Кафедра управления

Контрольная работа

по дисциплине:

"Инновационный менеджмент"

Оглавление

1. Реинжиниринг и инновационные деловые процессы

2. Реинжиниринг бизнес процессов (деловых процессов) предприятия

3. Экономическая экспертиза коммерческого предложения или инновационного проекта

4. Задача

Список использованной литературы

## 1. Реинжиниринг и инновационные деловые процессы

В последние годы в США активно развивается наука и практика управления компаниями и предприятиями. В ней появляются новые, неизвестные прежде разделы знания, которые прогрессируют за счет привлечения достижений других наук, в первую очередь - математики, а также психологии, социологии и других разделов современной науки. Одним из таких разделов современного менеджмента стала новая дисциплина - реинжиниринг.

Реинжиниринг - достаточно широкое понятие. Существуют различные определения реинжиниринга. В общем виде его можно определить как реорганизацию хозяйственных и инженерных систем с целью повышения их эффективности. Однако большинство аналитиков делает упор на то, что реинжиниринг означает кардинальную перестройку и перепроектирование бизнес-процессов и организационных структур. По Хаммеру "реинжиниринг это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы". Технологии реинжиниринга разнообразны. Различают прямой и обратный реинжиниринг. Прямой заключается в проектировании нового предприятия, обратный - в реорганизации действующей фирмы. В области финансового реинжиниринга применяются различные методы декомпозиционного анализа финансовых агрегатов (например - Дюпон - анализ).

С момента выхода в свет последних работ в этой области в "мире реинжиниринга" произошел ряд существенных изменений. Но сначала остановимся на краткой характеристике самого понятия "реинжиниринг". Реинжиниринг все еще остается относительно новым понятием. Широкое распространение оно получило в последнее десятилетие, что связано с появлением новых интеллектуальных технологий и программных средств. Основополагающий труд в этой области появился в 1994 году. Его авторами стали американские ученые М. Хаммер и Дж. Чампи. По оценкам экспертов в ходе реорганизации компаний 90% эффекта достигается за счет внедрения управленческих технологий и проведения реинжиниринга, в то время как автоматизация управления сама по себе дает не более 10%. Это находится в полном соответствии с заветом основателя методов реинжиниринга М. Хаммера, который призывал добиваться повышения эффективности не столько путем автоматизации, сколько "упрощением" и устранением неэффективных звеньев.

Параллельно развивалось такое аналитическое направление как системная динамика, подготовившее фундаментальный научный и математический аппарат. Выработанные подходы воплотились в целой гамме прикладных программных пакетов и экспертных систем. Они находятся в русле группы технологий IDEF 1 - IDEF 5, ставшими неформальным международным стандартом в этой области. Это современные технологии структурного моделирования системы управления предприятиями. Современная библиотека программных средств структурного моделирования включает более 50 наименований программных пакетов. Все они имеют свои особенности и предназначены для решения определенного класса задач.

С точки зрения возможностей применения западного опыта на Украине можно выделить следующие наиболее характерные особенности реинжиниринга.

Ориентация на кардинальную реорганизацию системы. Реинжиниринг - это не путь "частичных улучшений". Реинжиниринг - это перестройка системы в целом.

Реинжинринг не "углубляется" в мелкие детали и частности. В его основе принцип разумного упрощения системы. Он имеет дело с укрупненными агрегатами - основными блоками системы. При этом выделяются наиболее существенные аспекты. Детали опускаются.

В основе реинжиниринга находится содержательный анализ. Компьютерные технологии эффективны, но они есть не более, чем технический инструмент (хотя и имеющий самостоятельное значение).

Считается, что предприятие на протяжении своего существования должно пережить несколько периодов глубокой перестройки или реинжиниринга. Происходят они с определенной цикличностью - обычно раз в 5-10 лет. В реинжиниринге особое место занимают так называемые "потоковые" методы управления хозяйственными объектами. Анализ и оптимизация финансовых потоков является базовой технологией современного реинжиниринга. Это объясняется тем, что взаимосвязи между элементами хозяйственной системы весьма удобно представлять в виде потоков финансовых ресурсов. В рассмотрение могут включаться и потоки иной природы - поставки товаров, обмен информацией, а также потоки других видов материальных и нематериальных объектов, ценностей и ресурсов).

Одним из ключевых направлений современного реинжиниринга стали потоковые модели хозяйственных структур, включая модели управления финансовыми потоками, - Именно "потоковые" схемы и модели обеспечивают наиболее реалистическую картину функционирования хозяйственной системы. Все большее распространение получает применение иммитационных моделей бизнес-объектов и процессов.

Применение указанных моделей является особенно эффективным при разработке проектов реинжиниринга предприятий и банков, контроля и планирования их текущей деятельности и создания экспертных систем. Для управления финансовыми потоками создано и широко используются целое семейство прикладных программных продуктов, относящихся к категории экспертных систем. Используются для этого прикладные пакеты структурного моделирования, находящиеся в рамках упомянутой стандартизованной группы технологий IDE0 и IDEF1. Наиболее перспективны пакеты динамического моделирования, позволяющие наглядно продемонстрировать реальное протекание хозяйственных процессов. Они дают возможность показать как они развиваются во времени.

Методы реинжиниринга обычно не имеют "жесткой привязки" к какому - либо определенному кругу задач. Однако в наибольшей степени им органичны так называемые "потоковые" задачи. Пакет был разработан именно для решения этого класса задач. Потоковые задачи охватывают весьма широкую группу ситуаций, встречающихся в повседневной жизни предпринимателей, менеджеров и экспертов в области бизнес-планирования. Большинство развивающихся во времени явлений можно представить как потоковые процессы.

Вместе с тем, в мире больших корпораций события развиваются весьма быстро. "Увлечение" комплексом мероприятий под общим собирательным названием "реинжиниринг" по мнению многих экспертов постепенно проходит. Во всяком случае масштаб и степень популярности этого направления оказалась меньше, чем ожидалось. И связано это с тем, что комплекс услуг и операций типа реинжиниринг так и не оформился в виде стандарта Международной организации по стандартизации ("стандарта ISO") или какого-либо иного международного документа. Не оформился в виде стандарта и базовый язык реинжиниринга - комплекс технологий IDEF.

Однако отсутствие пока стандартизации отнюдь не означает ли это, что реинжиниринг как управленческая доктрина не признан научным и деловым сообществом. Не вызывает сомнения, что его сфера достаточно обширна и перспективна. Реинжиниринг остается весьма эффективной аналитической и управленческой технологией. Однако сфера и методы его применения нуждаются в уточнении. К примеру, для украинской действительности основные популярные на западе подходы к моделированию бизнес-процессов оказываются малоактуальными. Ведь большинство идей в этой области имеют "американское" происхождение и поэтому они соответствуют главным образом американской управленческой культуре. В той форме, в какой это требуется на украинском рынке, данная технология в готовом виде отсутствует.

Вместе с тем, ряд направлений реинжиниринга встречает у украинских предпринимателей определенное понимание и интерес. Речь идет, к примеру, об упомянутых выше так называемых потоковых методах. Потоковые подходы (flow methods) обычно хорошо понятны отечественным предпринимателям и хозяйственникам. В этой области реинжиниринг способен предложить широкий спектр возможностей. В частности, руководителями различного уровня хорошо воспринимаются задачи управления финансовыми потоками.

Среди задач этого класса находятся задачи управления финансовыми потоками финансово-промышленной группы, контроль "разрыва ликвидности" коммерческих банков, задачи класса "spread management" и многие другие. Сюда же относится и классическая задача финансового менеджмента - разработка отчета о движении денежных средств - "cash flow" фирмы.

Украинские предприниматели часто нуждаются в получении "общей картины" функционирования хозяйственных систем. Но картина функционирования каждой крупной компании или банка разная. Следовательно, не может быть и какого-либо единого подхода или метода. В результате каждая компания должна самостоятельно разрабатывать свой аналитический инструментарий. Тем не менее для ученых-экономистов здесь остается обширное поле деятельности как для разработки унифицированных подходов, так и конкретной "привязки" аналитических методов. Как представить функционирование большой компании в компактной, удобной для понимания и анализа форме? Как представляется, в этом и заключается одна из актуальнейших задач реинжиниринга. Здесь возможно множество подходов. Автором разрабатывается подход, основанный на создании так называемой "топографической" модели компании. Он состоит в том, что каждый элемент хозяйственной системы (дочерняя фирма, бизнес-единица и т.п.) отображается в виде соответствующего структурного блока или элемента комплексной модели.

Данный подход сталкивается со множеством трудностей. Многие из них связаны с чисто технической или программистской стороной дела. Дело в том, что в модель надо перенести большое число налоговых, финансовых, организационных реалий. Даже после проведенного упрощения модели число "необходимых" взаимосвязей остается значительным. Но еще более трудной проблемой является то, каким образом "нагрузить" модель конкретным жизненным содержанием. Ведь постановка задачи и метод ее решения должны быть понятны, воспринимаемы и полезны. Эти трудности не выглядят не преодолимыми. Уже наработаны конкретные идеи, методы и подходы, во многом отвечающие приведенным требованиям. Они касаются вопросов финансового, налогового планирования, оперативного и стратегического управления компаниями и банками.

В этой связи особое значение приобретает вопрос о технических инструментах реинжиниринга. Проведенные разработки позволяют утверждать: экспертный комплекс реинжиниринга может быть создан на базе имеющихся на украинском рынке программных продуктов. Создание компактных, удобных для пользователей экспертных систем управления финансовыми потоками больших хозяйственных систем вполне возможно. На украинском рынке программного обеспечения предлагается большое число программных продуктов офисной автоматизации. Однако задачу оборудования рабочего места руководителя или его ведущих экспертов нельзя считать в полной мере решенной. Потребитель по-прежнему нуждается в новых идеях и инструментах решения управленческих задач. Более того, на рынке ощущается определенное моральное старение традиционных средств и подходов. К примеру, методы написания бизнес-планов хорошо известны украинским предпринимателям. Но они часто выглядят громоздкими, к тому же ограничены по функциональным возможностям.

Современные крупноформатные электронные таблицы "умеют" практически все. Однако они трудоемки в программировании и часто требуют создания дополнительного интерфейса. Кроме того, ограничен их аналитический метод: обработка табличных форматов, что затрудняет прямую ориентацию на объект. Объектно-ориентированные технологии как таковые также не являются решением всех проблем. Они уже хорошо известны Украинским специалистам, однако страдают теми же недостатками: дороговизной, громоздкостью и функциональной неопределенностью. Популярные технологии группы IDEF все же не бесспорны и малопонятны широким кругам хозяйственных руководителей.

Между тем, руководители и эксперты нуждаются, прежде всего, в простых и естественных решениях. Дело в том, что без удобных пользовательских систем реинжиниринг остается не более, чем академической доктриной. Выход из сложившейся ситуации, по-видимому, все же имеется. Можно попытаться сформулировать несколько принципов организации офисных эскпертно-аналитических систем, которые могут быть сформированы из некоторых общедоступных программных пакетов. Такими принципами являются:

Наглядность, гибкость, простота;

"Визуализация" обслуживаемого объект, "очевидность" символики интерфейса;

Возможность работы с привычными табличными форматами;

Совместимость cо всеми основными типами и средствами офисной автоматизации;

Способность обрабатывать информацию в реальном масштабе времени по мере ее поступления.

Необходимо помнить - любой менеджер или даже наиболее квалифицированный эксперт стремится работать с ограниченным числом наиболее содержательных показателей. Менеджер нуждается прежде всего в общей картине операций и финансового состояния своего предприятия. Именно на это должны быть нацелены усилия консультантов и разработчиков экспертных систем нового поколения. "Общая картина" необходима для планирования процедур реинжиниринга. Решение, частично удовлетворяющие этим требованиям, можно найти на базе существующих программных средств.

Таким образом, выход заключается в рациональной стратегии интегрирования офисных и аналитических программных инструментов. Разумеется, интеграция сама по себе ничего не дает. В конфигурацию экспертного комплекса необходимо закладывать технологию управления предприятием и общее видение его функционирования. Кроме того, включаемые в экспертный комплекс программные продукты должны быть тщательно отобраны. Дело в том, что нацеленность на создание сравнительных преимуществ, которые затем берутся за основу рекламных компаний, не всегда приводит к оптимизации потребительских качеств программных продуктов.

Пользователь заинтересован в своего рода "дебюрократизации" предлагаемых программных продуктов и методов решения аналитических задач. При этом простота и "естественность" программно-технических решений отнюдь не означает примитивизм. Наоборот, эти особенности обычно являются результатом напряженного поиска разработчиков и глубоких фундаментальных исследований.

Данная стратегия предоставляет для пользователей немалые возможности. Она открывает наиболее простой и экономичный путь создания системы управления финансовыми потоками крупного хозяйственного субъекта (банка, холдинга, ФПГ), контроля за финансовым состоянием дочерних фирм. Система, обрабатывающая баланс движения денежных средств холдинга, должна быть предельно гибкой, поскольку формат такого баланса у каждого холдинга свой. С другой стороны, она должна обеспечивать "управленческую" картину предприятия, облегчать "видение" хозяйственной ситуации.

## 2. Реинжиниринг бизнес-процессов (деловых процессов) предприятия

Непрерывные изменения современного делового мира требуют адекватного изменения в технологиях деловых процессов предприятий. В этих условиях реинжиниринг деловых процессов предприятия является той стратегией, которая позволяет выжить и занять лидирующие позиции в конкурентной борьбе.

В отличие от других методов менеджмента, реинжиниринг не является результатом чьих-то теоретических построений. Методы реинжиниринга - это концентрированный, формализованный опыт самых преуспевающих компаний мира.

Основа реинжиниринга - пересмотр фундаментальных принципов организации труда, предложенных еще А. Смитом.

Специалисты консалтинговой компании "Dокумент А", вслед за авторами "Манифеста реинжиниринга корпораций" считают, что реализация принципов реинжиниринга это:

Переориентация бизнеса от структур на процессы.

Использование всей мощи современных информационных технологий.

Распространение процессов на поставщиков и клиентов.

Процесс оказания услуги "Реинжиниринг бизнес процессов предприятия" может иметь следующие формы:

Реинжиниринг бизнес процессов предприятия.

Методическая помощь специалистам заказчика по приобретению навыков использования инструментов реинжиниринга.

Проведение тематических семинаров.

## 3. Экономическая экспертиза коммерческого предложения или инновационного проекта

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

Процедуры оценки проектов, юридического оформления соглашений и контрактов, а также формы и методы контроля за их исполнением действуют во всех странах с развитой рыночной экономикой. Большое значение имеют сроки проведения экспертиз, согласований, продолжительность периода от подачи заявок и предложений до открытия финансирования или предоставления льгот и субсидий. Постоянно совершенствуются методы контроля за ходом реализации проектов, использованием средств по целевому назначению, увеличивается число обязательных условий, которым должен соответствовать проект.

Существуют три основных метода экспертизы инновационных проектов, финансируемых из бюджета:

• описательный;

• сравнение положений "до" и "после";

• сопоставительная экспертиза.

Описательный метод широко распространен во многих странах. Его суть состоит в том, что рассматривается потенциальное воздействие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг. Получаемые результаты обобщаются, составляются прогнозы и учитываются побочные процессы. Он позволяет учитывать, например, взаимодействие сферы НИОКР с патентным правом, налоговым законодательством, образованием, подготовкой и переподготовкой кадров.

Основной недостаток этого метода в том, что он не позволяет корректно сопоставить два и более альтернативных варианта.

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

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

Метод сопоставительной экспертизы применяется в США и других странах с развитой рыночной экономикой.

Этот метод также имеет недостатки, в частности, он неприменим при выработке долгосрочных приоритетов государственной политики.

Плюсы и минусы различных методов экспертизы инновационных проектов обусловливают их комбинированное применение.

Специальной комиссией ОЭСР рекомендовано руководствоваться следующими принципами проведения экспертиз:

1) наличие независимой группы исследователей, выступающих арбитрами в спорных ситуациях по результатам экспертизы, по подбору специалистов, ее проводящих, и методам контроля;

2) при расчете добавленной стоимости деятельность в области исследований и нововведений рассматривается как производственная;

3) проведение предварительного прогнозирования и планирования расходов на среднесрочную перспективу, чтобы иметь возможность определить предполагаемую эффективность и время для контроля;

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

При экспертизе проектов должно быть учтено потенциальное воздействие результатов исследований или разработок на социальную, экономическую и экологическую среду. Экспертиза содержит не только количественную, но и качественную оценку проектов. При принятии решений учитываются оценки, высказанные каждым членом экспертной группы. Эксперты имеют право требовать любую информацию, касающуюся разрабатываемого проекта. К каждой экспертной группе может быть подключен высококвалифицированный представитель заказчика экспертизы.

В странах с развитой рыночной экономикой работа экспертов не ограничивается только оценкой проектов, но может предусматривать и контроль за ходом работ. При этом методы контроля должны соответствовать уровню проводимых экспертиз. В ряде стран, например во Франции, экспертная оценка проектов и контроль за их исполнением проводятся теми организациями, которые их финансируют. Обязательными параметрами при этом выступают: сроки завершения отдельных этапов работ и всего проекта и степень риска, связанного с осуществлением проекта. В связи с этим во Франции сроки проведения крупномасштабных прикладных исследований колеблются от 8 до 15 лет.

В Украины выделение ассигнований для финансирования капитальных вложений, затрат на научные исследования и разработки и прочих текущих затрат по федеральным научно-техническим программам, утвержденным Правительством Украины осуществляется целевым назначением государственным заказчиком через государственный бюджет на очередной финансовый год.

Для реализации федеральных научно-технических программ государственными заказчиками заключаются Государственные контракты с исполнителями программ, отбираемых на конкурсной основе.

Экспертизу проектов в области гуманитарных и общественных наук проводят Украинский гуманитарный научный фонд (УГНФ) и Украинский фонд фундаментальных исследований (УФФИ).

В УГНФ экспертная оценка формализуется в виде ответов на вопросы экспертной анкеты и предусматривает следующие варианты итогового заключения эксперта:

5 - проект заслуживает безусловной поддержки;

4 - проект заслуживает поддержки;

3 - проект может быть поддержан;

2 - проект не заслуживает поддержки;

1 - проект не заслуживает рассмотрения экспертным советом.

В экспертной анкете учитываются обстоятельства, затрудняющие объективную экспертизу. Это может быть связано с "конфликтом интересов": не совпадают научные интересы эксперта и содержания проекта; эксперт состоял или состоит в партнерских, финансовых, родственных отношениях с руководителем или исполнителями проекта; в отношениях научного руководства с руководителем (или с одним из основных исполнителей проекта).

Экспертная оценка дается на основе анализа научного содержания проекта и научного потенциала автора (или авторского коллектива). При анализе научного содержания проекта учитываются:

1) четкость изложения замысла проекта (четкое, нечеткое);

2) четкость определения цели и методов исследования (четко, нечетко);

3) качественные характеристики проекта (проект имеет: фундаментальный характер; междисциплинарный или системный характер; прикладной характер);

4) научный задел (имеются: существенный научный и методологический задел в решении сформулированной в проекте проблемы; публикации по заданной теме; научно-методическая проработка решения проблемы отсутствует).

5) новизна постановки проблемы (автором впервые сформулирована и научно обоснована проблема исследования; автором предложены оригинальные подходы к решению проблемы; сформулированная в проекте проблема исследования известна науке и автором не предложены оригинальные подходы к решению проблемы).

Научный потенциал авторского коллектива оценивается с учетом анализа научного содержания проекта (автор/участники в состоянии выполнить заявленную работу; эксперт сомневается в возможности выполнить заявленную работу).

Таким образом, эксперт должен не только дать описание проекта, но и оценить: его актуальность для данной отрасли знаний; относится ли проект к приоритетным направлениям исследований; новизну поставленной проблемы; перспективы развития проекта; качественный состав участников, а также обосновать по приведенной выше системе оценку проекта.

Для экспериментально-лабораторных исследований экспертиза предусматривает ответы на следующие вопросы:

• подготовлены ли программы исследований;

• подготовлены ли анкеты для опроса;

• проведено ли пилотажное исследование.

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

Первый уровень - предварительное рассмотрение проекта и решение следующих задач:

• отбор проектов для участия в экспертизе второго уровня;

• составление мотивированных заключений по отклоненным проектам;

• определение экспертов по каждому проекту, прошедшему на индивидуальный уровень экспертизы.

Формализация результатов экспертизы осуществляется на рейтинговой основе.

Рейтинг индивидуального проекта устанавливается на втором уровне экспертизы.

На третьем уровне дается заключение по проекту (могут быть внесены коррективы в общий рейтинг проекта, принимаются решения о финансировании).

Индивидуальный рейтинг проекта рассчитывается по формуле:

R=r1+ r2+r3,

где R – общий рейтинг проекта;

r1 и r2 - коэффициенты, учитывающие соответственно научную ценность проекта и реальность выполнения проекта в срок;

r3 - коэффициент коррекции суммарной оценки r1 и r2

R может принимать значения от 2 до 13.

Коэффициент г1 оценивает вероятность того, что выполнение проекта может привести к новым принципиальным результатам; обеспечить существенное продвижение в рамках данного направления; оказать влияние на прогресс в данной или смежной научной области.

Коэффициент Г2 учитывает научный уровень руководителя и потенциал возглавляемого им коллектива; научный задел и публикации по теме; информационное, лабораторное и материальное обеспечение проекта; корректность распределения задачи по этапам, результатам и срокам работы.

Например, г1 = 2 может означать "достаточную полезность проекта", оценка "5" - заявка на выдающийся результат.

Эксперт оформляет анкету, в которой обосновываются соответствующие оценки.

Конкурсы экономических исследований в Украине проводятся Консорциумом Экономических исследовании и образования, созданным в 1995 г. Фондом "Евразия", Фондом Форда, Институтом "Открытое общество" Фонда Сороса, Благотворительными трастами "ПЬЮ" и Всемирным банком.

Целью Консорциума является объединение усилий организаций-учредителей по развитию исследовательского потенциала в сфере экономики путем создания инфраструктуры для проведения научно-исследовательской работы, а также содействие реформе экономического образования на территории СНГ.

Фонд "Евразия"- американская некоммерческая организация, предоставляющая гранты на поддержку проектов в области экономической и демократической реформы в СНГ.

Фонд Форда - частная благотворительная организация, основанная Генри Фордом и его сыном Эдселом, которая содействует процессам демократизации и экономических преобразований в Восточной Европе.

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

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

Благотворительные трасты "Пью" - американская благотворительная организация, предоставляющая финансовую поддержку в форме грантов.

В 1995-1996 гг. программами Консорциума управлял Фонд "Евразия".

Украинская программа экономических исследований ориентирована на поддержку исследований, направленных на решение проблем Украинской экономики переходного периода. Финансирование проектов осуществляется в форме индивидуальных грантов украинским экономистам в целях:

• поддержки и распространения новых научных методов и идей;

• поощрения прикладных исследований, связанных с решением проблем экономики переходного периода;

• развития исследовательского потенциала путем создания условий для научной работы молодых специалистов;

• содействия укреплению связей внутри научного экономического сообщества на территории Украины;

• создания условий для включения Украинских исследователей в мировое экономическое сообщество.

В 1996 г. Директором и Главным научным консультантом Консорциума был проведен первый этап экспертизы - предварительное рассмотрение заявок. Второй этап экспертизы проводится Международным экспертным комитетом Программы (МЭК)

Участники, прошедшие первый и второй этапы отбора (группа финалистов), представляют проекты своих исследований на научном семинаре Программы (третий этап).

Гранты присуждаются Фондом "Евразия" по итогам всех трех этапов на основании рекомендаций МЭК.

## 4. Задача

Найти точку безубыточности для инновационного проекта, предусматривающего введение в эксплуатацию станции мобильной связи (емкостью 5000 абонентов), если абонентная плата за использование радиотелефона 150 у. е. в месяц. Для обслуживания станции предусмотрен прием на работу шести дежурных техников-операторов (оклад 700 у. е. в месяц) и уборщицы (оклад 200 у. е).

Решение:

Мы знаем, что в точке безубыточности разность между выручкой от реализации продукции и суммой переменных и постоянных затрат равна нулю, т.е.

РN - (З пост+ VN) = 0

где З пост - затраты постоянные; V - переменные издержки на единицу продукции; N - количество (единиц) выпущенной продукции: Р - цена единицы продукции (в нашем случае стоимость 1 телефонного абонента).

Преобразовав формулу, получаем, что для достижения точки безубыточности необходим выпуск следующего количества изделий (в нашем случае количество телефонных абонентов):

N = З пост / (Р - V)

Так как в условии задачи не даны величины переменных затрат мы самостоятельно их примем равными

V = 130 усл. ед.

З пост = 700 х 6 + 200 = 440 усл. ед.

Р = 150 усл. ед.

N = З пост / (Р - V) = 440/ (150-130) = 22

Если введенная в эксплуатацию станции мобильной связи будет емкостью 22 абонента то компания не будет иметь убытка, но и не будет иметь прибыли. Построим график, на котором наглядно видна точка безубыточности.

Постоянные издержки

Переменные издержки

Общие издержки

150 тыс.усл.ед.

Прибыль

Убыток

N=22

## Список использованной литературы

1. Венчурный инновационный менеджмент [Текст]: интегральное учебное пособие / Мин-во образования и науки Украины, Нац. технический ун-т "ХПИ"; ред.Л.Н. Ивин. - Х.: НТУ "ХПИ", 2005. - 388 с.
2. Зинов В.Г. Потребности в инновационных менеджерах [Текст] / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, В.Г. Яшин // Инновации. - 2008. - N 3. - C.38-49
3. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / ред.Л.Н. Оголева. - М.: Инфра-М, 2003. - 238 с.
4. Колокольников О.Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы [Текст] / О.Г. Колокольников // Инновации. - 2007. - N 1. - C.91-95
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Н.В. Краснокутська; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с.
6. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 471 с.
7. Правик Ю.М. Інвестиційний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Ю.М. Правик. - К.: Знання, 2007. - 431 с.
8. Риск-менеджмент инноваций [Текст]: монография /, Т.А. Васильева, О.Н. Диденко, А.А. Епифанов. - Сумы: Деловые перспективы, 2005. - 260 с.
9. Трифилова А.А. "Открытые инновации" - парадигма современного инновационного менеджмента [Текст] / А.А. Трифилова // Инновации. - 2008. - N 1. - C.73-78
10. Трубачев Н.А. Особенности управления и справедливость распределения результатов инновационной деятельности на примере комплексного инновационного проекта [Текст] / Н.А. Трубачев // Инновации. - 2008. - N 1. - C.115-118
11. Усольцев Е. Инновационный менеджмент: постановка задачи в рамках обобщенной модели [Текст] / Е. Усольцев // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - N 11. - C.85-93
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.