**Инновационный менеджмент, методы уменьшения коммерческого риска.**

**Эффективность инновационного проекта.**

Инновационный менеджмент

Менеджмент сегодня это, прежде всего, - управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью менеджмента во всех его ипостасях становятся инновации - процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства. Инновации включают в себя не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие улучшению деятельности фирмы (новые товары, новые услуга, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены, и т.д.). Инновационный процесс - совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за рентабельностью работы каждого звена. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы фирмы, главное в котором - сравнивать полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа - определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждом периоде.

Комплексный анализ различных сторон работы фирмы должен включать в себя:

а) оценку желательного для предпринимателя положения на рынке товаров и услуг, предлагаемых фирмой в настоящее время;

б) предпочтительное для предпринимателя положение текущей продукции на новых рынках;

в) оценка выпускаемой продукции, предусматривающая решение о прекращении производства каких-либо товаров или услуг из-за падения на них спроса;

г) возможности выпуска новых товаров и услуг для новых рынков;

д) изменения в системе сбыта и другие преобразования в работе в целях инноваций.

В области нововведений перед предпринимателем стоят следующие задачи:

-механизация, автоматизация ложной, грязной, опасной работы;

-привлечение в коллектив фирмы сотрудников более высокой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

Для решения этих задач предприниматель должен:

-быть приверженцем новых идей;

-предоставлять каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его не детализированным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкциями; поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных; организовать в фирме специальный информационный фонд инноваций;

-обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников и в централизованном, и, что более важно, в индивидуальном порядке.

Инновации в российских условиях - главное средство выживания фирмы на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но предприниматель обязан предвидеть их необходимость и целесообразность. В рамках работы в этой области рекомендуется:

-выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;

-определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие; внедрение инноваций во всех других сферах деятельности фирмы (делопроизводство, реклама и т.д.);

-сбалансирование кратко- и долгосрочных программ инноваций (как увеличить прибыть, каким образом эффективнее использовать имеющиеся средства и т.д.).

Необходимы постоянные инновации и в организационной структуре фирмы, которая обязана соответствовать изменениям, происходящим на рынке. Структура компании должна быть простой и четкой; обеспечивать фирме максимальную рентабельность; содержать минимальное количество промежуточных звеньев; обеспечивать подготовку менеджеров для фирмы, учитывая перспективу и конкуренцию между менеджерами.

В современных условиях рынка постоянные преобразования работы фирмы и ее сотрудников на новой, более совершенной основе приобретают все более важное значение, поэтому остановимся на ней подробнее, и прежде всего на роли научно-технического прогресса.

В эпоху научно-технической революции рост научных достижений, расширяя технический и производственный потенциал промышленности и увеличивая производительную силу труда, оказывает немаловажное воздействие на экономическую деятельность предприятий. Интенсификация исследований и разработок является свидетельством стремления компании максимально использовать имеющиеся научно-технические возможности для расширения масштабов производства и увеличения прибыли. Подобно всякой другой форме приложения капитала, научные исследования имеют целью способствовать увеличению получаемой данной фирмой прибыли. При этом конечная цель, объем и характер исследований определяются главным образом непосредственными потребностями обслуживаемых фирмой рынков сбыта и остротой конкуренции, а также возможностями соответствующих подразделений фирмы. Расширение исследований по разработке новых видов технологий, товаров и услуг привело к развитию особой сферы внутрифирменной деятельности по созданию нововведений. Общеизвестно, что под нововведениями понимают сложный комплекс различных видов деятельности, начиная с возникновения идеи и последующих стадий исследований, разработок, проектирования, изготовления нового образца, и анализ рынка сбыта до поступления новой продукции в сферу сбыта. С чисто экономической точки зрения нововведение - прибыльное использование научно-технических и других достижений посредством производства новой потребительской стоимости. Нововведения ныне стали одним из главных резервов обеспечения экономического роста фирмы, сохранения и усиления ее конкурентных позиций на рынках сбыта. Ускорение процесса создания и сбыта новых видов товаров рассматривается как важнейший составной элемент всей рыночной стратегии. Совершенно очевидно, что в настоящее время сохранение конкретного объема продаж фирмой возможно лишь при непрерывном вводе на рынок новых товаров и услуг.

Коммерческий риск - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Коммерческие риски возникают из-за следующих основных причин:

снижение объемов реализации в результате падения спроса или потребности на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу;

повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта;

непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов);

потери товара;

потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены;

повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

Коммерческий риск включает в себя:

риск, связанный с реализацией товара (услуг) на рынке;

риск, связанный с транспортировкой товара (транспортный);

риск, связанный с приемкой товара (услуг) покупателем;

риск, связанный с платежеспособностью покупателя;

риск форс-мажорных обстоятельств.

Отдельно следует выделить транспортный риск, его классификация впервые была приведена Международной торговой палатой в Париже в 1919 г. и унифицирована в 1936 г. В настоящее время различные транспортные риски классифицируются по степени и по ответственности в четырех группах: E, F, C, D.

Группа E включает одну ситуацию - когда поставщик (продавец) держит товар на своих собственных складах (ExWorks). Риск принимает на себя поставщик до момента принятия товара покупателем. Риск транспортировки от помещения продавца до конечного пункта уже принимается покупателем.

Группа F содержит три конкретные ситуации передачи ответственности и соответственно рисков:

FСА означает, что риск и ответственность продавца переносятся на покупателя в момент передачи товара в условленном месте;

FAS означает, что ответственность и риск за товар переходят от поставщика к покупателю в определенном договором порту;

FOB означает, что продавец снимает с себя ответственность после выгрузки товара с борта судна.

Группа С включает ситуации, когда экспортер, продавец заключают с покупателем договор на транспортировку, но не принимают на себя никакого риска. Это следующие конкретные ситуации:

CFK означает, что продавец оплачивает стоимость транспортировки до порта прибытия, но риск и ответственность за сохранность товара и дополнительные затраты берет на себя покупатель;

CIF означает, что кроме обязанностей, как в случае CFR, продавец обеспечивает и оплачивает страховку рисков во время транспортировки;

CPT означает, что продавец и покупатель делят между собой риски и ответственность. В определенный момент (обычно какой-то промежуточный пункт транспортировки) риски полностью переходят от продавца к покупателю;

CIP означает, что риски переходят от продавца к покупателю в определенном промежуточном пункте транспортировки, но, кроме этого, продавец обеспечивает и платит стоимость страховки товара.

Последняя группа терминов D означает, что все транспортные риски ложатся на продавца. К этой группе относятся следующие конкретные ситуации:

DAF означает, что продавец принимает на себя риски до определенной государственной границы. Далее риски принимает на себя покупатель;

DES означает, что передача рисков продавцом покупателю происходит на борту судна; ,

DEQ означает, что передача рисков происходит в момент прибытия товара в порт загрузки;

DDU означает, что продавец принимает на себя транспортные риски до определенного договором места (чаще всего это склад) на территории покупателя;

DDP означает, что продавец ответствен за транспортные риски до определенного места на территории покупателя, но покупатель оплачивает их.

Следует отметить тот факт, что в отечественной экономической литературе часто коммерческий риск отождествляется с предпринимательским риском, однако коммерческий риск - это один из видов риска предпринимательского

**Эффективность инновационного проекта**

Одним из самых простых и широко распространенных методов оценки является метод определения срока окупаемости инвестиций. Срок окупаемости определяется подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены за счет получаемого дохода (чистых денежных поступлений).

Если денежные доходы (прибыль) поступают по годам неравномерно, то срок окупаемости равен периоду времени (числу лет), за который суммарные чистые денежные поступления (кумулятивный доход) превысят величину инвестиций.

Метод расчета срока окупаемости наиболее прост с точки зрения применяемых расчетов и приемлем для ранжирования инвестиционных проектов с разными сроками окупаемости. Однако он имеет ряд существенных недостатков.

Во-первых, он не делает различия между проектами с одинаковой суммой общих (кумулятивных) денежных доходов, но с разным распределением доходов по годам.

Этот метод, во-вторых, не учитывает доходов последних периодов, т.е. периодов времени после погашения суммы инвестиций.

Однако в целом ряде случаев применение этого простейшего метода является целесообразным. Например, при высокой степени риска инвестиций, когда предприятие заинтересовано вернуть вложенные средства в кратчайшие сроки, при быстрых технологических переменах в отрасли или при наличии у предприятия проблем с ликвидностью основным параметром, принимаемым во внимание при оценке и выборе инвестиционных проектов, является как раз срок окупаемости инвестиций.

**Коэффициент эффективности инвестиций.**

Другим достаточно простым методом оценки инвестиционных проектов является метод расчета коэффициента эффективности инвестиций (бухгалтерской рентабельности инвестиций).

Коэффициент эффективности инвестиций рассчитывается путем деления среднегодовой прибыли на среднюю величину инвестиций. В расчет принимается среднегодовая чистая прибыль (балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет). Средняя величина инвестиций выводится делением исходной величины инвестиций на два.

К преимуществам данного метода относится простота и наглядность расчета, возможность сравнения альтернативных проектов по одному показателю. Недостатки метода обусловлены тем, что он не учитывает временной составляющей прибыли. Так, например, не проводится различия между проектами с одинаковой среднегодовой, но в действительности изменяющейся по годам величиной прибыли, а также между проектами, приносящими одинаковую среднегодовую прибыль, но в течение разного числа лет.

**Чистая текущая стоимость.**

Накопленную величину дисконтированных доходов следует сравнивать с величиной инвестиций.

Общая накопленная величина дисконтированных доходов за n лет будет равна сумме соответствующих дисконтированных платежей:

Разность между общей накопленной величиной дисконтированных доходов и первоначальными инвестициями составляет чистую текущую стоимость (чистый приведенный эффект):

Рентабельность инвестиций.

Применение метода чистой текущей стоимости, несмотря на действительные трудности его расчета, является более предпочтительным, нежели применение метода оценки срока окупаемости и эффективности инвестиций, поскольку учитывает временные составляющие денежных пото-ков. Применение этого метода позволяет рассчитывать и сравнивать не только абсолютные показатели (чистую текущую стоимость), но и относительные показатели, к которым относится рентабельность инвестиций:

Рентабельность инвестиций как относительный показатель чрезвычайно удобна при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения чистой текущей стоимости инвестиций, либо при комплектовании портфеля инвестиций, т. е. выборе нескольких различных вариантов одновременного инвестирования денежных средств, дающих max-ую чистую текущую стоимость.

Использование метода чистой текущей стоимости инвестиций позволяет также учитывать при прогнозных расчетах фактор инфляции и фактор риска, в разной степени присущий разным проектам. Очевидно, что учет этих факторов приведет к соответствующему увеличению желаемого процента, по которому возвращаются инвестиции, а следовательно, и коэффициента дисконтирования.

**Список литература**

1. Пригожан А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). М.: Политиздат. 1989.

2. Управленческое консультирование. В 2-х т. Т. 1 / Пер. с англ. М.: СП "Интерэксперт". 1992.

3. Дракер П.Ф. Новые реальности. В правительстве и политике. В экономике и бизнесе. В обществе и мировоззрении. М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994.

4. Мексон М.Х., Альберт М.. Хедоурн Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

5. Белобрагин В. Я. Современные проблемы территориального управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка.- М.: Изд-во стандартов, 1994.

6. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента: Красноярск: Кн. изд-во, 1994.

7. Бизнес и менеджер /Сост. И. С. Драховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул.- М.: Азимут-центр, 1992.

8. Бляхман Л. С. и др. Введение в менеджмент: Учеб. пособие / Л. С. Бляхман, В. П. Галенко, А. В. Минкин- СПб.: Изд-во СП6УЭФ, 1994.

8. Вейлл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотических перемен: Пер. с англ.- М.: Новости, 1993.

9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб.- М.: Высш. школа, 1994.