат специфическим инструментом развития предприятия.

При эффективной инновационной деятельности и рациональных затратах на нее (относительно текущих затрат на выпуск своей продукции) предприятие поставляет на рынок пользующуюся спросом продукцию, улучшает ее качество, снижает затраты на ее производство и, если увеличение объема продаж зависит от размера цены, то может снижать цены, не уменьшая заработную плату, рентабельность производства, затраты на развитие предприятия.

Инновационная деятельность влияет на результаты работы предприятий, которые, со своей стороны, определяют социально-экономическое положение страны и уровень жизни населения.

Поэтому в настоящее время инновационному развитию уделяется все большее внимание на всех уровнях государственного, муниципального и внутрифирменного управления.

По результатам мировой практики до 30% прироста валового внутреннего продукта стран мира (в некоторых источниках этот показатель указывается в пределах 70-80%) обеспечивается научно-техническим развитием.

В современном менеджменте базовый элемент системы организации и управления инновациями - инновационный проект. Под ним понимается проект, направленный на решение уникальной задачи создания, внедрения, освоения инноваций, выводу на потребителей их результатов и получение выгод.

Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы работы.

Степень разработанности проблемы. Среди исследований, так или иначе затрагивающих изучение российской инновационной деятельности предприятий, можно выделить следующие наиболее значимые направления:

- ○ реформирование финансово-экономической системы инновационной деятельности (С. А. Агарков, М. О. Грязнова, А. А. Майоров, Ю. В. Храмов и др.);
- анализ и оценка инновационной деятельности (В. Г. Воронин, Попков, В. П. Семенов, И. В. Сергеев, Р. А. Фатхудинов);
- инновационная деятельность малых предприятий (П. Н. Завлин А. А. Майоров, О. Л. Фиговский, А. А. Ипатов, А. С. Кулагин и др.).

Причем российские ученые-экономисты доказали, что западный финансовый менеджмент применим к российской действительности, осуществили необходимую адаптацию классических зарубежных теорий управления финансово-инвестиционной деятельностью предприятия к условиям российского рынка. В опубликованных работах достаточно глубоко и полно исследованы различные аспекты исследуемой тематики.

Специфика управления проектами раскрыта в работах Л. Н. Борониной и П. С. Кернякевича. Особенности оценки эффективности реализации проектов затронуты в работах И. Е. Лысковой, И. А. Максименко и др.

Объект исследования представленной работы – возможности повышения эффективности деятельности предприятий и организаций за счет грамотной организации, планирования и осуществления инновационных проектов.

Предмет изучения - проектная (инновационная) деятельность организаций.

База исследования - общество с ограниченной ответственностью «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», г. Москва (далее по тексту ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»).

Цель работы - анализ инновационной деятельности и инновационного проекта предприятия, разработка концепции предложений по развитию инновационной инфраструктуры в организации.

В соответствии с целью исследования ставятся задачи:

- изложить теоретические основы инновационной деятельности в организации;
- рассмотреть особенности оценки эффективности инновационных проектов
- осуществить анализ организации инновационной деятельности в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» и выявить возможности ее совершенствования;
- произвести оценку эффективности инновационного проекта, реализованного в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ».

Теоретической и методологической базой работы является научная и специальная литература зарубежных и отечественных авторов в исследуемой предметной области, положения теории организации, теории менеджмента, экономики промышленного производства, теории инновационного менеджмента, а так же рабочие материалы и статистические отчеты ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ».

Методы исследования. В ходе написания работы был использован комплекс методов экономических исследований, объединенных системным подходом к изучению данной проблемы. На разных этапах работы применялись аналитический, монографический, графический, экономико-статистический, сравнительный методы исследования, с их многообразными способами и приемами.

Объем и структура работы. Написана на 43 листе. Цель, основные задачи и логика исследования определили его структуру, которая включает: введение; две главы основной части, объединяющей 4 параграфа; заключение; список использованных источников, который содержит 27 наименований, и 6 приложений. Содержит 4 таблицы, 4 рисунка.

1. Теоретические основы анализа эффективности управления проектом инновационным проектом

1.1 Понятие инновационной деятельности.

Классификация

ИННОВАЦИЙ

Под инновацией (англ. innovation – нововведение, новшество, новаторство) как понимают понимают «инвестицию в новацию». При этом новация (лат. novation - изменение, обновление) представляет собой определенное новшество, которого не было раньше [13, с. 217]. Термин «инновация» ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Алоиз Шумпетер в первом десятилетии XX в. В своей работе «Теория экономического развития» [26].



Инвестиционный процесс является

целенаправленной многоуровневой деятельностью, осуществляемой в условиях ограничений ресурсов, воздействия факторов случайности и неопределенности (рис. 1 [9, с. 32]).

Рисунок 1 - Сущность инвестиционного процесса

Инновации в любом из секторов экономики требуют финансовых вложений. Для того, чтобы получить дополнительную прибыль, повысить эффективность деятельности организации, получить социально-экономический эффект, и необходимо осуществить финансовые вложения - инвестиции.

В самом общем смысле инвестиционным проектом называется план или программа вложения капитала с целью последующего получения прибыли [8, с. 5].

В современной литературе существует множество трактовок таких понятий, как инновация, инновационная деятельность, различные виды классификации инноваций. В термин «инновация» авторы зачастую вкладывают разный смысл. Ряд зарубежных и отечественных авторов дает определения инновации, которые приведены для наглядности в табличном виде (таблица. 1).

Таблица 1

Определения понятия «инновация»

Автор	Определение
Б. Твисс	Инновация - процесс, в котором изобретение или новая идея приобретает экономическое содержание.
Ф. Никсон	Инновация - совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования.
Б. Санто	Инновация - это такой общественно-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход.
И. Шумпетер	Инновация - новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений - новый момент динамизации экономического развития.

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Д. В. Соколов,	Инновация (нововведение) - итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкретные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, экологический).
А. Б.	
Титов,	
М. М.	
Шабанова	

- Ю. П. Морозов Инновация - прибыльное использование новаций в виде новых технологий, видов продукции, организационно-технологических и социально - экономических решений производственного, финансового, коммерческого или иного характера.
- А. И. Пригожий Считает, что нововведение сводится к развитию технологии, техники, управления на стадиях их зарождения, освоения, диффузии на других объектах.
- П. Н. Завлин, Инновация - использование в той или иной сфере общества результатов интеллектуальной (научно-технической) деятельности, направленных на совершенствование процесса деятельности или его результатов[1].
- А. К. Казанцев, Л. Э. Миндели

Таблица составлена по следующим источникам: 2, 4, 5, 6, 9, 14.

В коммерческом аспекте инновация предстает как экономическая необходимость, осознанная через потребности рынка [23, с. 105].

Понятие «инновация» может быть определено и следующим образом: «Инновация (нововведение) - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [2, с. 5].

Итак, инновации - качественные изменения в производстве. Они могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления. Классификация инноваций представлена на рисунке в Приложении А [6, с. 48].

Инновационная деятельность - это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства.

Инновационная деятельность включает: 1) выявление проблем предприятия; 2) осуществление инновационного процесса; 3) организацию инновационной деятельности [14, с. 18].

Планирование стратегии предприятия, инвестиций и инноваций является функциональным процессом, органически связанным с единым процессом стратегического планирования.

Стратегический план развития предприятия, план инноваций и план инвестиций различаются уровнем детализации информации о планируемых нововведениях. Планирование инноваций рассматривается как промежуточный этап между планированием стратегии и детальным планированием инвестиций [9, с. 114].

В плане инноваций тщательно анализируются альтернативы по реализации идей стратегического плана, поскольку проводить такую работу на этапе инвестиционного планирования слишком дорого. План инноваций должен содержать информацию, необходимую для планирования инвестиций. План инноваций необходим также для разграничения и установления взаимосвязей между общим управлением предприятием, управлением изменениями (проектами) и техническим управлением технологическими процессами [7, с. 252].

Последующий процесс принятия инвестиционных решений является неотъемлемой частью стратегического планирования, которое должно обеспечить согласование долгосрочных целей предприятия и использование ресурсов, направляемых на достижение целей.

Инновационная цель - желаемый результат инновационной деятельности, то есть реализации инновационной стратегии (например, должно быть осуществлено производство новой продукции), выраженный качественно (именно новой продукции) и количественно (в заданном объеме выпуска), имеющий ответственного исполнителя (начальник производства), срок достижения (например, до 01 марта следующего года) и ограничение по ресурсам (в пределах утвержденной сметы расходов) [24, с. 23].

Формулирование целей инновационной деятельности происходит под влиянием общих целей организации и выбранной на их основе базовой стратегии развития предприятия. Базовая стратегия ориентирует инновационную деятельность на поиск возможностей для получения достаточного уровня прибыли [22, с. 55].

Инновационными целями предприятия могут быть: 1) повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; 2) сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т. п. на основе использования новых технологий [23, с. 106].

Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение: приобретать инновации на стороне или разрабатывать самостоятельно.

В первом случае предприятие, как правило, устанавливает стратегическое партнерство со специализированной научно-исследовательской или конструкторской организацией. При этом следует иметь в виду, что единовременное приобретение технологии потребует аккумуляирования значительных финансовых средств за достаточно короткий срок.

Для наиболее эффективного использования финансовых вложений потребуется тщательное сканирование рынка новых технологий и детальный анализ базы данных организаций, специализирующихся на инновационных технологиях.

Во втором случае целесообразным представляется создание собственного научно-исследовательского инновационного подразделения. По сравнению с приобретением новой технологии такой подход позволяет избежать крупных единовременных затрат, так как суммы инвестиций растянуты во времени.

Вместе с тем, новое подразделение, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, можно создать посредством реорганизации службы главного технолога или конструкторского отдела.

Многие из отечественных предприятий, осуществляющих инновационную деятельность на мировом уровне, пошли по пути зарубежных компаний и создали в своем составе специализированные инновационные подразделения (по аналогии с отделами R&D - Research & Development). Такой подход позволяет, во-первых, приблизить научно-исследовательский поиск к возможностям исходного производства и нуждам конечного потребителя. Во-вторых, привлечь высококвалифицированные научные кадры и, в-третьих, быть более уверенными в сохранении коммерческой тайны [20, с. 36].

В соответствии с Федеральным Законом РФ «О науке и научно-технической политике» [1] (ст. 5) самостоятельные научно-исследовательские организации, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, могут

получить свидетельство о государственной аккредитации, дающее право на предоставление налоговых и иных льгот, установленных законодательством РФ.

Одним из первых шагов к созданию собственного инновационного подразделения может стать посещение предприятий, имеющих в своем составе специализированное инновационное подразделение («научно-технологический институт» внутри предприятия), с целью ознакомления с их опытом развития.

Основное назначение инновационного подразделения заключается в проработке различных научно-технических идей по достижению поставленной инновационной цели. На основе таких идей разрабатываются и принимаются технические решения. В виде отчета эти решения могут использоваться как техническое задание для инновационного проекта [3, с. 58].

Итак, инновационная деятельность – это целенаправленная и организованная творческая деятельность, состоящая из совокупности различных видов работ, взаимоувязанных в единый процесс по созданию, производству и реализации инноваций. Поэтому инновационное и инвестиционное планирование можно рассматривать как процесс планирования реализации выбранной стратегии. Главная цель управления инновациями – это разработка и производство новых видов продукции.

1.2 Методы оценки эффективности инновационной деятельности

Международная практика оценки эффективности финансовых вложений существенно базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал [11, с. 107].
2. Инвестируемый капитал, как и денежный поток, приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который, как правило, предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала [4, с. 81].

Определим понятия дисконтирования денежных потоков и рассмотрим методику построения коэффициентов дисконтирования.

В первую очередь отметим, что одной из основных причин возникновения специальных методов оценки инвестиционных проектов является неодинаковая ценность денежных средств во времени. Практически это означает, что рубль сегодняшний считается не тождественным рублю через год.

Причина такого разного отношения к одной и той же денежной сумме даже не инфляция - более фундаментальной причиной является то, что рубль, вложенный в любого рода коммерческие операции (включая и простое помещение его на депозит в банке), способен через год превратиться в большую сумму за счет полученного с его помощью дохода. Эта истина является аксиомой финансовых операций и предопределяет весь механизм экономического обоснования и анализа инвестиционных проектов [18, с. 102].

Вывод: рубль сегодня стоит больше, чем рубль, который мы получим в будущем. Рубль, полученный сегодня, можно немедленно вложить в дело и он будет приносить прибыль. Или его можно положить на банковский счет и получать процент.

Дисконтированием денежных потоков называется приведение их разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их стоимости на определенный момент времени, который называется моментом приведения и обычно обозначается через t_0 [4, с. 83]. Дисконтирование является базой для расчетов стоимости денег с учетом фактора времени [17, с. 92].

Дисконтирование выполняется путём умножения будущих денежных потоков (потоков платежей) на коэффициент дисконтирования:

$$k_d = \frac{1}{(1+i)^n} \quad (1)$$

где

i - процентная ставка;

n - порядковый номер периода [4, с. 84].

Момент приведения может не совпадать с базовым моментом (началом отсчета времени, t_0). Процедуру дисконтирования понимают в расширенном смысле, т.е. как приведение не только к более раннему моменту времени, но и к более позднему (в случае, если $t_0 > 0$).

В качестве момента приведения наиболее часто (но не всегда) выбирают либо базовый момент ($t_0 = t_0$), либо начало периода, когда в результате реализации инвестиционного проекта предприятие начнет получать чистую прибыль.

Выбор численного значения коэффициента дисконтирования зависит от таких факторов, как: 1) цели инвестирования и условия реализации проекта; 2) уровень инфляции в национальной экономике; 3) величина инвестиционного риска; 4) альтернативные возможности вложения капитала; 5) финансовые соображения и представления инвестора [27, с. 146].

Общая схема всех динамических методов оценки эффективности инвестиций, в принципе, одинакова и основывается на прогнозировании положительных и отрицательных денежных потоков (расходов и доходов, связанных с реализацией проекта) на плановый период и сопоставлении полученного сальдо денежных потоков, дисконтированного по соответствующей ставке, с инвестиционными затратами [16, с. 119].

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

- чистое современное значение инвестиционного проекта - чистый приведенный доход - Net present Value (NPV);
- внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) - Internal rate of return (IRR);
- индекс рентабельности - Profitability index - (PI);
- дисконтированный срок окупаемости - Payback period (DPB) [17, с. 98].

Данные показатели, равно как и соответствующие им методы, используются в двух вариантах:

1. для определения эффективности независимых инвестиционных проектов (так называемая абсолютная эффективность), когда делается вывод о том принять

- проект или отклонить,
2. для определения эффективности взаимоисключающих друг друга проектов (сравнительная эффективность), когда делается вывод о том, какой проект принять из нескольких альтернативных.

Названные показатели вычисляются на основе плана денежного потока инновационного проекта.

Наиболее надежным и часто используемым является метод чистой приведенной стоимости (NPV) [21, с. 187]. Он показывает разницу между суммой всех дисконтированных денежных потоков и начальными инвестициями. Согласно теории проект принимается, если значение NPV положительное, и отвергается, если NPV отрицательное. Этот показатель рассчитывается следующим образом:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \left(\frac{P_k}{(1+r)^k} \right) - I, \quad (2)$$

где

r - ставка дисконтирования, равная средневзвешенной стоимости капитала (WACC [2]);

I - начальные инвестиции (в нулевой период);

P_k - денежные потоки за период с 1 по n -й год [16, с. 121].

Другим классическим методом оценки эффективности инвестиций, менее используемым, является внутренняя норма доходности (IRR). IRR - это значение ставки дисконтирования, при котором все денежные расходы по проекту равны всем денежным доходам [6, с. 208]. Иначе говоря, $IRR = r$, при котором $NPV = 0$.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: IRR показывает ту норму доходности инвестиций, при которой для инвестора не имеет значения - инвестировать средства в проект или нет [25, с. 277].

Для расчета IRR можно использовать компьютерные средства, а так же следующую формулу приближенного вычисления:

$$IRR = i_1 + NPV_1 (i_2 - i_1) / (NPV_1 - NPV_2) \quad (3)$$

где i_1 и i_2 – ставки, соответствующие некоторым положительному (NPV1) и отрицательному (NPV2) значениям чистого приведенного дохода [3].

Чем меньше интервал $i_1 - i_2$, тем точнее полученный результат.

Так же может быть использован графический метод. На основе минимум двух рассчитанных значений NPV при разных ставках дисконтирования (% годовых), строится график. Особенно точным будет результат, если график строить на основе данных с положительными и отрицательными значениями [6, с. 211].

Согласно теории финансов, проект следует принимать только в том случае, если его IRR выше стоимости капитала [12, с. 69].

Расчет индекса рентабельности (PI) используется, когда необходимо выбрать один проект из ряда альтернативных инновационных проектов, имеющих примерно одинаковое значение NPV.

Индекс рентабельности определяется по формуле [9, с. 286]:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k I} \quad (4)$$

Другой метод оценки инвестиций - срок окупаемости (PB). Он показывает, через сколько лет окупятся затраты на проект: $PB = N$, где N - число лет, при котором [9, с. 286]:

$$\sum_{k=1}^n P_k = I \quad (5)$$

Иногда сроки окупаемости рассчитываются с учетом временной стоимости капитала, то есть с использованием дисконтирования. В этом случае: $PB = N$, где N - число лет, при котором [9, с. 287]:

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} = I \quad (6)$$

Являясь методически достаточно простым, этот метод имеет ряд недостатков, не являясь достаточно точным [6, с. 213]. Поэтому эксперты советуют применять рассмотренный метод в сочетании с другими методами оценки.

Для проведения финансовой оценки капиталовложений в инновацию эксперты считают, что метод приведения к настоящей стоимости является наиболее надежным [22, с. 205].

Все методы оценки приемлемости инвестиций, которые были рассмотрены выше, в той или иной мере основаны на сопоставлении результатов инвестиций и тех затрат денежных средств, благодаря которым эти результаты достигаются.

Выводы:

1. Инновацию можно рассматривать как общественно-технический и экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий. В случае, если инновация ориентируется на экономическую выгоду, на прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход.
2. Управление инновационной деятельностью предприятия - системный процесс организационного воздействия на инновационную деятельность со стороны руководства предприятия посредством реализации мероприятий, направленных на восстановление, сохранение и укрепление конкурентоспособности предприятия, обеспечение стабильности и экономического роста предприятия.
3. Основные виды оценки эффективности инвестиций в инновации базируются на сопоставлении затрат и результатов (выгод) от проекта, но отличаются подходом к их оценке и составом.

Рассмотрим, как осуществляется процесс управления инновациями более подробно на примере конкретного Московского предприятия - ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ».

2. инновационная деятельность в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»

2.1 Характеристика деятельности ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»

Юридическое лицо общество с ограниченной ответственностью «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» создано в 2014 г. зарегистрировано Инспекцией Федеральной налоговой

службы № 33 по г. Москве 30 апреля и присвоен ОГРН 1147746482740, ИНН 7703810467.

Юридический адрес: 123317, Москва, переулок Стрельбищенский, 29/1.

Направления деятельности:

- Разработка и производство мультисервисного телекоммуникационного оборудования.
- Системная интеграция.
- Выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в сфере телекоммуникаций.

Осуществляет:

- Предпроектное обследование и проектирование объектов, систем и сетей связи.
- Консалтинг.
- Производство и поставку оборудования.
- Обучение специалистов заказчика пусконаладочным работам и обслуживанию телекоммуникационного оборудования.

Выполняет:

- Монтажные и пусконаладочные работы.
- Поставку, инсталляцию и конфигурацию программного обеспечения телекоммуникационного оборудования.
- Интеграцию с существующими системами связи и сетями передачи данных.
- Гарантийное и послегарантийное обслуживание выполненных проектов.
- Техническую поддержку и сервис.

Миссия организации (выраженное словесно основное, значимое, функциональное назначение организации в долгосрочном периоде [19, с. 229]): обеспечение актуального спроса на цифровое телекоммуникационное оборудование, разработка и сопровождение современных систем телефонной связи, сетей передачи данных, локальных и распределенных вычислительных сетей.

Контингент обслуживания: юридические и физические лица.

Технология производства ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» адаптирована к местным потребностям и обстоятельствам.

Внутренняя концепция предприятия: сочетание традиции и инновации; оптимальное взаимодействие внутри предприятия и профессиональных умений всех сотрудников и участков; поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху; высокие стандарты деловых операций и личного поведения.

Лозунг фирмы: «Наши возможности - прибыль Ваша».

Значительное число сотрудников, реально осуществляющих свою трудовую деятельность в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», оформлены как сотрудники материнской компании ОАО «МТК», т. е. используется так называемый «аутстаффинг».[\[4\]](#)

Организационная структура исследуемой организации является линейно-функциональной (рисунок 2).

Собрание учредителей

Генеральный директор

Директор по управлению

Зам. директора

Директор по кадрам

Главный бухгалтер

Начальник финансового

отдела

Начальник ПО

Начальник МТС

Начальник ПЭО

Главный технолог

Рисунок 2 - Схема организационной структуры управления ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»

Линейно-функциональная модель организации позволяет обеспечить стратегическую направленность управления, оперативность реализации управленческих решений и исключить дублирование управленческих функций [15, с. 69].

Высшим органом управления ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» является общее собрание участников общества (учредителей), к исключительной компетенции которого относится:

- определение основных направлений деятельности, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- изменение устава, в том числе изменение размера уставного капитала;
- принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками;
- утверждение документов, регулирующих внутреннюю деятельность;
- решение иных вопросов, предусмотренных законодательством.

Генеральный директор ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» осуществляет общее руководство организацией.

К функциям заместителя генерального директора ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» относится исполнение указаний директора, во многом, дублирование его функций.

Директор по управлению осуществляет руководство стратегическим планированием в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ». На данный момент в стратегические планы организации входит расширение производства продукции, работ, услуг, руководство, контроль и координация работ по их реализации.

Начальник отдела маркетинга и сбыта ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» отвечает за реализацию маркетинга-микс (комплекс маркетинга, который зарубежными исследователями называется принципом «четырёх пи» - product - товар, price - цена, place - сбыт, promotion - продвижение [22, с. 90]) на предприятии. Управление сбытом на предприятии так же осуществляет этот отдел. Именно в обязанности работников этого отдела входит непосредственное общение с оптовыми покупателями и принятие решений в области поставок товара, согласование объёмов работ с заказчиками, а так же связь с торговыми точками, индивидуальными предпринимателями, осуществляющими закупку мелким оптом.

Так же работники отдела осуществляют контроль за соблюдением правил хранения товарно-материальных ценностей, составляют отчетность по установленным формам; контролируют своевременность отгрузки возвратной

тары, в необходимых случаях ведут розыск непоступивших грузов; участвуют в проведении инвентаризаций.

Начальник финансового отдела ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» организует управление движением финансовых ресурсов; обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость.

Начальник производственного отдела отвечает за функционирование основного производства.

Основными задачами директора по кадрам являются: обеспечение организации работниками требуемых профессий, специальностей и квалификации; соблюдение действующего законодательства в работе с кадрами; документирование кадровой деятельности организации, организация работы по развитию персонала.

Главным органом, осуществляющим планирование деятельности предприятия ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», в том числе, планирование и обоснование инновационной деятельности (то есть фактически инновационное проектирование), является планово-экономический отдел (ПЭО).

Как правило планово-экономический отдел осуществляет технико-экономическое планирование, составляет основной документ, характеризующий текущую деятельность предприятия, производственную программу, разрабатывает перспективные программы развития предприятия, координирует работу экономических служб, их взаимодействие с техническими службами [10, с. 151].

В ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» ПЭО осуществляет: формирование и контроль за ходом выполнения подразделениями предприятия плановых заданий, правильностью применения установленных цен; разработку и организацию реализации инновационных проектов и программ на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период.

Структура, штатный состав и численность ПЭО изменяются и утверждаются приказом генерального директора ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» с учетом объемов работы и особенностей производства по представлению начальника ПЭО и по согласованию с заместителем генерального директора ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ».

Структура ПЭО отражена на рисунке 3.

Начальник ПЭО

Экономист

Экономист

1. Калькулирование себестоимости на серийную продукцию.
 2. Подготовка документов для процедуры регистрации цен.
 3. Формирование цен на импортную продукцию.
 4. Формирование цен на продукцию, поставляемую на экспорт.
 5. Оценка эффективности инновационных проектов статическим методом.
1. Статистическая отчетность.
 2. Штатное расписание, фонд оплаты труда и т. д.
 3. Анализ плановых и фактически сложившихся экономических показателей.
 3. Формирование цен на опытные партии, разовые заказы.
 4. Сопровождение опытного участка производства
 5. Расчет стоимости инновационных проектов.

Рисунок 3 - Структура планово-экономического отдела ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»

Начальник планово-экономического отдела ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» (далее по тексту ПЭО) осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии.

Выше было отмечено, что основой построения организационной структуры исследуемого предприятия в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» является линейно-функциональная структура, с выделением руководства отдельными функциями (производство, снабжение, сбыт, кадры, планово-экономический отдел (ПЭО), бухгалтерия). Такая организационная модель объединяет в себе преимущества линейной и функциональной моделей [15, с. 69].

Однако, с повышением интенсивности инновационных процессов в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» значительной проблемой выступила слабая координация между отдельными функциями управления. Взаимосвязи ПЭО с другими подразделениями предприятия отражены в табличной форме в Приложении Б.

В последнее время идет активное накопление опыта по преодолению указанных выше проблем предприятия в области организации инновационной деятельности. Решением выступает организация инновационных проектов в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» по следующим уровням: 1) создание комитетов по инновационным проектам; 2) целевые группы; 3) создание внутреннего инновационного подразделения.

Автор представленной работы считает необходимым создание в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» отдела планирования инновационной деятельности, действующего на постоянной основе. В соответствии с выбранным вариантом создания инновационной службы, ее организационная структура может иметь следующий вид (Приложение В).

Необходимо оградить инновационное подразделение от непосильных нагрузок. Вложения в разработку инноваций не должны включаться в регулярно проводимый анализ отдачи от капиталовложений до тех пор, пока новые изделия (услуги) не утвердятся на рынке [25, с. 233].

Работа данной службы в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» позволит повысить эффективность инновационной деятельности, экономическим и финансовый потенциал предприятия, реализовать основную цель предпринимательства - получение прибыли.

По мнению автора представленной работы, функции сотрудников ПЭО в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» превышают эффективный фонд рабочего времени. Это связано с тем, что разработка и производство - непрерывный процесс: постоянно совершенствуется конструкция изготавливаемой продукции, идет поиск и использование в производстве новых видов комплектующих изделий, функции многократно повторяются в течение года.

Поэтому в случае, если администрацией предприятия ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» не будет в ближайшее время принято решение о создании отдела инноваций, целесообразно ввести еще как минимум одну штатную единицу экономиста и распределить между ними функции более рационально.

В настоящее время ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» - стабильно работающее предприятие.

Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» сведены в единую таблицу (Приложение Г).

Анализируя данные таблицы Приложения Г, можно сделать вывод, что ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» значительно увеличило объем хозяйственной деятельности в 2019 г.; предприятие в исследуемый период 2017-2019 гг. наращивало основной капитал, чистую прибыль, производительность труда; улучшило целый ряд показателей финансово-хозяйственной деятельности. Руководством предприятия на 2019 г. был составлен бизнес-план с учетом увеличения экономического потенциала организации.

Так же возможно сделать вывод, что наблюдается рост численности сотрудников, но их производительность снижается. Это связано с тем, что численность торгово-оперативного персонала в 2018 - 2019 гг. остается стабильной, и рост общей численности персонала происходил не за счет этой категории работников, что и определяет снижение показателя выработки на одного работника. Следовательно, директору ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» необходимо внести изменения в кадровую политику предприятия.

Анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» по данным таблицы в Приложении Д позволил выяснить, что показатель прибыли в целом по предприятию имеет тенденцию к росту; в 2019 г. прибыль увеличилась почти в 1,5 раза, но рентабельность активов увеличилась на 131,21%.

Поэтому, по мнению автора представленного отчета, для выяснения факторов, оказавших положительное или отрицательное влияние на рентабельность реализованной продукции можно рекомендовать исследуемому хозяйствующему субъекту проанализировать изменения в структуре реализованной продукции и изменения в индивидуальной рентабельности реализованной продукции.

Итак, рассматриваемая коммерческая организация на протяжении трёх лет работает стабильно.

Организационно-управленческая структура ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», по мнению администрации, в целом, соответствует целям и задачам организации, факторам внешней среды.

Главным органом, осуществляющим в настоящее время планирование деятельности предприятия ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», в том числе, планирование и обоснование инновационной деятельности, является планово-экономический отдел.

С повышением интенсивности инновационных процессов в ООО «СВЯЗЬ-СЕР-ВИС» значительной проблемой выступила слабая координация между отдельными функциями управления. Необходимо создание в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» отдела планирования инновационной деятельности, действующего на постоянной основе.

Отдел по инновационному развитию / планированию должен быть органом комплексного планирования и координации инновационной деятельности на предприятии, важной задачей которого должно стать формирование инновационной инфраструктуры, обеспечивающей как наращивание инновационного потенциала области, так и выход инновационной продукции на рынки [5, с. 128].

Так же администрации предприятия может быть рекомендовано внести изменения в кадровую политику, а так же осуществление детального анализа изменения в структуре реализованной продукции и изменения в индивидуальной рентабельности реализованной продукции из-за несоответствия динамики роста прибили и отдельно рентабельности.

2.2 Оценка эффективности инновационного проекта, реализованного в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ»

В ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» инновационная деятельность - непрерывный процесс:

- постоянно усовершенствуется конструкция изготавливаемой продукции;
- идет поиск и использование в производстве новых видов комплектующих изделий;
- была разработана и запущена в производства цифровая АТС (узловая);
- в 2019 году был разработан новый вид продукции - принципиально новая система электропитания (ПС-60);
- открываются по мере необходимости сервисные центры по гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- расширяется рынок сбыта.

На предприятии в настоящее время действует комплексная система управления качеством продукции и 96 стандартов предприятия.

В текущем году осваивается серийное производство оборудования автоматической электронной цифровой станции (далее по тексту АТС-Ф) в России. Производство сертифицировано на соответствие стандарту качества ISO 9001. Стандарты ISO серии 9000 определяют основные положения систем менеджмента качества, а также восемь принципов менеджмента качества, которые образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в серию стандартов ISO 9000 [14, с. 432].

В ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» разработана политика в области качества, процедурные документы по 20-ти элементам системы качества. В стадии разработки находится «Руководство по качеству».

Для сокращения технологического брака в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» было внедрено и широко используется специализированное сервисное стендовое оборудование. «Прозвонка» кассет автоматизирована с помощью стендового оборудования «ПОЛИНОМ», наладка типовых элементов замены (далее по тексту ТЭЗ) также автоматизирована и ведется с помощью стендового оборудования «КАРАТ». Это позволяет наряду с сокращением брака существенно уменьшить временные затраты как на этапе автономной наладки, так и на этапе комплексной наладки и термотренировки АТС.

Это же стендовое оборудование применяется на сервис-центрах для проведения ремонтных работ.

Для наладки и контроля силовой электроники (блоки питания, преобразователи напряжения для ПС-60) разработаны и используются специализированные стенды.

Для сокращения брака по причине низкого качества комплектующих изделий в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» по ряду проблемных позиций ведется предварительный выборочный контроль.

Для учета и анализа причин отказов ТЭЗов в эксплуатации с целью их дальнейшего устранения разработана электронная база данных по отказам ТЭЗов АТС - Ф, которая с начала 2017 г. ведется всеми сервис-центрами.

По результатам анализа в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» проводятся доработки и усовершенствования оборудования.

Сделаны первые шаги по внедрению в производство новой, более прогрессивной технологии поверхностного монтажа (усовершенствованные микросборки, монтаж

«ПЛИС ALTERA» в корпусах QFP240, опытный ТЭЗ восьмиканальных абонентских комплектов АК8), позволяющей уменьшить массогабаритные показатели аппаратуры.

В настоящее время в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» ведутся следующие работы по модернизации и усовершенствованию АТСЭ-Ф:

- предполагается завершение работ по аппаратной и программной поддержке пакетных сигнализацией ОКС7 и DSS1, что позволит встраивать аппаратуру в сеть общего пользования, оснащенную самым современным оборудованием, а также интегрировать в свой состав различное периферийное импортное оборудование (транкинговые и DECT системы радиодоступа, ISDN-модули и т. д.);
- разработка интегрированного в АТС блока ISDN на базе специализированного телекоммуникационного процессора;
- разработка абонентского концентратора;
- усовершенствование и дальнейшее развитие системы техобслуживания АТС (разработка нового ТЭЗа для измерения параметров абонентской линии и абонентского комплекта);
- расширение возможностей и вариантов организации центров технической эксплуатации с использованием ТЭЗов нового поколения;
- модернизация системы электропитания ПС-60: разработка «интеллектуальной» системы термокомпенсации для заряда аккумуляторных батарей (АКБ) и увеличение мощности всей системы электропитания за счет разработки преобразователя удвоенной мощности.

Таким образом, очевидно, что предприятие ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» стремится идти в ногу со временем, инновационный процесс здесь может быть охарактеризован как непрерывный процесс, имеющий циклический характер. Отметим, что именно таким, по мнению экспертов, он и должен быть в современной организации [13, с. 220].

Бизнес-планы в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» составляются для каждого конкретного проекта.

Рассмотрим один из них более подробно.

Проанализируем процесс инвестиционной деятельности, связанной с предполагаемым выпуском в 2019 г. новой продукции - телекоммуникационной платформы «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+».

1. Описание товара. Телекоммуникационная платформа «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+», которая представляет собой программно-аппаратный комплекс, полностью разработанный собственными силами компании (Приложение Е).

Типовые элементов замены (ТЭЗ) платформы «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» показан на рисунке Е.2 в Приложении Е. В платформе реализована концепция мультисервисных сетей (IP-телефония, медиашлюзы, мультисервисные узлы с интегрированным DSLAM), позволяющая реализовать весь спектр услуг сетей NGN.

2. Актуальность разработки новой продукции.

Области применения платформы «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+»: 1) взаимоувязанная сеть связи РФ (операторские решения); 2) ведомственные технологические и корпоративные сети связи.

Телекоммуникационная платформа «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» характеризуется высокой надежностью за счёт распределённого управления и коммутации, резервирования основных функциональных модулей (коммутационных полей, процессоров, источников питания, управляющих шин).

Платформа поддерживает единый интерфейс удалённого мониторинга и управления не только с оборудованием марки «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» (коммутационным, систем передачи, абонентского доступа, медиашлюзов), но и с оборудованием других отечественных и зарубежных производителей. Имеет комплекс средств защиты от несанкционированного доступа к информации.

Основные преимущества телекоммуникационной платформы «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+»:

- выгодная конкурентная цена (по мнению независимых экспертов Ассоциации производителей оборудования связи (АПОС) «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» по соотношению характеристик цена/качество соответствует лучшим образцам телекоммуникационного оборудования);
- полное соответствие требованиям российских ведомств;
- собственная разработка программного обеспечения (без использования модулей иностранных разработчиков);
- гарантированная информационная безопасность ведения переговоров и устойчивость связи;
- наличие встроенных в оборудование и ПО всех специфичных (используемых только в России) протоколов взаимодействия сетей, реализация которых на

- другом оборудовании либо не возможна, либо требует значительных финансовых затрат на их реализацию;
- возможность расширения и наращивания функциональных возможностей платформы в соответствии с развитием потребностей заказчиков (переход без значительных затрат от коммутации каналов к пакетной коммутации);
 - высокая надежность за счёт распределённого управления и коммутации, резервирования основных функциональных модулей (коммутационных полей, процессоров, источников питания, управляющих шин);
 - высочайшая надежность терминальных окончаний, заложенная в схемотехнику и конструкцию оборудования;
 - срок гарантийного обслуживания оборудования может быть увеличен до 61 месяца;
 - сертифицированная сетевая система эксплуатации и технического обслуживания оборудования, позволяющая значительно повысить эффективность управления сетью, в состав которой может входить оборудование других производителей;
 - снижение затрат на содержание высококвалифицированного обслуживающего персонала;
 - значительное снижение затрат на развитие (строительство) телекоммуникационной сети на всех этапах (от предпроектного обследования до сдачи «под ключ») за счет комплексного решения поставленных задач;
 - хорошо развитая сеть сервисных центров на территории РФ, обеспечивающая быстрое реагирование на проблемы, возникающие в процессе эксплуатации.

3. Рынок сбыта.

Телекоммуникационная платформа «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» адаптирована для включения в существующие и строящиеся сети связи России и СНГ. Возможности оборудования могут наращиваться поэтапно.

4. Описание организации выполнения проекта и вывода технологии на рынок.

На экспериментальном образце подтверждена принципиальная возможность получения характеристик деятельности оборудования, определяющих его конкурентоспособность.

Проведен патентный поиск, подтвердивший новизну разработки. Готовятся материалы для подачи заявки на изобретение в России и международной заявки для патентования за рубежом. Ведется оптимизация параметров, создание

теоретической базы, компьютерных программ для технологии изготовления.

Планируется два пути выхода на рынок: организация собственного производства, а также продажа лицензий, как в России, так и за рубежом.

По первому пути определен парк станков для создания производства и серийного выпуска продукции. Есть ряд потенциальных покупателей на готовую продукцию и определен объем поставок. Потенциальные покупатели технологии ждут результатов испытаний, чтобы начать вести переговоры по покупке лицензии.

5. Планирование производства.

Прогнозируемый годовой объем продаж продукции ежегодно составляет 6 720 единиц. Этот объем продукции составляет плановый объем выпуска (таблица 2).

Таблица 2

Предполагаемый объем продаж телекоммуникационных платформ «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» по годам

Год	2020	2021	2022	2023	2024
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Объем продаж, шт.	6 720	6 720	6 720	6 720	6 720
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

В ходе реализации бизнес-плана реальный выпуск, в силу действия различных факторов - таких как срыв поставки, выход из строя станка и так далее, будет отличаться от планового, но на этапе планирования трудно учесть влияние всех факторов и поэтому при расчетах будем пользоваться значением именно планового объема выпуска продукции.

1. Расчет точки безубыточности и планируемой прибыли.

Безубыточный объем выпуска будет достигнут тогда, когда доход от продаж будет полностью покрывать валовые затраты. Пусть Q - объем выпуска, шт. Тогда доход от продаж будет равен $87,5 * Q$ \$, где 87,5 - цена единицы изделия без НДС (рисунок 4).

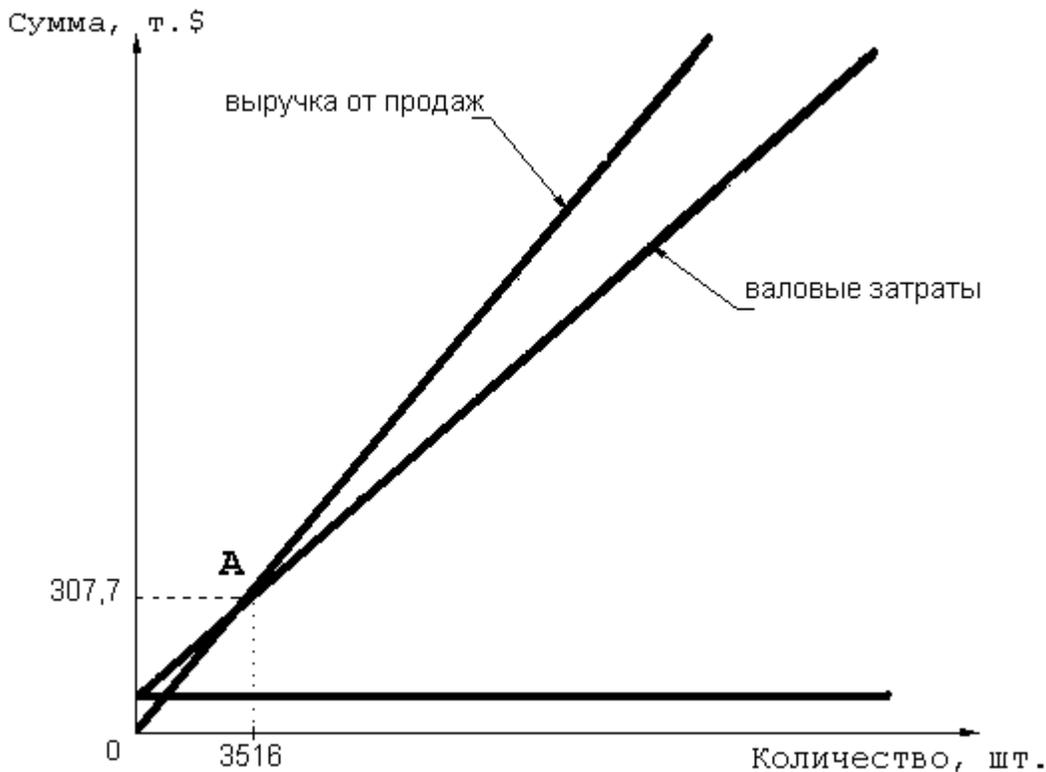


Рисунок 4 - График расчета точки безубыточности

Суммарные переменные затраты $50,8 * Q$ \$, а суммарные постоянные затраты 129 033 \$. Тогда безубыточный объем выпуска определим из условия $0 = Q (87,5 - 50,8) - 129 033$. Откуда $Q = 3 516$ шт.

Если годовой объем продаж составит 6 720 шт. (планируемый объем), то прибыль до налогообложения составит 117 600 \$.

Прибыль после налогообложения составит: $117 600 (1 - 0,20[5]) = 76 440$ \$.

7. Финансовый план.

Для осуществления проекта уже в 2019 году необходимо было приобрести и установить оборудования на сумму 142 250\$.

Оборудование доставляется, устанавливается и налаживается за счет поставщика.

В 2019 и 2020 году оборудование, относящееся к 2-х летней группе, полностью изнашивается и списывается. Поэтому необходимо в 2021 и 2022 годах необходимо приобрести оборудования на сумму 50\$. Кроме этого необходимо иметь оборотные средства в размере 441 376 \$.

Движение денежных средств показано в таблице 3.

Таблица 3 - Движение денежных средств при реализации инновационного проекта

	2019	2020	2021	2022	2023год	2024
	год	год	год	год		год
Приток:						
Выручка от продаж	-	672 007	672 007	672 007	672 007	672 007
Отток:						
Инвестиции в основные средства	142 250	-	50	-	50	-
Валовые затраты за вычетом амортизации	-	441 376	441 376	441 376	441 376	441 376
Налоги:						
- НДС	-	79 296	79 296	79 296	79 296	79 296
- Налог на прибыль	-	41160	41 160	41 160	41 160	41160

Для реализации проекта необходимо взять кредит для приобретения основных средств в размере 143 000\$. Если годовая ставка процента составит, например, 24%, срок погашения кредита 5 лет, а начисление процентов производится по формуле сложного процента раз в год, то при единовременном погашении кредита и процентов в конце 5-го года необходимо будет выплатить 252 015 \$.

Кроме этого каждый год необходимо брать краткосрочный кредит на 1 год в размере 442 007 \$ для покрытия дефицита оборотных средств.

При годовой ставке процента 24 % и при погашении в конце года «тела» кредита и процентов по кредиту необходимо выплачивать 442 007 \$ и 26 520\$ процентов.

Проценты по краткосрочным кредитам будут выплачиваться из прибыли после уплаты налогов, и поэтому прибыль после уплаты налогов и процентов по кредитам будет составлять 49 920 \$.

8. Оценка эффективности проекта.

Оценку эффективности проекта проведем, используя метод чистой текущей стоимости (NPV) (таблица 4).

Таблица 4

Показатели экономической эффективности проекта

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Результаты						
1. Годовой выпуск, шт.	0	6720	6720	6720	6720	6720
1. Цена 1 платформы, тыс. руб.	0	481,25	481,25	481,25	481,25	481,25
1. Стоимость производимой продукции, тыс. руб.	0	3234	3234	3234	3234	3234
1. Коэффициент дисконтирования	1	0,8	0,6	0,5	0,4	0,3
1. Стоимостная оценка с учетом коэф. дисконтирования, тыс. руб.	0	2587,2	1940,4	1617	1293,6	970,2

Затраты:

3. Затраты на подготовку производства тыс. руб.	786,5	0	0	0	0	0
2. Себестоимость 1 платформы, тыс. руб.	0	385	385	385	385	385
3. Себестоимость партии платформ, тыс. руб.	0	2587,2	2587,2	2587,2	2587,2	2587,2
4. Затраты с учетом коэфф-та дисконтирования тыс. руб.	786,5	2069,8	1552,3	1293,6	1034,9	776,2

Продолжение таблицы 4

Показатели **2019** **2020** **2021** **2022** **2023** **2024**

Экономический эффект:

1. Превышение результат. над затратами (с учетом налога), тыс. руб.	-	336,3	352,3	10,2	168,2	126,1
	786,5					
2. То же нарастающим итогом, тыс. руб.	-	-	-	12,3	180,52	306,62
	786,5	450,1	197,89			

В этом методе учитывается временная стоимость денег и заключается он в том, что находится чистая текущая стоимость ожидаемого чистого денежного потока инвестиций, а затем вычитается из этой величины стоимость первоначальных затрат на проект.

Если чистая текущая стоимость проекта положительная, проект следует принять, если отрицательная - проект следует отклонить.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) может быть определена по формуле (2), приведенной в теоретической части работы.

При этом считаем, что долгосрочный кредит можно использовать не для приобретения основных фондов, а, например, направить на приобретение доходных инструментов финансового рынка. Доходность возьмем на уровне 15%.

Тогда при сроке реализации инновационного проекта $t = 5$ лет, при I (начальных инвестициях в нулевой период) $= 143\ 000$ \$ и денежных потоках за период с 1-го по

5-й год  $= 49\ 920$, чистая текущая стоимость проекта $NPV = 24\ 340\$ > 0$.

Условие эффективности $NPV > 0$ соблюдается.

Это означает, что дисконтированные доходы за весь расчетный период больше дисконтированных инвестиционных затрат.

Проект считают экономически целесообразным при данных условиях по данному показателю оценки эффективности инвестиций.

Следовательно, инновационный проект надо принять.

Метод чистой приведенной стоимости (NPV), который показывает разницу между суммой всех дисконтированных денежных потоков и начальными инвестициями, считается наиболее надежным и часто используемым.

Выводы:

1. Стабильно работающее на протяжении последних трех лет (2017 - 2019 гг.) предприятие ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» стремится идти в ногу со временем - инновационный процесс в нем может быть охарактеризован как действительно непрерывный, комплексный и научно-обоснованный.

2. Производство описанного типа платформ экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет положительное значение $NPV = 24\ 340\$$.

При этом существуют потенциальные резервы снижения себестоимости, которые распределены следующим образом: снабжение - 50%, производство - 10%, сбыт - 40%.

Снижение себестоимости вызовет рост годовой прибыли и приведет к увеличению эффективности проекта.

Заключение

Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и т. п.

Создание, внедрение и широкое распространение новых продуктов, услуг, технологических процессов становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота и, в конечном итоге, определяют возможность повышения рыночной привлекательности хозяйствующих субъектов и обеспечивают победу в конкурентной борьбе.

Главная цель управления инновационными проектами - разработка и производство новых видов продукции - требует решения целого ряда задач, связанных с организацией взаимодействия различных служб предприятия для сбалансирования всех сторон обновляемого производства, поиск нетрадиционных решений в области технологии, организации, управления и подготовки соответствующих специалистов.

Инновационная деятельность предприятия есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшенного продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения, как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом.

Исследуемое в представленной работе предприятие ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» имеет следующие направления деятельности: разработка и производство мультисервисного телекоммуникационного оборудования; системная интеграция; выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в сфере телекоммуникаций.

Основой построения организационной структуры исследуемого предприятия в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» является линейно-функциональная структура, с выделением руководства отдельными функциями (производство, снабжение, сбыт, кадры, планово-экономический отдел (ПЭО), бухгалтерия)

Организационно-управленческая структура ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», по мнению администрации, в целом, соответствует целям и задачам организации, факторам внешней среды. Однако, с повышением интенсивности инновационных процессов в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» значительной проблемой выступила слабая координация между отдельными функциями управления.

Главным органом, осуществляющим в настоящее время планирование деятельности предприятия ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», в том числе, планирование и обоснование инновационной деятельности, является планово-экономический отдел.

Автор представленной работы считает необходимым создание в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» отдела планирования инновационной деятельности, действующего на постоянной основе, и предлагает его структуру.

В случае, если администрацией предприятия ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» не будет в ближайшее время принято решение о создании отдела инноваций, целесообразно ввести еще как минимум одну штатную единицу экономиста и распределить между ними функции более рационально.

Модель инновационной деятельности в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» предполагает осуществление следующих этапов: идея; тестирование идеи; разработка конструкторской документации; разработка технической документации; создание опытного образца; подготовка к производству; производство.

В ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» инновационный процесс может быть охарактеризован как действительно непрерывный, комплексный и научно-обоснованный.

Бизнес-планы в ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» составляются для каждого конкретного проекта. Один из них рассмотрен в представленной работе достаточно подробно.

Был сделан вывод, что производство новой продукции - телекоммуникационной платформы «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ+» - экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет положительный $NPV=24\ 340\$$. При этом существуют потенциальные резервы снижения себестоимости, которые распределены следующим образом: снабжение - 50%, производство - 10%, сбыт - 40%. Снижение себестоимости вызовет рост годовой прибыли и приведет к увеличению эффективности проекта.

Данный инновационный проект следует принять в разработку.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ О науке и государственной научно-технической политике // Собрание законодательства Российской Федерации от 1996 г. , № 35, ст. 4137.
2. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. - Мурманск : Изд-во МГТУ, 2011. - 143 с.
3. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами. - Екатеринбург: УГУ, 2016. - 134 с.
4. Воронин, В.Г. Финансы инвестиционного и инновационного процессов: учебное пособие. - М.: Директ-Медиа, 2015. - 206 с.
5. Завлин П. Н., Ипатов А. А., Кулагин А. С. Инновационная деятельность в условиях рынка. - СПб.: Питер, 2014. - 485 с.
6. Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. - М.: Гардарика, 2016. - 412 с.
7. Инновационное предпринимательство / под редакцией В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 523 с.
8. Кернякевич П. С. Разработка производственных проектов. - Томск: ТУСУР, 2018. - 90 с.
9. Ковалев В. В., Иванов В. В. Инвестиции в вопросах и ответах. - М.: Проспект, 2015. - 376 с.
10. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / под редакцией В. И. Бариленко. М.: Юрайт, 2018. - 455 с.
11. Лыскова И. Е. Контроль эффективности реализации проекта // Экономика и гуманитарные исследования: проблемы, тенденции, достижения. - 2018. - С. 106-111.
12. Максименко И. А. Оценка эффективности проектного управления. - Красноярск : СФУ, 2017. - 231 с.
13. Майоров А.А. Совершенствование управления инновациями и инвестициями в сфере российского бизнеса // Известия ОГАУ. - 2017. - № 1. - С. 217-220.
14. Медынский В. Г., Шаршукова Л. Г. Инновационное предпринимательство. - М.: Авангард, 2017. - 453 с.
15. Менеджмент / под редакцией Ю. В. Кузнецова. - М.: Юрайт, 2018. - 448 с.
16. Межов И. С. , Межов С. И. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений. - Новосибирск: ИздУво НГТУ, 2018. - 380 с.

17. Подсорин В. А. Экономическая оценка инвестиций. - М.: МИИТ, 2015. - 226 с.
18. Попков В. П., Семенов В. П. Организация и финансирование инвестиций. - М.: Алгоритм, 2017. - 337 с.
19. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия). - М.: Юрайт, 2019. - 511 с.
20. Сергеев И. В., Веретенникова И. И. Организация и финансирование инвестиций. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 302 с.
21. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент. - М.: Перспектива, 2015. - 328 с.
22. Фатхудинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник. - М.: Эко-полюс, 2017. - 412 с.
23. Фиговский, О. Л. Опыт инновационного развития в малом бизнесе // Инженерный вестник. - 2016. - № 10. - С. 105-111.
24. Храмов Ю. В. Стратегии инновационного и производственного развития нефтегазохимического комплекса России. - Казань : КНИТУ, 2016 . - 220 с.
25. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: Учебное пособие. - М.: Финансы, 2017. - 479 с.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Э КСМО, 2015. - 865 с.
27. Яковлев А. М. Теория и практика финансового анализа. - М.: Академия, 2016. - 339 с.

По содержанию		По уровню разработки
- Технические	По особенностям	и распространению
- Организационные	инновационного процесса	- Государственные
- Социальные	- Внутриорганизационные	- Республиканские
- Экономические	- Межорганизационные	- Региональные
		- Отраслевые
		- Корпоративные
		- Фирменные

Классификационные

	признаки новаций	
По степени новизны	и инновационных процессов	
- Абсолютная		По сферам разработки и распространению
- Относительная		
- Условная	По этапам жизненного цикла,	- Промышленная
- Частная	технологии, товара, организации	- Финансовая
		- Услуги
		- Торгово-посредническая
По новационному потенциалу	По длительности этапов	- Научно-педагогическая
		- Правовая
- Радикальные	Инновационного	
- Комбинированные	Процесса	
- Модификационные		

Приложение А

Рисунок А.1 - Классификация новаций и инновационных процессов

Приложение Б

Таблица Б.1

Система взаимосвязей между подразделениями ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ», обеспечивающая инновационную деятельность

Подразделение ООО	ПЭО передает в данное подразделение	ПЭО получает от данного подразделения
1	2	3
ПО	<p>Результаты анализа производственно- хозяйственной деятельности и рекомендации по повышению ее эффективности.</p> <p>Данные анализа себестоимости убыточных изделий</p> <p>Проект плана снижения себестоимости по цехам для разработки плана новой техники</p>	<p>Отчеты о выполнении плана по производству продукции (о выполнении работ, оказании услуг)</p> <p>Сведения о расходах сырья и материалов на единицу продукции.</p> <p>Данные о затратах трудовых ресурсов, использовании рабочего времени.</p> <p>Иную информацию по запросам ПЭО.</p>

Финансовый
отдел

Планы производства
продукции на год, квартал,
месяц.

Отчет о выполнении планов
предприятием.

Проектов постоянных,
временных, разовых
(оптовых, розничных) цен на
продукцию

Проекты перспективных и текущих
финансовых планов, прогнозных
балансов, движения денежных
средств.

Данные учета движения
финансовых средств.

Отчетность о результатах
финансовой деятельности
предприятия.

Инструктивных и методических
материалов по организации
финансовой деятельности
предприятия.

Бухгалтерия	Планы производства продукции на год, квартал, месяц.	Данные бухгалтерского учета, необходимые для осуществления планирования и прогнозирования, проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;
	Отчеты о выполнении планов предприятием.	Отчетности об использовании фонда заработной платы по структурным подразделениям и в целом по организации;
	Проектов постоянных, временных, разовых (оптовых, розничных) цен на продукцию.	Инструктивные и методические материалы, необходимые для оказания методической помощи по вопросам бухгалтерского учета, контроля и экономического анализа.
	Плановые показатели на отчетный период; необходимые данные для заполнения отчетности	Результаты экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
	Плановые калькуляции на продукцию.	
	Оптовые (розничные) цены на продукцию.	

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Отдел главного технолога	Планы производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) по номенклатуре и объёму на год, квартал, месяц	Данные для расчета по снижению себестоимости продукции (работ, услуг). Иных данных, необходимых для экономического планирования, прогнозирования и проведения экономического анализа.

Отдел маркетинга и сбыта	Планы производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) по номенклатуре и объёму на год, квартал, месяц.	Планы поставки готовой продукции потребителям.
	Утвержденные цены на продукцию.	Отчеты о выполнении планов отгрузки готовой продукции потребителям.
	Плановые калькуляции на продукцию.	Данных о состоянии запасов готовой продукции на складах.
	Оптовые (розничные) цены на продукцию.	
Отдел материально-технического снабжения	Планы производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) по номенклатуре и объёму на год, квартал, месяц.	Отчет о выполнении планов материально-технического обеспечения производства. Данные о ценах на сырьё, вспомогательные материалы, на покупные комплектующие изделия, прочих ценах на материально-технические ресурсы у поставщиков.

Приложение В

Генеральный директор

Заместитель ген.директора

Начальник инновационной службы

Начальник группы реальных инвестиций

Начальник группы инвестиций в нематер.активы

Начальник группы финансовых инвестиций

Рисунок В.1 - Предлагаемая организационная структура инновационной службы как

самостоятельного подразделения

Приложение Г

Таблица Г.1

Сводная таблица основных показателей финансово-хозяйственной

деятельности ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» за 2017-2019 гг. (в сопоставимых ценах)

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение по годам (+; -)		Темп роста по годам, %	
				2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	78	9
1. Активы (имущество предприятия), тыс. руб.	20 828,77	20 957,01	26 637,14	128,24	5 808,37	580,63	127,10
2. Уставный капитал, тыс. руб.	500	500	500	-	-	-100	100
3. Банковские кредиты, тыс. руб.	250	273	264	23	14	-9	109,2 96,7

4. Величина основных средств, тыс.руб.	9 123	9 263	9 323	140	200	6001,53	100,65
--	-------	-------	-------	-----	-----	---------	--------

5. Доля основных средств в общей сумме активов	0,438	0,442	0,35	0,04	-0,09	-100,91	79,19
--	-------	-------	------	------	-------	---------	-------

(стр.6 * 100) : стр.1

6. Объем выручки (товарооборота) годовой, тыс. руб.	17 140	20 503	22 430	+3 363	+5 290	+1 119,62	109,40
---	--------	--------	--------	-----------	--------	--------------	--------

7. Оборотные средства, тыс. руб.	641	1536	2029	895	1388	4230	132,11
----------------------------------	-----	------	------	-----	------	------	--------

8. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (скорость оборота), к-нт	26,74	13,35	11,05	-13,39	-15,69	-49,92	82,77
---	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------

(стр.6 : стр.7)

9. Торговая площадь, кв.м.	151	151	151	0	0	0100,00	100,00
----------------------------	-----	-----	-----	---	---	---------	--------

10. Товарооборот на 1 кв. м, тыс. руб.	113,51	135,78	148,54	22,27	35,03	1217,62	109,40
--	--------	--------	--------	-------	-------	---------	--------

(стр.6 : стр. 9)

11. Средняя величина товарных запасов, тыс. руб.	208	212	214	4	6	2101,92	100,94
--	-----	-----	-----	---	---	---------	--------

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Товарооборачиваемость (время товарного обращения), дни (365 дн. * стр.11)	4,43	3,77	3,48	-0,66	- 0,95	-0,29	85,10	92,31

стр.6

10. Среднесписочная численность работников, чел., в том числе, по категориям:	7	10	11	3	4	1	142,86	110,0
- торговый персонал	2	2	2	-	-	-	100	100
- специалисты	3	6	7	3	4	1	200	116,7
- руководители	2	2	2	-	-	-	-	-

11. Производительность труда, тыс. руб. (стр. 6 : стр.10)	2 449	2 050	2 039	-399	-11	-410	83,70	99,46
---	-------	-------	-------	------	-----	------	-------	-------

12. Фонд заработной платы, тыс. руб.	2 400	3 354	3 045	55,83	3 561	56,87	+1161	+9,34
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

13. Валовой доход, тыс. руб.	6 695	8 205	9 933	1 510	3 238	1728	122,55	121,06
14. Доходоёмкость (уровень валового дохода в процентах к товарообороту), %	39,06	40,02	44,28	0,96	5,22	4,26	-	-
(стр.13 : стр. 6) * 100								
15. Издержки обращения, тыс. руб.	4 483	5 454	6 262	+971	$\frac{+1}{779}$	+808	121,66	114,81
16. Издержкoёмкость (уровень издержек обращения в процентах к товарообороту), %	26,16	26,60	27,92	+0,44	+1,76	+1,32	-	-
(стр.15 : стр. 6) * 100								
17. Балансовая прибыль, тыс. руб.	2 212	2 751	3 671	539	1 459	921	124,36	133,44
18. Налог на прибыль, тыс. руб.	20 %	20 %	20%		19,32	203,32	184	103,64
	530,88	550,2	734,2					133,44
19. Чистая прибыль, тыс. руб.	1681,1	2200,8	2936,8	519,7	1255,7	736	130,9	133,4
(стр.17 - стр.18)								

Приложение Д

Таблица Д.1

Показатели результативности финансово-хозяйственной деятельности

ООО «СПЕЦСТРОЙ-СВЯЗЬ» в 2017 - 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение по годам (+; -)		
				2018 г. от	2019 г. от	2019 г. от
				2017 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность активов, %	12	13	14	1	2	1
Рентабельность собственного капитала, %	11	11	12	-	1	1
Рентабельность продаж (уровень прибыли от реализации), %	6	5,8	6	-0,2	-	0,2
Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности (уровень балансовой прибыли), %	13	13,4	16	0,4	3	2,6
Эффективность торговой деятельности (рентабельность издержек обращения), %	24	22	16	-2	- 8	- 6
Рентабельность затрат на оплату труда, %	46	35,8	21,6	-10,2	- 24,4	-14,2
Рентабельность общая, %	12,2	12,4	28,7	0,2	16,5	16,3

Приложение Е

3. Максименко И. А. Оценка эффективности проектного управления. - Красноярск : СФУ, 2017. – С. 69. [↑](#)

4. ? Это один из сервисов, предоставляемых для современных работодателей, который позволяет работать с внештатными сотрудниками . Правда, в отличие от лизинга персонала, этот сервис подразумевает постоянное нахождение аутстаффера на своем рабочем месте в компании . Только данный работник не числится в ее штате, а работает через компанию , которую называют в данном случае «провайдером». В таком виде работы со своими сотрудниками для предприятия есть много существенных плюсов, которые позволяют значительно сэкономить в финансовом плане, а также увеличить количество своих человеческих ресурсов. [↑](#)

5. С 01 января 2009 действует основная ставка налога на прибыль - 20% [↑](#)

6. Сокращение слова «строка». [↑](#)