# **ВВЕДЕНИЕ**

В мировой экономической литературе ***"инновация"*** интерпретируется как превращение потенциального на­учно-технического прогресса в реальный, воплощаю­щийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследо­ваний НТП.

В соответствии с международными стандартами ***ин­новация*** определяется как конечный результат инноваци­онной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рын­ке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам. ***Инновация*** может быть рассмотрена как в динами­ческом, так и в статическом аспекте. В последнем слу­чае ***инновация*** представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ).

Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение, как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами.

В результате экономического развития стран на смену управления функционированием приходит управление развитием. Источником же развития, как известно, являются противоречия, которые рано или поздно приведут к системному кризису, трансформации ее в новое качество. Но система всегда стремится к стабильности, поэтому необходим определенный раздражающий фактор. Таким фактором служат ***инновации***. Причем очень важно, чтобы изменения, вызываемые инновациями, воспринимались не как разрушение, а как новый шанс на успех. Для этого необходимо научиться эффективно, управлять инновациями и инновационным процессом. В результате начинает активно развиваться особое направление в менеджменте предприятий - ***инновационный менеджмент.***

***Инновационный менеджмент*** - одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы в следующих областях: разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность); модернизация и совершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

***Инновационный менеджмент*** можно демонстрировать в различных областях хозяйственной деятельности в тяжелой металлургии, легкой промышленности, при производстве продуктов питания, предоставлении социальных услуг. В данной работе я хотела бы рассмотреть чайную продукцию, и ее реализацию.

**Задание на проектирование.**

Целью данной курсовой работы является разработка инновационного проекта в виде выпуска новых сортов чая. ОАО «Чайный дом» существует на рынке и занимает определенную ступень довольно долгое время. Для увеличения своего ассортимента на чайном рынке России эксперты и руководство пришли к решению внедрения инновации. Продукция ОАО «Чайный дом» уже давно завоевала любовь и признание покупателей и цель данной инновации еще более укрепиться в качестве желаемого и необходимого продукта в каждом доме.

Данный проект должен реализоваться, и окупится не более чем через 5 лет (далее будут представлены более точные цифры), а так же на него должно быть затрачено не более 1 200 000 рублей. Инвестирование данного инновационного проекта происходит за счет собственных средств предприятия.

В проекте участвуют эксперты чайного рынка, экономисты, рассчитывающие эффективность и целесообразность данной инновации, маркетинговый отдел, технологический отдел, отвечающий за установку, монтаж и работоспособность оборудования, а также руководство предприятия.

У руководства есть цель привлечь как можно больше сотрудников для реализации данной идеи в практику, чтобы избежать разногласий со стороны сотрудников фирмы, в связи с внедрением новой продукции.

Далее в работе я хотела бы перейти непосредственно к инновации.

**I. Комплексная характеристика нововведения.**

**Что такое чай?**

Чай – самый распространённый напиток на земном шаре. По общим подсчетам он является основным для двух миллиардов человек на земле. Он – один из самых древнейших напитков, употребление которого неразрывно связано с национальной культурой, хозяйством и историческими традициями многих народов.

Чай – не просто напиток в ряду других напитков. Для некоторых народов и народностей, в том числе и в нашей стране, он является продуктом первой необходимости. Есть народы, которые буквально живут чаем, ценят его наравне с хлебом как жизненно важный, ничем не заменимый продукт. Только в нашей стране эти народы в общей сложности составляют 25 млн. человек.

Вот почему надо заботиться о том, чтобы потребление чая приносило максимум пользы, было основано не только на привычках и традициях, но прежде всего на знаниях, на современных научных представлениях о продукте. Более чем за 5000 лет существования культуры чая о нём написано огромное число книг, статей, исследований. Чай изучали и по сей день продолжают изучать как растение, требующее специфических условий произрастания; как пищевое сырьё, требующее сложной, разнообразной и тщательной обработки; как готовый продукт питания, требующий особых условий хранения и транспортировки. Выращиванием, изготовлением чая и торговлей им заняты сотни тысяч людей на земле.

**II. Характеристика и исследование потенциальных возможностей инноватора к освоению нововведений.**

**1.Результаты деятельности ОАО «Чайный дом»**

За последние десятилетия ассортимент чёрных чаёв в мире постепенно сокращается. Только отдельные довольно-таки старые и экономически сильные чайные фирмы продолжают выпускать десяток-полтора наименований торговых сортов. Торговые сорта чая получают смешивая и комбинируя различные промышленные сорта, или, как говорят специалисты, купажированием, производимым обычно на чаеразвесочных фабриках вдали от места изготовления чая. Каждый создаваемый на фабрике купаж включает в себя обычно от 10 до 25 сортов промышленного чая, причём очень часто не только с разных плантаций, но и из разных частей света. Как правило, такие фирменные чаи лишены обычных указаний на район происхождения. Им даны специфические названия, маскирующие их состав.

Одной из таких фирм является ОАО «Чайный дом ", основанный в 1906 году. Ныне он выпускает более 10 "своих" чаёв, большей частью ароматизированных. Вот лишь некоторые из них:

зеленый чай –«Зеленый дракон», черный чай крупнолистовой - «Амелия», черный чай среднелистовой – «Купидон», черный чай гранулированный – «Афродита», фруктовый чай – «Яблочко», цветочный чай – «Розовый куст» и т.д.

Поскольку чаи «Чайного дома» имеют довольно широкое распространение и достигло определенных вершин в этой деятельности, то для расширения своего ассортимента ОАО решило выпустить новые купажи чая. Для внедрения своей инновации «Чайный дом» провел исследование в области чайного рынка по некоторым критериям:

* «Какой чай - предпочитает Россия?» Данные исследования позволяют утверждать, что подавляющее большинство россиян регулярно употребляют традиционный черный чай . Значительно менее популярны среди наших соотечественников другие типы чая . Около 24% опрошенных время от времени пьют травяной или цветочный чай . Более половины россиян отметили, что никогда не употребляют чай зеленый чай, а те кто употребляет составляют не более 6%.

- «Какие марки наиболее известны?» На рынке чая , наряду с традиционно известными марками, в последнее время все чаще возникают новые, малоизвестные марки. Во многом успех выхода на рынок еще на начальном этапе закладывается комплексными мероприятиями по обеспечению известности марки. Среди лидеров известности российского рынка чая2000 года находятся следующие марки: "Майский чай ", "Беседа", "Брук Бонд", "Цейлонский", "Индийский» со слоном и "Индийский" чай, а также марка ОАО «Чайный дом». Каждую из перечисленных марок знают от 80 до 90% россиян.

* «По критерию наибольшей степени узнаваемости?», первое место занимает реклама чая «Беседа», ее знают более 60% опрошенных. Далее следуют «Брук Бонд», «Чайный дом» и «Майский чай» - от 50% до 60% россиян известна реклама этих марок чай . За группой лидеров следую "Липтон", "Принцесса Гита" и "Принцесса Нури", рекламу этих марок знают от 40% до 45% опрошенных.

**2.Инновация ОАО «Чайный дом»**

Проанализировав исследование ОАО «Чайный дом» пришло к выводу, что на данном этапе, на рынке появилось много молодых чайных фирм, но в то же время ОАО одна из лидирующих и более узнаваемых фирм. Также из исследования можно увидеть, что из видов чая наиболее распространенный черный (байховый) чай. Следовательно, исходя из этого, решило внедрить на чайный рынок свою инновацию в виде 4 новых сортов чая, выведенных с помощью купажей.

1. «Утренний» чай- состоит из лучших сортов цейлонского и индийского чая с преобладанием первого. Данный сорт предназначен для питья с молоком.
2. «Милорд» чай – в стиле английского купажа китайских чаев, умеренно ароматизированный бергамотовым маслом (путём распыления).
3. «Вечерний» чай – состоит из смеси лучших индийских (дарджилинг, нилгирис) и китайских чаёв без всякой ароматизации, но с прекрасным медово-цитрусовым естественным ароматом. Этот чай предназначен для вечера, его не смешивают ни с чем.
4. «Китайский» чай – состоит из амойского южнокитайского чая самого высшего качества, легко ароматизированный иланг-илангом или бергамотом.

Чтобы из собранных на плантации флешей превратиться в знакомый нам готовый сухой чай, зелёный чайный лист должен пройти немалый путь фабричной обработки.

В общих чертах технологический процесс производства чая на современном механизированном предприятии сводится к следующим операциям: завяливанию, скручиванию, ферментации, сушке, сортировке и упаковке.

На фабриках ОАО «Чайный дом» **завяливание** производится естественным способом и длится от 18 до 22 часов. Хотя это не самый быстрый способ, но самый лучший, т.к. спешка не всегда способствует улучшению качества чая. Он вначале недозавяливается, а затем от этого плохо скручивается.

**Скручивание** происходит в особых машинах - роллерах, сжимающих ткань чайного листа. Смысл этой операции в том, чтобы разрушить структуру ткани листа на уровне молекулы (!), не раздавив чаинки внешне. Именно вследствие этого "высвобождается" аромат. Вот почему при покупке чая следует отдавать предпочтение туго скрученным чаинкам, а не плоскому, сеченому чаю.

Затем следует процесс **ферментации** - один из основных в производстве чёрного чая. Именно во время ферментации образуются специфические вкус и аромат, свойственные чёрным чаям . Обычно ферментация происходит без вмешательства машин и человека, который должен лишь следить за процессом, чтобы определить, когда наступит кульминационная точка, т.е. когда чайный лист достигнет наивысшей стадии развития вкуса и аромата, после чего процесс ферментации обрывают, не позволяя чаю "перезреть".

Следующий процесс, **сушка**, происходит в специальных чаесушильных машинах при температуре 92-95 °С, причём температура самого чая -полуфабриката достигает 70-75 °С. Основная цель сушки - довести влажность чая до нормальной. На ОАО стандартом влажности считается обычно 3-5 %, что соответствует западным стандартам.

Заключительным процессом производства чая является **сортировка** сухого чая -полуфабриката, т.е. подбор с помощью различных номеров сит (сортировочных машин) однородных по размерам и форме чаинок.

Далее чай проходит стадию купажа, а затем не менее важную стадию **упаковки.** Упаковка производится в специальные упаковочные коробочки, выпускаемые каждой фирмой. Упаковки «Чайного дома» имеют свою особенность в цвете, т.к. цветовая гамма состоит в основном из зеленых и синих цветов.

На ОАО используются самые новейшие технологии и квалифицированные работники, которые периодически проходят курсы повышения квалификации. Данный инновационный проект уже прошел курс сертификации и лицензирования и может быть выведен на производство.

**III. Обоснование эффективности инновационного проекта**

Для начала производства требуются закупка новых технологий:

*Для производства требуется:*

* роллеры для скручивания –300000 руб.
* чаесушильные машины – 180000руб.
* сортировочные машины – 226000 руб.
* упаковочные машины – 220000 руб.

ИТОГО 926000 рублей.

*Предполагаемое производство продукции в месяц:*

##### Таблица №1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование чая | Количество | Цена за 1 упаковку, руб. | Выручка, руб. мес. |
| «Утренний» | 20000 | 6,0 | 120 000 |
| «Вечерний» | 17000 | 8,0 | 136 000 |
| «Милорд» | 15000 | 10,0 | 150 000 |
| «Китайский» | 16500 | 7,0 | 115 500 |
| Итого | 68500 |  | 521 500 |

Из расчетов видно, что предполагаемое производство в год составит: 822 000 упаковок чая на сумму 6 258 000 рублей.

*Далее рассчитаем валовую прибыль:*

1. Чай «Утренний»

Сырье – 79 850 руб.

Другие расходы – 7 985 руб., следовательно

Себестоимость – 87 835руб.,

Валовая прибыль составляет- 32 165 руб.

1. Чай «Вечерний»

Сырье – 95 671 руб.

Другие расходы- 9 567 руб.

Себестоимость – 105 238 руб.

Валовая прибыль – 30 762 руб.

1. Чай «Милорд»

Сырье – 112 385 руб.

Другие расходы – 11 238 руб.

Себестоимость – 123 623 руб.

Валовая прибыль - 26 377 руб.

1. Чай «Китайский»

Сырье – 77 693 руб.

Другие расходы – 7 769 руб.

Себестоимость - 85 462 руб.

Валовая прибыль – 30 038 руб.

Можно суммировать итого: себестоимость продукции получается 402 158 рублей, а валовая прибыль – 119 342 рублей.

*Рассмотрим необходимые капиталовложения:*

###### Таблица №2

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма, руб. |
| 1. Оборудование | 926000 |
| 2.Сырье | 365 599 |
| 3. Доведение оборудования до дееспособности | 12 000 |
| 4. Затраты на исследование рынка и рекламу | 40 500 |
| 5. Сертификация | 2 000 |
| 6. Оплата дополнительной рабочей силы | 4 500 |
| 7. Бензин для развоза на торговые точки | 500 |
| Итого | 1 351 099 |

В качестве налогов мы берем: НДС 20%, налог на рекламу и другие налоги составят 3%. Далее рассчитаем балансовую прибыль, которая составляет валовая за минусом данных налогов:

119 342 – 27 448 = 91 894 рублей

Далее, рассчитаем *чистую прибыль,* она состоит из балансовой прибыли за минусом налога на прибыль, который составляет 35%

91 894 – 32 162 = 59 732 рублей

Это чистая прибыль за месяц, а за год она составляет:

59 732 Х 12 = 716 784 рублей.

Далее, исходя из тех данных, которые у нас есть, мы можем увидеть *доходы и расходы при планируемой реализации продукции*

Таблица №3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Месяц | Год |
| 1. Выручка | 521 500 | 6 258 000 |
| 2. Себестоимость | 402 158 | 4 825 896 |
| 3.Валовая прибыль | 119 342 | 1 342 104 |
| 4. Налоги | 27 448 | 329 376 |
| 5.Балансовая прибыль | 91 894 | 1 102 728 |
| 5. Чистая прибыль | 59 732 | 716 784 |

Предположим, что нам потребуется время для налаживания производства и для того, что перейти к работе в полную мощь на потребуется около 1 квартала, т.е. трех месяцев. В связи с этим чистую прибыль за этот год мы должны взять уменьшенную на время адаптации, т.е. на 1квартал. Следовательно, чистая прибыль за 1 год составит 537 588 рублей.

Исходя из всех полученных данных, мы можем, увидеть *денежные потоки инвестиционного проекта ОАО «Чайный дом».*



### Определение коэффициента дисконтирования

В качестве цены капитала возьмем ставку по валютным депозитам для юридических лиц на сумму от 100 000 до 500 000 рублей, которая составляет 10,0 % годовых. Инфляцию возьмем в размере 4,4% в год. Уровень риска:

94 ( сумма классов сложности инновации по каждому признаку) =

16 (количество квалификационных признаков)

= 5,8 – средний класс инновации.

Уровень риска, соответствующий среднему классу инновации составил 10%.

Следовательно, коэффициент дисконтирования составляет:

10 + 10 + 4,4 = 24,4 , что примерно составляет 24%

#### Рассчитаем чистый дисконтированный доход от проекта

При дисконте равном 0,24

##### Таблица №4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 537 588 | 1 351 099 | 1,24 | 433 538 | -917 561 |
| 2 | 716 784 | 0 | 1,54 | 465 444 | -452 117 |
| 3 | 716 784 | 0 | 1,91 | 375 279 | -76 838 |
| 4 | 716 784 | 0 | 2,36 | 303 722 | +226 884 |
| Итого | 2 687 940 | 1 351 099 | \_\_\_ | 1 577 983 | \_\_\_ |

ЧДД при k = 0,24 равен:

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 099 + 433 538 + 465 444 + 375 279 +303 722= + 226 884 руб.

Исходя из расчетов, при внедрение проекта на рынок в течение 4 лет, ЧДД положительна, следовательно, проект приемлем.

*График Чистого дисконтированного дохода*



Рассчитаем *Срок окупаемости проекта:*

1. (-76 838) = 3,5 года

(226 884 + 76 838)

Рассчитаем *Индекс доходности:*

1 436 909 =1,15

1 351 099

Рассчитаем *Рентабельность:*

(1,15-1) Х 100 = 3,75%

4

Рентабельность проекта показывает, что на каждый рубль, вложенный в проект, предприятие получит прибыль в размере 3,75 копеек.

Для определения ВНД нам потребуется рассчитать ЧДД при значениях: k = 0,26

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,26)1 (1+0,26) 2 (1+0,26)3 (1+0,26)4

= -1 351 099 + 426 657 + 453 660 + 358 392 +284 438= + 172 048 руб.

k = 0,28

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,28)1 (1+0,28) 2 (1+0,28)3 (1+0,28)4

= -1 351 099 + 419 990 + 439 744 + 342 958 +267 456= + 119 049 руб.

k = 0,30

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,30)1 (1+0,30) 2 (1+0,30)3 (1+0,30)4

= -1 351 099 + 413 529 + 424 132 + 327 298 +251 503= + 65 363 руб.

k = 0,32

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,32)1 (1+0,32) 2 (1+0,32)3 (1+0,32)4

= -1 351 099 + 407 263 + 411 944 + 313 006 +237 222= + 18 336 руб.

k = 0,34

-1 351 099 + 537 588 + 716784 + 716784+ 716784=

(1+0,34)1 (1+0,34) 2 (1+0,34)3 (1+0,34)4

= -1 351 099 + 401 185 + 400 437 + 298 660 +222 603= - 28 214 руб.

*Рассчитаем ВНД:*

0,32 + 18 336 х (0,34 – 0,32) = 0,32+ 366,7 = 0,3272

(18 336 + 28 214) 46550

График Внутренней нормы доходности



Рассчитаем *Точку безубыточности для четвертого года:*

###### Таблица №5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год |
| Объем продаж, шт. | 616 500 | 822 000 | 822 000 | 822 000 |
| Условно- постоянные затраты, руб. | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20000 |
| Переменные затраты, руб. | 5 000 000 | 6 000 000 | 6 000 000 | 6 000 000 |
| Общие затраты, тыс. руб. | 5 020 000 | 6 020 000 | 6 020 000 | 6 020 000 |
| Объем продаж, тыс. руб. | 4 693 500 | 6 258 000 | 6 258 000 | 6 258 000 |

Условно- постоянные затраты: аренда помещения 15 000, коммунальные услуги и оплата телефона 5 000 руб.

Переменные затраты за первый год: заработная плата работников 1 200 000 рублей, закупка сырья 3 290 391 руб., на горюче- смазочные материалы 9000 руб., другие расходы 500 609 рублей.

Переменные затраты за последующие года: заработная плата работников 1 200 000, закупка сырья: 4 387 188 руб., на горюче- смазочные материалы 12 000, другие расходы 400 812 руб.

Подведем итог:

Объем продаж за 4 года равен 3 082 500 штук,

сумма переменных затрат за 4 года равна 23 000 000 руб.

выручка за 4 года равна 23 467 500 руб.

условно –постоянные затраты за 4 года равны 80 000 руб.

Исходя из этих данных, мы, можем рассчитать *Точку безубыточности:*

80000 Х 3 082 500 = 527 486 штук

(23 467 500 – 23 000 000)

*Точка безубыточности в виде графика*

тыс. руб.

Объем продаж

Общие затраты

Условно - постоянные

затраты

527 486 шт.

**IV.Экспертиза внедрения производства новых сортов чая и разработка механизма управления рисками**

В этом разделе проведем оценку устойчивости и чувствительности нашего инновационного проекта по показателю цены за единицу продукции.

Чтобы не рассчитывать снижение цен на каждый вид нашей новой продукции мы рассчитаем снижение выручки, т.к. при снижении выручки средняя цена будет снижаться аналогично. Возьмем, для примера, снижение выручки в трех разных вариантах на 2%, 5% и 10%.

*Доходы и расходы при планируемой реализации продукции сниженные на 2%*

Таблица №6

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 6 132 840 |
| 2.Себестоимость | 14 729 379 |
| 3.Валовя прибыль | 1 315 262 |
| 4.Балансовая прибыль | 1 080 674 |
| 5.Чистая прибыль | 702 449 |

Т.к. данные показатели рассмотрены за год, то как упоминалось раннее за первый год берутся только три квартала, следовательно, за первый год чистая прибыль составит 526 837 рублей.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №7

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 526 837 | 1 351 009 | 1,24 | 424 868 | \_\_\_\_ |
| 2 | 702 449 | 0 | 1,54 | 456 135 | \_\_\_\_ |
| 3 | 702 449 | 0 | 1,91 | 367 774 | \_\_\_\_ |
| 4 | 702 449 | 0 | 2,36 | 297 647 | + 195 415 |
| Итого | 2 634 184 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 546 424 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 526 837 + 702 449 + 702 449 + 702 449 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 424 868 + 456 135 +367 774 + 297 647= + 195 415 руб.

Из полученного результата видно, что проект не чувствителен и устойчив при снижении цены на 2 %.

Далее рассмотрим *Доходы и расходы при планируемой реализации продукции сниженные на 5%.*

Таблица №8

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 5 945 100 |
| 2.Себестоимость | 4 584 602 |
| 3.Валовя прибыль | 1 306 499 |
| 4.Балансовая прибыль | 1 047 592 |
| 5.Чистая прибыль | 680 945 |

При данных показателях, чистая прибыль за первый год (т.е. за три квартала) составит 510 709 руб.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №9

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 510 709 | 1 351 009 | 1,24 | 411 862 | \_\_\_\_ |
| 2 | 680 945 | 0 | 1,54 | 442 172 | \_\_\_\_ |
| 3 | 680 945 | 0 | 1,91 | 365 515 | \_\_\_\_ |
| 4 | 680 945 | 0 | 2,36 | 288 536 | + 157 076 |
| Итого | 2 553 544 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 508 085 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 510 709 + 680 945 + 680 945 + 680 945 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 411 862 + 442 172 +365 515 + 288 536= + 157 076 руб.

Из полученного результата видно, что проект не чувствителен и устойчив при снижении цены на 5%.

*Доходы и расходы при планируемой реализации продукции сниженные на 10%.*

Таблица №10

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 5 632 200 |
| 2.Себестоимость | 4 343 307 |
| 3.Валовя прибыль | 1 207 894 |
| 4.Балансовая прибыль | 992 456 |
| 5.Чистая прибыль | 645 106 |

При данных показателях, Чистая прибыль за первый год составит 483 830 рублей.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 483 830 | 1 351 009 | 1,24 | 390 185 | \_\_\_\_ |
| 2 | 645 106 | 0 | 1,54 | 418 900 | \_\_\_\_ |
| 3 | 645 106 | 0 | 1,91 | 337 751 | \_\_\_\_ |
| 4 | 645 106 | 0 | 2,36 | 273 350 | + 69 177 |
| Итого | 2 419 148 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 420 186 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 483 830 + 645 106 + 645 106 + 645 106 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 390 185 + 418 900 +337 751 + 273 350= + 69 177 руб.

Делая вывод из всех сделанных нами расчетов, можно сказать, что наш проект не чувствителен к изменению цен, будь это максимально 10% или минимально 2%.Следовательно проект устойчив.

Далее хотелось бы рассмотреть чувствительность нашего инновационного проекта к изменению статьи затраты на 3%, 6% и 10%.

*Доходы и расходы при увеличении затрат на 3%.*

Таблица №12

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 6 258 000 |
| 2.Себестоимость | 4 970 672 |
| 3.Валовя прибыль | 1 287 328 |
| 4.Балансовая прибыль | 991 243 |
| 5.Чистая прибыль | 644 308 |

При данных показателях, Чистая прибыль за первый год составит

483 231 рублей.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 483 231 | 1 351 009 | 1,24 | 389 702 | \_\_\_\_ |
| 2 | 644 308 | 0 | 1,54 | 418 381 | \_\_\_\_ |
| 3 | 644 308 | 0 | 1,91 | 337 334 | \_\_\_\_ |
| 4 | 644 308 | 0 | 2,36 | 273 011 | + 67 419 |
| Итого | 2 416 155 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 418 428 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 483 231 + 644 308 + 644 308 + 644 308 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 389 702+ 418 381 +337 334 + 273 011= + 67 419 руб.

Результат положительный, следовательно проект не чувствителен к изменению затрат в частности увеличению на 3 %.

*Доходы и расходы при увеличении затрат на 6%.*

Таблица №14

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 6 258 000 |
| 2.Себестоимость | 5 115 449 |
| 3.Валовя прибыль | 1 142 551 |
| 4. Балансовая прибыль | 879 771 |
| 5.Чистая прибыль | 571 852 |

При данных показателях, Чистая прибыль за первый год составит 428 889 рублей.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №15

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 428 889 | 1 351 009 | 1,24 | 345 878 | \_\_\_\_ |
| 2 | 571 852 | 0 | 1,54 | 371 332 | \_\_\_\_ |
| 3 | 571 852 | 0 | 1,91 | 299 398 | \_\_\_\_ |
| 4 | 571 852 | 0 | 2,36 | 242 310 | - 92 091 |
| Итого | 2 144 445 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 258 918 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 428 889 + 571 852 + 571 852 + 571 852 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 345 878+ 371 332 +299 398 + 242 310= - 92 091 руб.

Результат отрицательный, следовательно проект чувствителен к изменению затрат в частности увеличению на 6 %.

*Доходы и расходы при увеличении затрат на 10%.*

Таблица №16

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, руб. |
| 1.Выручка | 6 258 000 |
| 2.Себестоимость | 5 308 485 |
| 3.Валовя прибыль | 949 515 |
| 4.Балансовая прибыль | 731 172 |
| 5.Чистая прибыль | 475 278 |

При данных показателях, Чистая прибыль за первый год составит 356 459 рублей.

Рассчитаем *ЧДД при полученных данных:*

Таблица №17

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | CF | I | (1+k)t | CF/(1+k)t | NPV (ЧДД) |
| 1 | 356 459 | 1 351 009 | 1,24 | 287 466 | \_\_\_\_ |
| 2 | 475 278 | 0 | 1,54 | 308 622 | \_\_\_\_ |
| 3 | 475 278 | 0 | 1,91 | 248 836 | \_\_\_\_ |
| 4 | 475 278 | 0 | 2,36 | 201 388 | - 304 697 |
| Итого | 1 782 293 | 1 351 009 | \_\_\_\_ | 1 046 312 | \_\_\_ |

Рассчитаем ЧДД:

-1 351 009 + 356 459 + 475 278 + 475 278 + 475 278 =

(1+0,24)1 (1+0,24) 2 (1+0,24)3 (1+0,24)4

= -1 351 009 + 287 446+ 308 622 +248 836 + 201 388 = - 304 697 руб.

Результат отрицательный, следовательно проект чувствителен к изменению затрат в частности увеличению на 10 %.

Из данных результатов наших расчетов можно сделать следующий вывод, что проект устойчив только при увеличении затрат не более чем на 3 % , т.к. при увеличении затрат на 6% и 10% результат расчетов был отрицательный, следовательно проект по данным показателям не устойчив.

*Анализ чувствительности и неустойчивости проекта:*

Таблица №18

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Исходное значение, руб. | Значение ЧДД при 10% изменении показателя | Вывод об устойчивости проекта |
| Цена за единицу | 6 258 000 | + 69 177 | Устойчив |
| Затраты | 4 825 896 | - 304 697 | Неустойчив |

В таблице мы берем за показатель не единицу продукции, а выручку, т.к. все расчеты мы делали по выручки, в связи с тем, что в качестве инновации у нас несколько продуктов.

*Рассмотрим риск данного инновационного проекта:*

Риск в организациях возникает в силу неопределенности условий и процессов их деятельности. Инновационная деятельность, вносящая существенные изменения в производственные процессы, существенно увеличивает неопределенность динамики и результатов работы организации. Рост неопределенности увеличивает риск неудачного результата инновации.

Анализируя полученные данные, мы видим, что риск снижения цен при неблагоприятных условиях сбыта на данный момент не существует, и мы также знаем, что ОАО «Чайный дом», фирма давно зарекомендовавшая себя на чайном рынке и имеющая своих постоянных клиентов и поставщиков. А так же хотелось бы отметить, что данный продукт обладает уникальными свойствами и качеством, следовательно, в данной области у экспертов не возникает никаких сомнений о внедрении данного продукта на рынок.

Далее отметим другие возможные риски. Используя метод экспертных оценок. Рассмотрим различные виды рисков разбитые на стадии.

*Оценка рисков по стадиям:*

I.Подготовительная

II.Строительство

III. Действие предприятия

Таблица №19

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Риски | Средняя оценка экспертов | Приоритет риска |
| I | Отношение местных властей | 25 | 1 |
| II | Непредвиденные затраты | 83 | 1 |
|  | Несвоевременная поставка | 83 | 1 |
|  | Недобросовестность строителей | 50 | 3 |
| III | Неустойчивость спроса | 33 | 3 |
|  | Появление альтернативного продукта | 50 | 3 |
|  | Снижение цен из-за конкурентов | 50 | 3 |
|  | Рост налогов | 33 | 3 |
|  | Неплатежеспособность населения | 8 | 1 |
|  | Рост цен на сырье и материалы | 90 | 3 |
|  | Невыполнение поставщиками своих обязательств | 17 | 3 |
|  | Недостаток оборотных средств | 100 | 1 |
|  | Угроза забастовки | 83 | 1 |
|  | Низкий уровень заработной платы | 75 | 2 |
|  | Квалифицированность работников | 33 | 3 |
|  | Проблемы с качеством сырья и материалов | 17 | 2 |
|  | Новизна технологий | 41 | 3 |
|  | Надежность технологий | 8 | 3 |
|  | Отсутствие резерва мощности | 8 | 3 |
|  | Несоблюдение экологических лимитов в производстве | 8 | 3 |

Данные показатели эксперты оценивали по уровням рисков:

1. несущественный риск

25- маловероятная реализация риска

50- нельзя утверждать и нельзя отрицать

75- существует вероятность данного риска

100- риск наверняка реализуется

Все рассмотренные нами риски можно дальше анализировать следующим образом: все риски расставить по их приоритетам, следовательно, риски первого приоритета имеют больший вес, чем второго.

Если же риски с одним и тем же приоритетом, то они и имеют одинаковый вес, следовательно, риск проекта составляет сумму всех простых рисков, деленную на их общее число, т.е. по методу определения средней арифметической.

Таблица №20

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Риски | Средняя оценка экспертов | Приоритет риска | Вес риска | Вероятность риска |
| I | Отношение местных властей | 25 | 1 | 0,1 | 2,5 |
| II | Непредвиденные затраты | 83 | 1 | 0,1 | 8,3 |
|  | Несвоевременная поставка | 83 | 1 | 0,01 | 0,8 |
|  | Недобросовестность строителей | 50 | 3 | 0,01 | 0,5 |
| III | Неустойчивость спроса | 33 | 3 | 0,01 | 0,3 |
|  | Появление альтернативного продукта | 50 | 3 | 0,01 | 0,5 |
|  | Снижение цен из-за конкурентов | 50 | 3 | 0,01 | 0,5 |
|  | Рост налогов | 33 | 3 | 0,01 | 0,3 |
|  | Неплатежеспособность населения | 8 | 1 | 0,1 | 0,8 |
|  | Рост цен на сырье и материалы | 90 | 3 | 0,01 | 0,9 |
|  | Невыполнение поставщиками своих обязательств | 17 | 3 | 0,01 | 0,2 |
|  | Недостаток оборотных средств | 100 | 1 | 0,1 | 10 |
|  | Угроза забастовки | 83 | 1 | 0,01 | 0,8 |
|  | Низкий уровень заработной платы | 75 | 2 | 0,055 | 4,1 |
|  | Квалифицированность работников | 33 | 3 | 0,01 | 0,3 |
|  | Проблемы с качеством сырья и материалов | 17 | 2 | 0,01 | 0,2 |
|  | Новизна технологий | 41 | 3 | 0,01 | 0,4 |
|  | Надежность технологий | 8 | 3 | 0,055 | 3,7 |
|  | Отсутствие резерва мощности | 8 | 3 | 0,01 | 0,1 |
|  | Несоблюдение экологических лимитов в производстве | 8 | 3 | 0,01 | 0,1 |

Далее, чтобы наглядно увидеть наши риски можно их свести в таблицу, группируя по стадиям

*Риски по стадиям:*

Таблица №21

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия | Риск |
| I. Подготовительная | 2,5 |
| II. Строительная | 9,6 |
| III. Действие предприятия | 23,2 |
| Всего | 35,3 |

Из данного анализа рисков по стадиям видно, что риски составляют 35,3%, поэтому наш проект можно признать жизнеспособным. А даже теми рисками, которые существуют можно управлять.

**V. Организация реализации инновационного проекта.**

В этой части курсового проекта хотелось бы рассмотреть для начала методы управления рисками, связанных, с нашим инновационным проектом, а также методы предотвращения сопротивлению со стороны сотрудников данной инновацией.

Под управлением рисками в инновационной деятельности принято понимать совокупность практических мер, позволяющих снизить неопределенность результатов инновации, повысить полезность реализации нововведения, снизить цену достижения инновационной цели.

Выделим самые вероятные риски нашего инновационного проекта это:

1.непредвиденные затраты (8,3)

2.недостаток оборотных средств (10)

3.низкий уровень заработной платы (4,1)

4.надежность технологий (3,7)

Для эффективности управления рисками мы назначили ответственных, за каждый вид нашего риска, который разработал план по управлению своим риском и в дальнейшем внедрит свой план в практику и будет нести ответственность за этот участок.

Планы по управлению рисками:

1. Для снижения риска непредвиденных затрат необходим денежный резерв, который может быть составлен в виде резервного фонда, сформированного за счет отчислений от чистой прибыли нашего ОАО.
2. Для снижения риска недостатка оборотных средств, следует приложить максимум усилий, т.к. это один из наиболее вероятных рисков, предотвратить который крайне трудно. При недостатке средств может произойти, даже, заморозка производства, что понесет за собой убытки, а также недовольствие работников. Но все же если есть реальность такого риска, то следует принять следующие меры: подготовительная работа с персоналом, заключающаяся в беседах и поддержке, а также создание резервного фонда для выплаты заработной платы и для обеспечения, хотя бы, минимального производства.
3. Для снижения риска низкой заработной платы, по возможности, предприятия должно следить за инфляцией и за прожиточным минимумом, чтобы вовремя предотвратить неудовлетворенность работников в виде забастовок. А также как упоминалось выше работа с персоналом, заключающая в беседах и понимании.
4. Для снижения риска надежности технологий необходимо заключить договор с поставщиками на гарантийное обслуживание, а также обсудить возможности штрафных санкций в случае не выполнения одной из сторон своих обязанностей перед второй стороной.

**Метод работы с персоналом во время введения инновации.**

Менеджер может применять различные методы работы с персоналом во время введения инновации. Данных методов существует множество, однако, каждый руководитель должен выбирать самый подходящий непосредственно для данного предприятия.

Для ОАО «Чайный дом» самым приемлемым методом является, один из наиболее естественных - предоставление информации. О предстоящей инновации было подробно рассказано всем сотрудникам организации. Руководителю данного инновационного проекта удалось убедить сотрудников в его целесообразности, и они во многих случаях помогали руководству организации в процессе внедрения инновации.

Хотя для этого метода требуется много времени и трудозатрат, он является одним, из наиболее эффективных. Так же этот метод является наиболее корректным к сотрудникам фирмы.

**Заключение.**

На современной стадии развития производства как никогда возрастает значение интеллектуального труда, без которого нельзя овладеть наукоемкими технологиями и иметь прочные позиции на рынке.

В данной работе было рассмотрено реальное внедрение инновационного проекта в виде выпуска новых сортов чайной продукции. Основываясь на полученных данных, можно сделать вывод о жизнеспособности данного проекта. Из расчетов видно, что данная инновация имеет срок окупаемости в размере трех с половиной лет. Следовательно, по прохождении этого срока ОАО «Чайный дом» будет иметь чистую прибыль в размере 716 784 рублей в год.

Из проведенного анализа можно увидеть, что проект не чувствителен к изменениям цены, в частности к ее снижению. При расчетах рентабельности выяснили, что на каждый рубль, вложенный в проект, предприятие получит 3,75 копейки.

Также были выявлены риски и разработаны планы по их управлению.

В общем, инновационный проект ОАО «Чайный дом» можно охарактеризовать как жизнеспособным и целесообразным на данном этапе развития чайного рынка.

**Список литературы:**

1. «Инновационный менеджмент» под ред. С.Д. Ильенковой, Москва,2000
2. «Менеджмент» под ред. Ф.М. Русиновой и М.Л. Разу, Москва,1998
3. «Инновационный менеджмент» уч. пособие ГУУ, Москва,2000
4. «Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа», Москва,1996
5. «Анализ экономической эффективности капиталовложений», Москва,1996
6. «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования»

утверждены Госстроем РФ, Минэкономики РФ, Госкомпромом РФ № 7-12/47 от 31 марта 1994 года