Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики исследований и разработок

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 – «Экономика»

ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РАННИХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Выполнила:

Бакалавриант 4 курса, 13.Б12-Э группы

Волик Александра Андреевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Научный руководитель:

Ассистент,

Артемова Диана Игоревна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

Глава 1. Стратегическое управление малым инновационным предприятием на ранних стадиях жизненного цикла 6

1.1. Понятие и особенности деятельности малого инновационного предприятия 6

1.2. Проблемы малого инновационного предприятия на ранних стадиях жизненного цикла 14

1.3. Виды стратегий развития малого инновационного предприятия 19

1.4. Методы формирования стратегии развития малых инновационных предприятий 26

Глава 2. Анализ деятельности и разработка стратегии развития на ранних стадиях жизненного цикла малого инновационного предприятия. 36

2.1. Общая характеристика рассматриваемого инновационного предприятия 36

2.2 Оценка факторов внутренней и внешней среды, определяющие стратегию развития малого инновационного предприятия 39

2.3. Разработка стратегических альтернатив развития малого инновационного предприятия 52

2.4. Оценка рисков и эффективности реализации разработанной стратегии 57

Заключение 64

Список литературы 65

Приложение 1. Анкетный опрос сотрудников ООО «Валле» 69

Приложение 2. Опрос о предоставляемых услугах ООО «Валле» 69

Приложение 3. Бюджет движения денежных средств ООО «Валле»………………………….71

Приложение 4. Бюджет движения денежных средств с учетом затрат на маркетинг и увеличением производства……………………………………………………………………... ...74

Приложение 5.Бюджет движения денежных средств с учетом затрат на маркетинг, увеличением объема производства, затрат и доходов услуг сервиса…………………………..77

## Введение

Грамотно продуманная стратегия развития считается залогом успеха любой фирмы, так как выбор, обоснование и разработка стратегии это, прежде всего, стремление руководства в условиях неопределенности и согласно имеющимся ресурсам установить дальнейшие цели развития бизнеса, способы дальнейшего взаимодействия фирмы с внешней средой. Разработка стратегии позволяет выявить слабые места относительно конкурентов, которые мешают добиться намеченных целей, а также потенциальные угрозы, с которыми имеет возможность столкнуться фирма в случае игнорирования слабых сторон. Выявление слабостей и путей их устранения увеличивает жизнеспособность фирмы, позволяет расширить зону своего влияния на рынке.

Переориентация с сырьевой, добывающей промышленности на инновационную деятельность предполагает разработку и внедрение новых технологий, научно-исследовательских разработок, методов производства и продвижения товаров и услуг.

Большая роль значения в развитии инноваций отводится малым инновационным предприятиям. Таким предприятиям свойственна высокая адаптивность, гибкость, творческий подход к организации бизнеса и производства. Существенным преимуществом малых инновационных предприятий перед крупными игроками рынка является способность к быстрому переходу от разработки идеи к ее запуску в производство и коммерческое использование.

Проблемами сдерживания развития инновационного предпринимательства, на современном этапе, являются: высокая степень финансового риска, недостаточное количество ресурсов для самостоятельной реализации проекта. Одним из решений этих проблем является разработка и внедрение эффективных методов стратегического управления – обоснования выбора стратегии для малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является малое инновационное предприятие, находящееся на ранних стадиях жизненного цикла ООО «Валле».

Предметом исследования является стратегия развития малого инновационного предприятия на ранних стадиях жизненного цикла.

Цель работы заключается в исследовании выбора и обосновании стратегии развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла.

Для достижения этой цели были поставлены основные задачи:

* рассмотреть стратегическое управление малым инновационным предприятием на ранних стадиях жизненного цикла;
* определить виды стратегий и методику формирования стратегии развития малых инновационных предприятий;
* дать общую характеристику рассматриваемого инновационного предприятия;
* оценить факторы внутренней и внешней среды, определяющие стратегию развития малого инновационного предприятия;
* разработка стратегических альтернатив развития малого инновационного предприятия;
* оценить риски и эффективность реализации разработанной стратегии.

Методологической и теоретической основой работы являются методы и инструменты стратегического менеджмента и теоретической инноватики, позволяющие исследовать и обосновывать решения с учетом экономико-технологических и организационных аспектов развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла. Выпускная квалификационная работа представляет результаты исследований, выполненные автором для обоснования проектных решений по выбору стратегии развития. Для решения задач исследования в работе использовались классические методы анализа научной и специальной профессиональной литературы, организационные модели, экономические расчеты, а также ряд инструментов стратегического анализа. Теоретической базой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых-специалистов: Ф. Котлера, Н.Н. Молчанова, С.В. Валдайцева, Ш.М. Валитова, Р.М. Веснина, А.С. Красниковой, И.А. Коршунова, О.Н. Лутченковой, И.Н. Сычевой, К.А. Фроловой и других.

Для написания работы использовалась нормативно-правовая база – федеральное законодательство, устанавливающее требования к малым предприятиям, а также учебная, научная, специализированная литература, посвященная вопросам управления и стратегического развития малых инновационных предприятий.

В работе использовались методы анализа литературных источников, сравнение, сопоставление, описание.

Значение проведенного исследования заключается в раскрытии понятий малое предприятие и малое инновационное предпринимательство, и обобщении существующих на сегодняшний день теоретических подходов к разработке стратегии развития малого инновационного предприятия на ранних стадиях жизненного цикла.

Практическая значимость исследования связана с возможностью использования результатов и рекомендаций по выбору и обоснованию стратегий развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла, применив их в деятельности стартапов.

## 

## Глава 1. Стратегическое управление малым инновационным предприятием на ранних стадиях жизненного цикла

## 1.1. Понятие и особенности деятельности малого инновационного предприятия

Для того, чтобы раскрыть понятие малого инновационного предприятия, обратимся к определению субъекта малого предпринимательства. В соответствии с Федеральным законом №209-ФЗ от 24.07.2007 субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели, хозяйственные общества, партнерства, производственные и потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, удовлетворяющие одному или нескольким условиям[[1]](#footnote-1):

1. суммарная доля участия внешних субъектов, таких, как государственные, федеральные, муниципальные органы власти, общественные, религиозные, благотворительные организации, не превышает 25%;
2. суммарная доля участия иностранных юридических лиц или юридических лиц, не являющихся малыми или средними предприятиями, не превышает 49%;
3. если организация является акционерным обществом, то его акции должны обращаться на организованном рынке ценных бумаг в высокотехнологичном (инновационном) секторе экономики;
4. деятельность организаций заключается в практическом применении (внедрении) интеллектуальных разработок. Такими разработками являются программы для электронных вычислительных машин, базы данных, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, селекционные достижения, топологии интегральных микросхем, секреты производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) таких хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств - бюджетным, автономным научным учреждениям либо являющимся бюджетными учреждениями, автономными учреждениями образовательным организациям высшего образования;
5. организация обладает статусом участника проекта, реализуемого при поддержке или в рамках инновационного центра «Сколково»;
6. учредителями организации являются юридические лица, включенные в перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в соответствии с действующим законодательством;
7. среднесписочная численность работников предприятия не превышает 100 человек, а для микропредприятий – 15 человек;
8. предельный размер доходов, полученных от осуществления предпринимательской деятельности, не превышает 800 млн. рублей[[2]](#footnote-2).

Четыре требования из обозначенного перечня позволяют отнести малое предприятие к числу инновационных. Это деятельность в высокотехнологичном (инновационном) секторе экономики, внедрение и использование интеллектуальных разработок, наличие статуса участника проекта инновационного центра «Сколково» и учредители, входящие в перечень юридических лиц, предоставляющих поддержку инновационной деятельности[[3]](#footnote-3).

Для сравнения приведем требования, установленные к малым предприятиям в странах Евросоюза. В соответствии положением Еврокомиссии, утверждающим новые определения малых предприятий, к категории малых предприятий относятся организации с численностью персонала до 50 человек и среднегодовым доходом до 10 млн. евро.[[4]](#footnote-4) Общей для России и стран Евросоюза характеристикой малых инновационных предприятий, является то, что основу деятельности такого предприятия составляет внедрение принципиально нового продукта, услуги или технологии[[5]](#footnote-5).

При рассмотрении инновации в деятельности предприятий современные исследователи обращаются к теории Й. Шумпетера, выделившего четыре вида инновации, такие как создание нового продукта, нового способа производства, освоение нового рынка и внедрение нового фактора производства[[6]](#footnote-6).

Чаще всего, когда речь идет о малом инновационном предпринимательстве, затрагивают первые два аспекта инноваций, выделенных Й. Шумпетером: новый продукт и новая технология производства. В то же время, анализ современной ситуации показывает, что инновационные разработки оказывают влияние на создание новых рынков и перераспределение долей рынка[[7]](#footnote-7).

Как считают авторы учебного пособия С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт, малое инновационное предприятие характеризуется наличием и внедрением результатов научно-исследовательской деятельности, ориентацией на производственную деятельность в высокотехнологичных и наукоемких отраслях, сочетанием в одном лице автора идеи и создателя организации, использованием активной, наступательной или оборонительной инновационной стратегии[[8]](#footnote-8).

Отличие малого инновационного предпринимательства от крупного бизнеса заключается в отсутствии достаточного количества необходимых ресурсов на реализацию своих проектов, поэтому для предпринимателей так важна быстрая окупаемость или наличие внешних инвестиций[[9]](#footnote-9).

Существуют такие организационные формы, которые создаются при участии крупных компаний, вузов, независимых или государственных исследовательских центров и направлены на разработку и внедрение инновационных решений. Речь идет о так называемых «фирмах-отпрысках» или «спин-офф», организованных с целью коммерционализации научно-технических достижений. Для отечественного бизнеса опыт создания спин-оффов ценен тем, что позволяется расширить возможности использования инноваций, реализованных в рамках военно-промышленного комплекса[[10]](#footnote-10).

Одним из условий отнесения организации к малому предприятию является создание при участии учреждений высшего профессионального образования. Федеральным законом №217-ФЗ от 02.08.2009 образовательным учреждениям было дано право создавать хозяйственные общества[[11]](#footnote-11). Доходы от деятельности таких хозяйственных обществ должны были направляться на правовую защиту разработок, выплату вознаграждений авторам разработок, обеспечение текущей деятельности. Поэтому в отечественной практике малые инновационные предприятия связывают с деятельностью образовательных или научно- исследовательских учреждений.

Учет и мониторинг малых инновационных предприятий, образованных на базе учебных заведений, ведется Министерством образования и науки Российской Федерации. Статистические данные по количеству и направлениям деятельности МИП приведены на сайте МИП (https://mip.extech.ru). Согласно данным статистики, за последние три года (2014-2016) снизилось количество открываемых МИПов. Если в 2014 году было создано и зарегистрировано 302 МИПа, то по итогам 3 квартала 2016 года количество созданных и зарегистрированных МИПов составило только 13[[12]](#footnote-12). Но общая численность МИП, созданных на базе образовательных учреждений, постепенно увеличивается. По данным реестра Минобрнауки, по итогам 2014 года функционировало 2124 МИПа, в 2016 году количеством малых инновационных предприятий увеличилось до 2580[[13]](#footnote-13), за 1 квартал 2017 года было создано 13 МИПов[[14]](#footnote-14).

А.Е. Гамберг, проанализировав отечественную и зарубежную литературу, составил сравнительный портрет трех организационных форм: стартап, малое инновационное предприятие (МИП) и малое предприятие в научно-технической сфере (МПНТС). Результаты анализа приведены в таблице 1[[15]](#footnote-15).

Таблица 1 Сравнительная характеристика организационных форм малых инновационных предприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Стартап | МИП | МПНТС |
| 1.Цель создания | Коммерциализация любой новой идеи | Коммерциализация результатов научно-технической деятельности (РНТД) ВУЗов и НИИ | Коммерциализация любых результатов научно-технической деятельности (РНТД) |
| 2.Конечный результат деятельности предприятия | Продажа.  Выход из бизнеса. | Продажа  или производство | Продажа адаптированных к производству РНТД  или производство МПНТС |
| 3.Возможность диверсификации | Нет | Нет | Есть |
| 4.Правообладатель, автор идеи | Любой | ВУЗ, НИИ | Любой |
| 5.Риск банкротства | Очень высокий | Высокий | Очень высокий |
| 6. Независимость в принятии решения | Высокая | Средняя | Высокая |
| 7.Научная квалификация персонала | Зависит от отрасли | Высокая | Высокая |
| 8.Связь  с фундаментальной наукой | Частичная,  не всегда ориентирована на адаптацию разработки к требованиям рынка | Формируют спрос на научно-исследовательские разработки | Связь, основана на выпуске продукции, являющейся результатами исследований |
| 9.Связь  с производством | Полная, использование собственной и внешней производственной базы | Производство с использованием материально-технической базы вуза | Сочетание производственной и научной базы |

Источник: Гамберг, А.Е. Анализ функциональных особенностей малого предприятия научно-технической сферы как конвертера инноваций / А.Е. Гамберг // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2016. № 28. - С. 110-112.

По мнению А.Е. Гамберга, стартап существует не только как стадия реализации инновационного проекта, но и как самостоятельная организационная форма, используемая для вывода на рынок новинок. Стартап может реализоваться как в промышленной сфере, так и в сфере торговли, услуг. Создатели стартапов нацелены на продажу своего бизнеса, поэтому стремятся, чтобы инновационная идея обладала высоким потенциалом развития и большой коммерческой ценностью[[16]](#footnote-16).

Автор книги «Бережливый стартап» и идеолог итеративного подхода в предпринимательстве Эрик Рис отмечает, что стартапом может быть названа организация, создающая новый продукт или услугу в условиях высокой неопределенности[[17]](#footnote-17).

Создатель методики развития клиентов американский предприниматель Стивен Бланк определил стартапы как временные структуры, существующие для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели[[18]](#footnote-18).

По мнению Ш.М. Валитова, стартапом может считаться любая организация, в том числе и не имеющая статуса юридического лица, основанная с целью поиска и выбора бизнес-модели для дальнейшего развития инновационного проекта[[19]](#footnote-19). Аналогичного мнения придерживается К.А. Фролова. Она определяет «стартап» как молодую, недавно созданную, и возможно, не являющуюся еще юридическим лицом компанию, деятельность которой основана на инновационной идее или новой технологии[[20]](#footnote-20).

Один из наиболее известных первых «стартапов» был запущен в 1939 году выпускниками Стэнфордского университета Дэвидом Паккардом и Уильямом Хьюллетом. В автомобильном гараже они создали свое первое малое предприятие по производству аудиооссциляторов, приборов, используемых для тестирования аудиоаппаратуры. Одним из первых клиентов компании был Уолт Дисней[[21]](#footnote-21). В качестве примеров известных и успешных стартапов можно назвать Twitter, Evernote, Uber. Среди отечественных стартапов наиболее заметны создатели минипроектора «МультиКубик», авторы «Флешсейф» - USB-флэш-накопителя, напрямую сохраняющей информацией в облачное пространство Интернета, фоторедактора «Prisma» и многие другие.

Малое инновационное предприятие создается для коммерциализации результатов научно-технической деятельности вузов или НИИ, т.е. данная организационная форма реализуется при учебных заведениях или научно-исследовательских учреждениях. Владельцем и автором инноваций является учебная или научная организация, поэтому малые инновационные предприятия ограничены в принятии решений и выборе направления развития.

Поэтому у малых инновационных предприятий отсутствует возможность диверсифицировать производство, расширить ассортиментный ряд, направления деятельности. Несмотря на тщательную проработку инновации и научную обоснованность предложения, риск банкротства для данной организационной формы предприятий высок, так как реализованная инновация может не найти спроса на рынке, либо платежеспособность потенциальной целевой аудитории окажется недостаточно высокой.

Если деятельность малой организации направлена на реализацию идей в сфере наукоемких технологий, для такой деятельности А.Е. Гамберг предлагает использовать специальное определение - малое предприятие в научно-технической сфере (МПНТС). Целью создания такого бизнеса является выпуски продукции, созданной на основании результатов научных исследований. Проведенный А.Е. Гамбергом сравнительный анализ показывает, что малое инновационное предприятие и малое предприятие в научно-технической сфере в большей степени, чем «стартапы» активизируют инновационное развитие экономики, так как используют потенциал учебных и исследовательских центов.

Еще одно определение понятия «малое инновационное предпринимательство», сделанное на основании анализа литературы и действующего отечественного законодательства, дают А.К. Мусаелян, И.Н. Белозубов. Суть их подхода заключается в том, что под малым инновационным предприятием понимается «новаторская деятельность по созданию нового или усовершенствованного продукта, технологического процесса, в том числе технологий социального управления в системе малого бизнеса»[[22]](#footnote-22). В данном определении подчеркивается две характеристики малого инновационного предприятия: разработка нового или усовершенствование действующего продукта или процесса.

Исследователи стартапов: К.А. Фролова, М. Шкарупелая, А.И. Пономарева, сходятся во мнении, что стартапами являются компании, продвигающие на рынок новую идею и создающиеся «с нуля», не имея первоначального капитала на реализацию идеи. Поэтому для стартапов так важна инвестиционная поддержка[[23]](#footnote-23). Кроме обозначенной характеристики, указанные выше авторы выделяют такие особенности стартапов, как инновационный характер идеи или организации бизнеса, малая численность участников проекта, возможность перерасти в крупный бизнес или стать его частью, нацеленность на быструю окупаемость. Вместе с тем, для стартапов характерен высокий уровень риска, связанный с отсутствием аналитического обоснования эффективности проекта

(по статистике 70% стартапов закрываются в 1-й год, так и не окупив вложения в реализацию проекта[[24]](#footnote-24)).

Сопоставив приведенные определения малого инновационного предприятия и стартапа можно сказать, что между данными формами организации бизнеса есть как общие черты, так и существенные отличия. Сходство стартапа и МИПа заключается в новизне, инновационности бизнес-идеи и способах ее воплощения. МИП в отличии от стартапа, обязательно должен иметь статус юридического лица, пройти соответствующую государственную регистрацию, удовлетворять требованиям к численности сотрудников, годовому доходу, доле участия внешних инвесторов.

Анализируя характеристики малого инновационного предприятия, А.С. Красникова, В.С. Шибаева выделяют ряд сильных сторон МИПов, таких как, гибкость и адаптивность к внешней среде, быстрая разработка и принятие управленческих решений, возможность использовать материально-техническую базу образовательного учреждения или промышленного предприятия. Также в рамках МИПа существует возможность протестировать разработку до начала серийного производства, реализовать патент на научно-исследовательскую разработку использовать прямые контакты с заказчиком для быстрого продвижения продукции на рынок[[25]](#footnote-25).

О.Н. Лутченкова считает, что малые инновационные предприятие обладают гибкостью и динамичностью, благодаря которой успешно адаптируются к быстро меняющимся условиям внешней среды[[26]](#footnote-26).

М.Ю. Панина связывает эффективность деятельности малых предприятий с их способностью оперативно принимать решения, обеспечивать быструю координацию действий за счет оптимальной численности персонала и достигать результатов при более низких затратах, чем на крупных предприятиях[[27]](#footnote-27).

Людовик Савлосчи считает, что малые предприятия активизируют трудовую и экономическую активность населения, создавая рабочие места, внедряя гибкие формы организации бизнеса и занятости. При этом для развития малого инновационного предпринимательства привлекаются внутренние финансовые ресурсы образовательных или производственных предприятий, а также внешние инвестиции со стороны финансовых учреждений, представителей коммерческого сектора, частных инвесторов[[28]](#footnote-28).

Таким образом, на основании проведенного обзора литературы обозначим понятие малого инновационного предприятия, которое будет использовано в данной работе. Малое инновационное предприятие – это новый вид инновационного бизнеса, который предполагает продвижение и коммерциализацию научных разработок, их внедрение и возможность учебным и научным учреждениям зарабатывать деньги на дальнейшую деятельность. МИП представляют собой небольшие мобильные коллективы профессионалов, действующих самостоятельно или в составе крупной компании в таких сферах, где неизбежны постоянные изменения. Основателями малого инновационного бизнеса являются ученые, инженеры, изобретатели, целью которых является воплощение в жизнь новейших достижений науки и техники. В качестве первоначального капитала таких предприятий могут быть личные сбережения учредителей, однако их не хватает для реализации имеющихся идей.

В результате исследования особенности деятельности малого инновационного предприятия в трактовке разных авторов, определено, что деятельность по управлению МИП можно рассматривать как деятельность по управлению инновационными проектами, запуск которых осуществляется в зависимости от выбранной стратегии развития малого инновационного предприятия и ориентации на конкретные сегменты рынка. Сферы деятельности малых инновационных предприятий в России разнообразны, но все они направлены на модернизацию и тестирование продукции, производимой крупными предприятиями, введение новинок и новых технологий в линейку продукции или услуг.

## 1.2. Проблемы малого инновационного предприятия на ранних стадиях жизненного цикла

Функционирование МИП характеризуется прохождением различных стадий инновационной и хозяйственной деятельности. Жизненный цикл инновации представляет собой определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизненной силой и приносит производителю или продавцу прибыль или другую реальную выгоду[[29]](#footnote-29).

Жизненный цикл предприятия является последовательность сменяющих друг друга этапов или стадий, которые имеют определенные характеристики.

Основными характеристиками МИП является циклическое повторение определенных фаз, связанных с инновационным развитием предприятия. При этом, каждой фазе МИП свойственны организационно-экономические условия: формы финансирования, ценовая политика, характеристика области функционирования, глубина специализации, организационная структура и т.д.

Первая стадия жизненного цикла характеризуется созданием предприятия, процедура которого может базироваться на системном или спонтанном подходах[[30]](#footnote-30). Системный подход характеризуется первоначальным анализом рынка, рыночной конкуренции, анализом определенных рисков и связан с подготовкой инвестиционного планирования и подготовкой финансового плана развития предприятия. Целью спонтанного подхода является быстрое ведение хозяйственной деятельности.

Вторая стадия жизненного цикла предприятия базируется на защите интеллектуальной собственности и проведении лабораторных испытаний и исследований. Инвестиционное поведение предприятия напрямую связано с успешностью реализацией данного этапа.

Расширение объемов выпускаемой продукции характеризует этап роста МИП. Наиболее существенной особенностью данной фазы является выход предприятия на зарубежные рынки и глобальный характер деятельности.

Стабильность функционирования малого инновационного предприятия наблюдается на стадии зрелости, характеризующейся замедлением объемов производства, продаж и маркетинговыми технологиями.

Последней этап МИП характеризуется обновлением и реструктуризацией, а также сокращением объемов производства. Объектами обновления МИП являются такие компоненты, как: основные средства[[31]](#footnote-31), модель сбыта, структура управления и другие. Отметим, что среди наиболее распространенных причин закрытия МИП выделяются такие как: недостоверная коммерческая оценка инновационной цели, неточная оценка рынка, недостаточная компетенция команды и другие.

Фазы жизненного цикла МИП отражены на рис. 1.

Фазы жизненного цикла малых инновационных предприятий

Затухание

Зрелость

Развитие

Рост

Возникновение

Рисунок 1 – Фазы жизненного цикла предприятий МИП

Источник: Борисоглебская, Л.Н., Викторова Н.Г., Миронова В.И. Проблемы правового регулирования деятельности технопарков: управленческий и налоговый аспект // Инновации. – 2013. – № 7 (177). – С. 48.

Для успешного преодоления проблемных аспектов функционирования МИП на ранних стадиях жизненного цикла, следует отметить в фазах «возникновение» и «развитие» последовательный перечень мероприятий.

В фазе «возникновение» происходит формирование инновационной цели МИП, патентная литературная оценка идеи, оценка инвестиционных потребностей и финансовых возможностей, маркетинговое исследование и подготовка к учреждению МИП, формальное учреждение МИП, определение цели деятельности и разработка предпринимательской концепции.

В фазе «развитие» проводятся и исследуются разработки, патентуется нововведение, происходит защита авторских прав, проводятся маркетинговые исследования и проводится подготовка рынков, технологическая подготовка производства продукта, организационно-правовая подготовка производства, начальное производство инновационного продукта.

На ранней стадии жизненного цикла малое инновационное предприятие сталкивается с комплексом проблем финансового, материально-технического, нормативного, организационного характера. На работу МИП оказывают влияние факторы, сдерживающие развитие и достижение организационных целей. Такими факторами являются административные барьеры при реализации проектов и получения внешних инвестиций (грантов, кредитов); высокий уровень финансового риска; недостаточно сформированные управленческие и предпринимательские навыки у руководителей проектов; узкая целевая направленность проектов, ориентация на небольшие группы потребителей[[32]](#footnote-32).

Обозначенные проблемы являются результатом влияния факторов внешней среды, в частности[[33]](#footnote-33):

1. недостаточно полная и работающая законодательная база, регламентирующая деятельность малых инновационных предприятий как в целом по стране, так и по отдельным регионам;
2. отсутствие четких критериев для установления статуса «малого инновационного предприятия», вследствие чего сдерживается процесс реализации государственных и муниципальных целевых программ, направленных на поддержку инновационного предпринимательства;
3. недостаточно проработан вопрос о предоставлении финансовой поддержки и использовании материально-технической базы учебных или научно-исследовательских заведений, где создаются инновации;
4. высокий уровень конкуренции в наукоемких отраслях;
5. изменения в законодательстве, регулирующем использование современных информационных технологий, в результате деятельность малых предприятий становится «вне закона»;
6. выведение на рынок предложений, на которые не сформирован спрос либо спрос неплатежеспособен.

Исследователи проблем малого инновационного предпринимательства, находящегося на ранних стадиях развития, в качестве одной из ключевых проблем выделяют финансовое обеспечение МИПов[[34]](#footnote-34). По мнению И.Н. Сычевой и Я.Л. Овчинникова слабой стороной в деятельности МИП является невозможность обосновать финансовую устойчивость и платежеспособность, чтобы привлечь внешнее инвестирование[[35]](#footnote-35). Л.А. Гамидуллаева считает, что слабость малого инвестиционного предприятия заключается в низком уровне управленческих компетенций, аналитических способностей и стратегическом мышлении руководителей МИПов[[36]](#footnote-36). При разработке стратегии развития важно учитывать слабые и сильные стороны малого инновационного предприятия для того, чтобы эффективно конкурировать с действующими игроками рынка и обеспечивать доходность предприятия.

На уровне государства проблема финансирования инновационных разработок решается совместно с Фондом содействия развития малых предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника). В рамках фонда осуществляется поддержка начинающих и действующих малых инновационных предприятий в виде таких программ, как «Умник», «Старт», «Развитие», «Интернационализация», «Коммерциализация», «Кооперация»[[37]](#footnote-37). Но проблема в том, что получение финансирования Фонда требует соответствия определенным требованиям, наиболее распространенным из которых является оценка коммерческой привлекательности предложения.

Вариантом решения проблемы финансового обеспечения малых инновационных предприятий является кредитование и привлечение инвестиции со стороны финансовых институтов. Но банки не спешат инвестировать в инновационные предприятия, по двум причинам: высокие риски невозврата инвестиций и отсутствие у малых предприятий залоговых ресурсов, которые могли бы стать гарантом платежеспособности. Одним из способов решения этой проблемы за счет государственных ресурсов является деятельность ОАО «Российский банк развития», который осуществляет финансовую поддержку субъектов малого и среднего, в том числе инновационного, предпринимательства. Проблемную ситуацию немного ослабляют инвестиционные и венчурные фонды, готовые поддерживать научно-технические разработки, но и у них есть жесткие требования к объему и использованию инвестиций. Кроме того, сами малые инновационные предприятия пассивны в отношении использования финансовых инструментов, так как не обладают необходимыми знаниями и навыками привлечения инвестиций[[38]](#footnote-38).

По мнению К.А. Фроловой, перед малыми инновационными предприятиями, находящимися на ранних стадиях жизненного цикла, стоят проблемы, аналогичные проблемам развития стартапов[[39]](#footnote-39). К таким проблемам автор относит:

1. отсутствие реально действующих инструментов привлечения инвестиций и обеспечения их возврата, что существенно ограничивает участие в деятельности малых инновационных предприятий финансовых институтов и иных коммерческих организаций;
2. несовершенство нормативно-правовой базы, отсутствие полной и конкретной регламентации деятельности малого инвестиционного предприятия, в том числе и по вопросам привлечения и возврата инвестиций;
3. низкая прозрачность инвестиционного рынка, высокий инвестиционный риск и отсутствие доступа к выгодным кредитам, которые могли бы использоваться в качестве инвестиционного капитала.

Как считает А.И. Пономарева, эффективной реализации инновационных проектов препятствуют и внутренние организационные проблемы малых предприятий, такие, как[[40]](#footnote-40):

1. просчеты в финансовом планировании и обосновании прибыли будущих периодов;
2. отсутствие персонала, обладающего необходимым уровнем квалификации;
3. управленческие проблемы, недостаток у основателей малого предприятия управленческих компетенций, необходимых для эффективной организации и выведение на рынок нового предложения;
4. организационные проблемы – некачественное планирование и организация труда при реализации инновационных проектов.

Еще одно внутреннее ограничение развития малых инновационных предприятий связано с тем, что в реальности сложно сочетать в себе способности ученого, разработчика инновации, и предпринимателя, человека, способного «продвинуть» свою разработку на рынок. Разработка и продвижение являются принципиально разными сферами деятельности и требуют они разных компетенций. Для разработчика важно внимание к деталям, способность мыслить аналитически, обосновывать предположения. Предпринимателю свойственна активность и инициативность, способность брать на себя ответственность, рисковать, мыслить стратегически. Для россиян характерен низкий уровень предпринимательской активности. Если в США и Китае более 10% экономически активного населения планируют создать свой бизнес, а в Бразилии и Израиле – более 20%, то для России данный показатель не превышает 2%[[41]](#footnote-41) .

Таким образом, проблемы малого инновационного предприятия на ранних стадиях жизненного цикла связаны с ограничением в привлечении инвестиций, слабо проработанной нормативной базой, недостаточной прозрачностью рынка, низкой предпринимательской активностью участников инновационных проектов и отсутствием навыков стратегического управления у руководителей малых инновационных предприятий.

## 1.3. Виды стратегий развития малого инновационного предприятия

Деятельность малого инновационного предприятия не ограничивается созданием и выведением на рынок новой идеи или продукта, а предполагает долгосрочное и устойчивое пребывание в отрасли. Для этого малым инновационным предприятиям необходимо выбрать и реализовать стратегию. В общем смысле слова под стратегией понимается план действий, направленный на достижение конкретной долгосрочной цели[[42]](#footnote-42).

Управление организацией, в том числе и малым инновационным предприятием, предполагает разработку и реализацию различных видов стратегий, таких, как стратегия развития, конкурентная стратегия, инновационная стратегия. О. С. Виханский определяет стратегию, как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, которое обеспечивает достижение ее целей[[43]](#footnote-43).

Ф. Котлер выделял виды стратегии в зависимости от того, какую роль компания в процессе своего развития планирует занять на целевом рынке. Ф. Котлер выделил четыре вида стратегии: лидерство, претендент на лидерство, последователь лидера и обитатель ниши[[44]](#footnote-44).

Компании, ориентированные на реализацию стратегии лидерства, ставят перед собой целью захват максимально возможной доли рынка. Для этого фирмы используют максимально широкий набор инструментов и способов, чтобы отстраниться от конкурентов на недосягаемое расстояние. Это могут быть и способы защиты информации от распространения, и способы расширения присутствия на рынке за счет развития филиальной сети, реализации агрессивной рекламной кампании. Реализация данной стратегии требует от организации значительных инвестиций, но вероятность возврата инвестиции высока, так как именно лидеры в отрасли формируют преобладающую клиентскую базу и обеспечивают стабильно высокий уровень доходов. Стратегия лидерства часто встречается среди зарубежных инновационных предприятий.

На высоко конкурентных рынках, например, на рынке мобильных технологий, программного обеспечения, Интернет-ресурсов, сложно длительное время удерживать позиции лидера. Новые компании постоянно стремятся потеснить лидера с его места и отнять часть его представительства на рынке. Такая стратегия определяется как стратегия претендента на лидерство. Зачастую сместить лидера оказывается сложнее, чем самому стать лидером. Реализация данной стратегии требует значительных финансовых, материально- технических и интеллектуальных затрат. Результатом качественной реализации стратегии претендента на лидерство является захват доли рынка и увеличение присутствия в отрасли.

Третья стратегия - стратегия последователя – это стратегия подстройки под позицию лидера на рынке. Эта стратегия позволяет использовать технологии и методы продвижения лидера, за счет чего экономить средства на разработку собственных инноваций. Эту стратегию используют отечественные инновационные предприятия, копируя или адаптируя зарубежные инновации. Реализация данной стратегии имеет свои сильные и слабые стороны. Сильная сторона заключается в оптимизации ресурсов, требуемых на разработку и внедрение инновации. Слабая сторона связана с высокой зависимостью от действий лидера[[45]](#footnote-45).

Еще один вид стратегии характеризуется как «обитатель ниши» или нишер. Эта стратегия характерна для узко специализированных инновационных предприятий, например, для предприятий фармацевтической или пищевой отрасли. Данная стратегия требует тщательного анализа текущего состояния отрасли и обоснования эффективности инноваций, так как если предложение окажется не востребованным, компания-инноватор не сможет окупить затраты на его разработку.

М. Портер рассматривает стратегию как фактор конкурентоспособности организации и определяет ее как внутреннюю согласованность различных видов деятельности организации, а также отличительную черту фирмы от ее конкурентов[[46]](#footnote-46). Конкурентная стратегия обеспечивает устойчивость организации в условиях внешней нестабильности и постоянного давления внешних факторов.

М. Портер предложил три основных вида стратегии, разработанных на основании учета влияния конкурентных сил. Это стратегии дифференциации, фокусирования и минимизации издержек. За основу классификации стратегий, М. Портер взял пять конкурентных сил, определяющих привлекательность сферы бизнеса и положение компании в данной сфере, таких как:

1) легкость выхода на рынок;

2) наличие товаров (или услуг), заменяющих торговое предложение компании;

3) степень влияния покупателей на рыночную ситуацию;

4) степень влияния поставщиков;

5) масштабы и сила конкуренции на рынке.

В зависимости от силы влияния внешних факторов и выбранного компанией рыночного целевого сегмента М. Портер предложил такую схему выбора стратегии (табл. 2).

Таблица 2 Выбор вида стратегии в зависимости от целевого сегмента и целей организации[[47]](#footnote-47).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Минимизация издержек | Дифференциация |
| Широкие целевые сегменты | 1. Лидерство в минимизации издержек | 2. Дифференциация |
| Узкие целевые сегменты | 3 А. Фокусирование на издержках | 3Б. Фокусирование на дифференциации |

Анализ данных факторов позволяет компании, реализующей инновационную идею, четко определить свое положение в конкурентной среде и выработать такую стратегию поведения, которая будет оптимальной в сложившейся ситуации. М. Портер считает, что компании, в том числе и инновационной, необходимо выбрать одну из трех ключевых стратегий и реализовывать только ее, так как одновременные действия в разных направлениях потребуют значительных затрат и не принесут ожидаемых результатов[[48]](#footnote-48).

Далее рассмотрим инновационные стратегии, применяемые в деятельности малого инновационного предприятия.

Инновационная стратегия – это принципиально новое средство достижения целей организации, связанное с использованием новых технологий, методов, продуктов, способов организации производства, ведения бизнеса[[49]](#footnote-49).

С.В. Валдайцев предлагает рассматривать два вида инновационной стратегии, применимой в деятельности малого инновационного предприятия: наступательную и оборонительную[[50]](#footnote-50). Характеристики инновационных стратегий приведены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Виды инновационных стратегий

Составлено по: Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство. Учебное пособие /С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М.: Проспект, 2016. – С. 7.

Наступательная инновационная стратегия характеризуется стремлением занять и удержать в течение длительного времени монополию на использование новшеств и научно-исследовательских разработок, обеспечить лидерство на рынке, сформировать лояльную клиентскую базу. Для того, чтобы реализовать наступательную инновационную стратегию, необходимы значительные инвестиции в предварительные исследования и научно-исследовательские разработки, значительно выше чем в среднем по отрасли. Это связано с поиском, тестированием и апробацией новых идей, выбором оптимального решения с точки зрения возможностей запуска и потенциала развития.

Проблема в реализации наступательной инновационной стратегии заключается в высокой степени финансового риска. Вывод на рынок принципиально нового технического продукта или решения может оказаться преждевременным, а целевая аудитория не готовой платить за его приобретение деньги. Чтобы снизить степень финансового риска при реализации наступательной инновационной стратегии, необходима продуманная маркетинговая стратегия, основанная на потенциальных запросах и скрытых, но актуальных для клиентов, потребностей.

Оборонительная инновационная стратегия ориентирована на предотвращение финансовых рисков за счет того, что инновационное предприятие следует за лидерами рынка, и не претендует на занятие их места[[51]](#footnote-51). Предприятия, выбравшие оборонительную стратегию, нарушают установившуюся монополию на рынке путем совершенствования уже имеющихся технических разработок или «переманивания» специалистов, придумавших новые разработки.

Наиболее распространенные, апробированные практикой виды стратегий фирм отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт-рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология. Каждый из элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

В работе мы будем рассматривать стратегию развития малого инновационного предприятия. Под стратегией развития будем понимать такую стратегию, которая определяет направления и особенности деятельности в долгосрочном периоде и связана с реализацией изменений, обеспечивающих достижение более высоких качественных и количественных результатов.

В литературе выделяют такие стратегии развития организации, как стратегии роста и стратегии, основанные на особенностях малых предприятий (рис. 3) [[52]](#footnote-52).

Стратегии роста могут быть реализованы в виде концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста. Стратегия концентрированного роста предполагает развитие продукта или основного технологического процесса, не меняя отрасли и сферы деятельности. Концентрированный рост предполагает достижение более высоких показателей за счет улучшения продукта или услуги организации и допускает выход на новые рынки сбыта[[53]](#footnote-53).

Рисунок 3 – Стратегии развития для малых предприятий

Источник: Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С. 26.

Стратегия интегрированного роста предполагает развитие малого инновационного предприятия путем расширения организационной структуры, приобретения или установления влияния над новыми структурами. Реализация данной стратегии возможна по пути обратной вертикальной интеграции, при которой в организации создаются дополнительные структуры, обеспечивающие деятельность основного подразделения, например, логистические или снабжающие структуры. Благодаря такой стратегии предприятие может существенно повысить качество организации и оптимизировать расходы на вспомогательную деятельность. Вторая стратегия интегрированного роста определяется как стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Реализация данной стратегии связана с включением в структуру сбытовых организаций, отвечающих за продвижение товаров и услуг предприятия. Результатом данной стратегии является рост доходов за счет исключения посреднических торговых операций.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает поиск и внедрение новых способов и технологий производства, рынков сбыта, дополнительных возможностей использования ресурсов организации. Данная стратегия может быть реализована в виде концентрической диверсификации, при которой предприятие выявляет и задействует ресурсы существующего бизнеса, горизонтальной диверсификации, когда фирмы внедряет новые технологии, а также стратегия конгломерации, при которой предприятие осваивает выпуск принципиально новой продукции или выходит на новый рынок сбыта[[54]](#footnote-54).

Для малых инновационных предприятий применимы стратегии развития, основанные на особенностях малых фирм. Стратегия оптимального размера базируется на такой характеристике малых предприятий, как небольшая численность персонала и оптимальная организационная структура. Реализация данной стратегии предполагает развитие на узкоспециализированных рынках, там, где деятельность крупных организации будет неэффективна. Стратегия кооперации заключается в установлении взаимовыгодного партнёрства с другими участниками рынка. Реализация такой стратегии обеспечивает более эффективное использование собственных ресурсов, развитие внутриотраслевых и межотраслевых взаимодействий.

Стратегия участия в деятельности крупной фирмы предполагает развитие малого предприятия путем удовлетворения запросов на товары и услуги, необходимые крупной организации, благодаря чему достигается постоянный спрос и финансовая устойчивость предприятия.

Развитию малого предприятия способствует стратегия использования преимуществ крупной фирмы или франчайзинга. Данная стратегия повышает конкурентоспособность малого предприятия за счет взаимодействия с известным на рынке игроком. Примером использования данной стратегии является создание малых инновационных предприятий на базе высших учебных заведений, когда статус учебного заведения распространяется и на восприятие организации, в результате чего повышается привлекательность организации на рынке.

Таким образом, рассмотренные стратегии применимы для развития малых инновационных предприятий.

## 1.4. Методы формирования стратегии развития малых инновационных предприятий

Процесс формирования стратегии развития малых инновационных предприятий предполагает использование комплекса аналитических, стратегических, проектных и прогнозных методов (рис. 4).

Рисунок 4 – Методы формирования стратегии

Составлено по: Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С.33-90.

Аналитические методы используются для оценки текущего положения организации: направления деятельности, целевая аудитория клиентов, используемые способы и технологии производства, управления, продвижения на рынок. Для малого инновационного предприятия при разработке стратегии важны такие параметры, как плановые результаты коммерческой, инновационной и организационной деятельности, объемы и сроки внедрения инноваций, особенности предложения компании относительно предложений конкурентов. Итогом данной работы будет четкое представление о текущей ситуации в компании[[55]](#footnote-55).

На этапе анализа ситуации Аналитического метода при разработке стратегии применяются такие методы, как:

- SWOT –анализ – анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз в конкурентной среде;

- МСС – анализ – рассмотрение миссии организации и приведение ее в соответствие с реальными возможностями и стратегическими целями;

- Методы статистического анализа, в частности, векторного экономического развития, позволяющие прогнозировать достижение поставленных целей на основе имеющихся результатов предыдущих периодов.

- Метод построения матрицы GE используется для сравнения привлекательности и конкурентной ситуации на рынке;

- Метод «5 сил» М. Портера, изображающий влияние внешних факторов на конкурентное положение компании, а также поиск оптимальных путей развития;

- Метод ADL – оценка жизненного цикла отрасли или отдельной организации, выбор конкурентной стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла компании;

* Метод «7-S McKinsey» - модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации;

- Метод И. Ансоффа, позволяющий оценить положение конкретного товара на общем рынке, оценить перспективы его развития[[56]](#footnote-56).

Следующим этапом разработки стратегии является конкретизация цели, намерений и ожиданий инновационной компании на ближайшую и долгосрочную перспективу. Здесь применяются методы стратегического управления, такие, как определение видения, миссии, ключевых ценностей, конкурентных преимуществ, составление стратегического плана. Использование стратегических методов поможет в дальнейшем оценивать соответствие текущей деятельности с общей стратегией развития.

Модель 7-S McKinsey[[57]](#footnote-57) состоит из таких элементов как cтратeгия (strategy), cтруктура (structure), cиcтeмы (systems), навыки (skills), сотрудники (staff), стиль (style), и совместные ценности (shared values) определяет качество управления в фирме: организационную структуру, корпоративную культуру, стиль управления высшего руководства, система взаимодействия менеджеров с сотрудниками, а также ценные навыки сотрудников. Определение главных компетенций, применение модели 7-фактрного анализа McKinsey поспособствуют определению сильных и слабых сторон в отношений руководства с сотрудниками, с точки зрения корпоративной культуры. На производстве формулирование цепочки создания ценности и сравнение ее с главным конкурентом, признанным эталоном, позволит судить о преимуществах и недостатках производства.

На третьем этапе разработки стратегии малого инновационного предприятия используются методы анализа конкурентной среды. М. Портер предлагает обратить внимание на уровень спроса и предложения в отрасли, выявить действующие и зарождающиеся тенденции в распределении конкурентных сил[[58]](#footnote-58). Полученные результаты необходимо сопоставить с предложением, которое выводит на рынок малое инновационное предприятие. Отсутствие данного этапа или недостаточное внимание к состоянию внешней среды может обернуться для организации финансовыми потерями в будущем. Значимость конкурентного анализа внешней среды для малого инновационного предприятия заключается в том, что позволяет выявить и оценить собственные конкурентные преимущества, определяющие рыночную позицию фирмы[[59]](#footnote-59).

Результаты анализа внутренней и внешней среды необходимы для того, чтобы разработать стратегические альтернативы. Под стратегическими альтернативами понимаются варианты развития организации. Каждая стратегическая альтернатива должна быть оценена с позиции соотношения затрат и ожидаемых результатов, а также наличия ресурсов для ее реализации. Итогом анализа стратегических альтернатив является выбор наиболее оптимального варианта в качестве стратегии развития.

После того, как вектор развития определен, необходимо разработать стратегический план. Стратегическим планом является перечень мероприятий, распределенных по срокам реализации и направленных на достижение стратегической цели[[60]](#footnote-60). Такими мероприятиями являются: разработка и реализация продукта, выведение продукта на рынок, продвижение продукта, повышение организационной эффективности путем реформирования организационной структуры, модернизации базы, оптимизации затрат и т.д. При разработке стратегического плана необходимо учитывать такие финансовые показатели, как доходы, прибыль, рентабельность, ликвидность основного капитала[[61]](#footnote-61).

Стратегическое планирование может быть реализовано с использованием точных и проективных методов. Точные методы включают прямые математические, статистические и экономические расчеты[[62]](#footnote-62). Результаты использования данных методов всегда выражены количественно. Проективные методы включают качественную обработку данных. К таким методам относят экспертные опросы, моделирование и описание ситуаций, наблюдения и описания.

Еще один подход к разработке стратегии связан с использованием методов прогнозирования. Для прогнозирования используется две группы методов: субъективные и объективные. Субъективные методы основаны на индивидуальных и групповых мнениях, оценках, предположениях специалистов, руководителей и экспертов в сфере деятельности малой инновационной компании. Субъективные методы, в дополнение к анализу конкретных показателей и стратегических целей, могут оказаться полезными в плане выявления новых тенденций, динамики спроса, источников стимулирования продаж[[63]](#footnote-63).

Для долгосрочного финансового планирования и обоснования стратегии наиболее эффективны объективные методы, такие, как методы социально-экономической статистики, анализа рынка, спроса и предложения, анализ показателей хозяйственной деятельности (прибыли, рентабельности, себестоимости). Основное отличие объективных методов от субъективных методов в том, что они основаны на количественных показателях, которые характеризуют достигнутые результаты коммерческой деятельности[[64]](#footnote-64).

Значимым элементом разработки стратегии малого инновационного предприятия является оценка рисков[[65]](#footnote-65).

Используя работы А.Н. Фоломьева[[66]](#footnote-66), М.В. Грачевой[[67]](#footnote-67), С.Ю. Симаранова[[68]](#footnote-68), М.Г. Лапусты[[69]](#footnote-69), В.П. Баранчеева[[70]](#footnote-70), С. Филина[[71]](#footnote-71), приведем взгляды различных исследователей на понятие «инновационный риск».

Таблица 3. Взгляды авторов на понятие «инновационный риск».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Объект риска | Характеристика инновационного риска |
| Фоломьев А. Н. | Научно-технические и инновационные процессы | «Наличие совокупности возможностей частичной или полной недостижимости целей или решения поставленных задач, ожидаемого комплексного социально-экономического эффекта; вероятность понести убытки, финансовые потери, упустить выгоду, допустить развитие процесса по менее благоприятному варианту в ходе научно-технической и инновационной деятельности, реализации инновационных проектов, связанных с особенностями их осуществления в условиях неопределенности» |
| Грачева М.В., Симаранов С.Ю. | Инновационный проект | «Возможность такого результата осуществления выбранного инновационного проекта, при котором поставленная цель не достигается. Риск представляется как возможность не достичь выбранной цели вследствие объективно существующей неопределенности. Риск является следствием неверных управленческих решений, не учитывающих эту неопределенность в ходе выполнения проекта» |
| Лапуста М.Г. | Производство | Инновационный риск - это вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской фирмой средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке |
| Баранчеев В.П. | Инновационный продукт | Риск инновационной деятельности возникает тогда, когда существует более одного варианта реализации нововведения, и при этом варианте имеются различные оценки с точки зрения полезности |
| Филин С. | Инновационный проект предприятия, производства | Под инновационным риском понимается измеримая вероятность недополучения прибыли либо потери стоимости портфеля финансовых активов, доходов от инновационного проекта, венчурной компании в целом и т.д. при вложении средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут  Ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта |

Основываясь на приведенном понимании сущности риска, под «инновационным риском» можно понимать вероятность недополучения прибыли либо потери доходов, которая может носить катастрофический характер в форме неплатежеспособности или банкротства при вложении средств в инновационную деятельность, которая не принесет ожидаемого эффекта в результате воздействия как внешних, так и внутренних факторов.

Процесс оценки рисков состоит в количественном и качественном прогнозировании последствий их наступления. В целях установления вероятности того или иного сценария поведения рисков и веса последствий их реализации используются разные математические и статистические модели, которые построены на основе истории наблюдений за различными явлениями.

В первую очередь, необходимо оценить такой риск, как разработка ошибочной идеи, для которой отсутствует практическая реализации или реальный коммерческий (или технологический) потенциал. Организаторы малого инновационного предприятия должны отдавать себе отчет, что разрабатываемая ими идея должна быть интересная не только им, но и еще кому-либо, иначе воплощение этой идеи сложно будет коммерциализировать.

Другой риск связан с ошибками и просчетами в технологии, инженерных решениях. Наступление данного риска влечет за собой дополнительные затраты на выявление и устранение неточностей, после чего само предприятие перестанет быть эффективным[[72]](#footnote-72).

Третий риск связан с влиянием внешних и внутренних угроз, в результате которых становится невозможным достижение поставленных целей и показателей, характеризующих инновационную идею. К числу таких угроз относятся изменение конкурентной ситуации, появление новых технических решений, перераспределение рынка между действующими игроками.

Еще один вероятный риск связан с возникновением непредвиденных технических или организационных сложностей, которые приводят к удорожанию или удлинению сроков реализации проекта. Значительное влияние таких непредвиденных факторов могут свести к нулю все усилия по разработке и внедрению инновации.

Следует учитывать и экологический риск, проявляющийся в проявлении негативного влияния инновации на окружающую среду. Наступление этого риска может повлечь за собой дополнительные финансовые затраты, например, на устранение последствий использования инновации или разработку мер, направленных на снижение экологического риска.

Особое значение при выборе стратегии играют коммерческие и финансовые риски. Коммерческий риск связан с отсутствием рынка сбыта или ограничением возможностей продвижения инновации на рынок. Финансовый риск заключается в невозможности вернуть инвестиции, обеспечить прибыль при реализации инновации[[73]](#footnote-73).

Филипп Котлер считает, что для инновационных предприятий неэффективен традиционный метод разработки стратегии, основанный на предварительном анализе рынка, внешней и внутренней среды организации[[74]](#footnote-74). Это связано с невозможностью получить и систематизировать объективные данные по причине отсутствия самой организации. Поэтому для инновационных предприятий, находящихся на ранних стадиях развития, Ф. Котлер предлагает использовать проектный метод «нарушая правила».

Первым шагом данного метода является разработка системы критериев для анализа и исследования рынка. Эти критерии должны быть значимыми как для самих разработчиков, так и для потенциальной целевой аудитории, которую планируют привлечь создатели инновационной разработки. Например, критерий новизны – есть ли что-либо аналогичное на рынке, или предложение принципиально новое. Критерий удобства – является ли предлагаемое решение оптимально удобным для пользователя, или есть другие предложения, обладающие большим удобством и т.д. Наличие данных критериев позволят разработчикам выбрать наиболее приемлемое направление развития, сконцентрировать усилия на достижении цели.

Второй шаг заключается в регулярном фиксировании и использовании информации, поступающей извне и характеризующей состояние отрасли, в которой планируется реализации инноваций. Значимая информация – это информация, которая может оказать влияние на внедрение и использование информации. Например, наличие аналогичных разработок у других компаний, формирование спроса или, наоборот, снижение потенциального спроса за счет появления на рынке иного способа удовлетворения запроса.

Третий шаг связан с преобразованием инновационных приемов в новые коммерческие возможности. На данном шаге необходимо определить, каким образом использование инновации может приносить доходы, какие есть перспективы повышения доходов и развитии бизнеса. Здесь могут быть задействованы как технические и технологические возможности, так и возможности маркетинга и продвижения нового предложения на рынок.

Четвертый шаг заключается в оценке коммерческих возможностей и определении стратегии, способствующей реализации этих возможностей. На данном шаге необходимо определить, существует ли реальный или потенциальный платежеспособный спрос на предлагаемую инновацию и каким образом уровень этого спроса будет меняться. Если спрос существует только в определенных регионах или отраслях, наиболее оптимальной будет стратегия фокусировки на данную целевую группу. Если спрос выражен неявно, а предложения, удовлетворяющие спрос практически отсутствуют, предприятие может выбрать и реализовать стратегию лидерства или наступательную стратегию.

При анализе состояния малого инновационного предпринимательства была выявлена такая проблема в развитии МИПов, как недостаточное использование методов разработки стратегии (рис. 5).



Рисунок 5 – Причины гибели организаций на ранних стадиях жизненного развития[[75]](#footnote-75).

И.А. Кошунов и О.С. Гапонова[[76]](#footnote-76), в результате анализа внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность и продолжительность жизни российских малых предприятий, приходят к выводу, что нехватка опыта и знаний в сфере стратегического управления занимает второе место среди причин гибели организаций, после общей управленческой некомпетентности. Это негативно сказывается на результатах деятельности МИПов, так как предприятия не соотносят свои сильные стороны с требованиями рынка, недооценивают влияние внешних угроз, недостаточно полно используют возможности внешней среды.

В качестве предложений по формированию стратегии развития малого предприятия на ранней стадии жизненного цикла сформулируем следующие положения:

1) провести анализ внутренней среды предприятия, охарактеризовать предложение, его конкурентные преимущества, сильные стороны и зоны роста, определить миссию, видение, долгосрочные цели;

2) провести анализ внешней среды предприятия, отрасли, в которой функционирует или планирует вести бизнес МИП, рассмотреть конкурентную ситуацию на выбранном рынке, выявить возможности и угрозы, используя методы влияния конкурентных сил, матричные методы анализа;

3) сформулировать стратегические альтернативы на основании результатов анализа внутренней и внешней среды, используя методы проектирования;

4) оценить стратегические альтернативы с точки зрения возможных рисков реализации, необходимых ресурсов, ожидаемых результатов и выбрать оптимальный вариант стратегии развития;

5) составить стратегический план, основанный на сопоставлении текущей деятельности с долгосрочными целями и задачами, используя методы перспективного, текущего и оперативного планирования.

Таким образом, разработка стратегии малого инновационного предприятия может быть осуществлена с использованием методов стратегического анализа внешней и внутренней среды, разработки и выбора стратегических альтернатив, планирования, прогнозирования и оценки рисков, а также при помощи метода «нарушая правила», базирующего на поиске возможностей получения доходов от реализации коммерческого предложения, основанного на инновации.

Для выбора стратегии развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла воспользуемся теорией жизненного цикла организации И. Адизеса[[77]](#footnote-77). Необходимо определить на каком из этапов развития находится предприятие, в результате, чего разрабатывается стратегия развития предприятия с учетом стадии ее жизненного цикла, с целью:

1. повысить эффективность организации;

2. удержать организацию на этапе «расцвета».

Выбирается стратегия развития организации:

1. Стратегия концентрированного роста организации.

Следует:

* сделать значительный упор на маркетинг, это приведет к удержанию клиентов, также к установлению рыночной цены, приносящей доход;
* расширять границы рынка, что приведет к конкурентоспособности организации;
* совершенствовать товары и услуги, это повлечет за собой удержание старых клиентов и привлечение новых.

2. Стратегия интегрального роста организации.

Следует:

* осуществлять контроль над поставщиками, реализация данной стратегии позволит уменьшить зависимость от колебания цен на сырье и комплектующие;
* осуществлять жесткий контроль над конкурентами;
* поглощать организации, выполняющие аналогичные услуги, это позволит стать монополистом на рынке;

3. Стратегии диверсификационного роста.

Следует:

* искать и использовать дополнительные возможности производства новых продуктов и услуг, которые заключены в бизнесе, это приведет к охвату новой сферы деятельности;
* расширить ассортимент, состав производимой продукции за счет производства новых изделий и услуг, отличающихся от уже производимых, это позволит наработать репутацию и высокую конкурентоспособность;
* пополнить ассортимент изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой организацией технологий, ни к ее нынешним товарам и рынкам, приведет к освоению новой отрасли;

Из перечисленных стратегий следует выбрать стратегию соответствующую планам развития предприятия, которая на сегодняшний день лучше всего подходит для исследуемого предприятия. При этом остальные стратегии имеют место быть, но только, если выбранная стратегия перестанет работать.

## Глава 2. Анализ деятельности и разработка стратегии развития на ранних стадиях жизненного цикла малого инновационного предприятия.

## 2.1. Общая характеристика рассматриваемого инновационного предприятия

ООО «Валле» является российским производителем прессов для утилизации ТБО (ПЭТ, пластик, картон, бумага). Для различных объемов отходов спроектированы различные виды прессов: 11 моделей в линейке «Мини», 11 машин в линейке «Стандарт», 7 моделей «Больших» и пресс серии X. Оборудование и производство соответствует стандартам западных сертифицированных компаний, а также требованиям ГОСТ и ISO.

Предприятие создано в 2015 году. Бизнес ООО «Валле» основывается на инновационной идее (только что появившейся технологии), которая нуждается в развитии и продвижении. ООО «Валле» осуществляет проект: «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов». Вертикальные прессы – это новый предпринимательский опыт, что является реализацией новой идеи. Предприятие находится на начальной стадии развития, поскольку еще происходит процесс активизации инновационной деятельности. На данном этапе развития предприятия происходит организация процесса инновации, разработка маркетинговых технологий по продвижению инновации; формирование и активизация коммуникационных связей с контрагентами; проведение мониторинга состояния внешней среды предприятия для определения возможностей инновационного прорыва.

Основные направления деятельности ООО «Валле»:

* производство,
* сбыт.

Основные каналы сбыта: собственные розничные продажи в РФ.

Предприятие выполняет следующий спектр дополнительных работ:

* поставка, монтаж и пусконаладочные работы
* обучение персонала
* разработка и внедрение новых технологий
* предоставление обязательной гарантии.

Основными ресурсами предприятия являются:

* материальные ресурсы: металл для производства корпуса, комплектующие и электрика, основные средства,
* интеллектуальные: бренд, технические разработки ноу-хау, патенты (в будущем),
* персонал: проектировщики, инженеры-конструкторы, административный персонал. Финансовые: частные прямые инвестиции, кредитные организации.

На рынке продаж и обслуживания вертикальных прессов ООО «Валле» имеет преимущества вследствие: низкой цены, высокого качества, ремонтопригодности (съемные комплектующие, гарантийное и пост гарантийное обслуживание), широкого ассортимента моделей (30 моделей из 4 линеек), надежности, безопасности (все элементы изолированы и не причиняют вред).

Основными партнерами ООО «Валле» являются: ЗАО «Мобильные технологии», Arkada group Лизинговая компания ООО «Роделен», Фонд «АГАТ», ООО «Леон ХИТ».

Клиентами ООО «Валле» являются крупные сетевые магазины, магазины шаговой доступности, производственные компании, сектор HoReCa, управляющие компании и ТСЖ, муниципальные организации, типографии.

Поставки продукции осуществляются в Санкт-Петербург и Ленинградскую область; Москву и Московскую область; регионы РФ.

Специалисты ООО «Валле» оказывают услуги по монтажу и пусконакладочным работам, обучают персонал, дают рекомендации по условиям эксплуатации и утилизации отходов. На предприятии существует гарантийное и пост гарантийное обслуживание, система скидок для оптовых и постоянных покупателей. Потенциальные покупатели и клиенты могут приехать в выставочный зал и предварительно ознакомиться с оборудованием. При оформлении покупки на месте, клиенту предоставляется скидка в 30%. При покупке под заказ, специалисты компании учитывают персональные потребности клиентов.

Прессы ООО «Валле» (Walle) всегда используют схему с одним цилиндром, это позволяет исключить возможные перекосы пресс плиты, повреждения штока гидроцилиндра, так как схема прессов с 2-мя гидравлическими цилиндрами постоянно испытывает перекосы из-за неоднородной загрузки материала, неоднородности самого материала, выгрузки кипы и прочее. Выброс кипы у прессов Walle производится специальным механизмом, который позволяет в автоматическом и безопасном режиме производить выгрузку кипы. В российских прессах данная функция выполняется с помощью накидывания цепей на выступающие края пресс плиты, а это большая нагрузка на гидроцилиндры и места их крепления к плите, большая нагрузка на верхнюю силовую балку пресса (её при таком способе выгрузки кипы продавливает вниз). Прессы Walle просто перевозить, переставлять и осуществлять ремонт из-за того, что гидравлический цилиндр пресса крепится к силовой раме на фланец болтовыми соединениями. Таким образом, данный факт позволяет «убирать» цилиндр внутрь пресса при транспортировке, производить необходимые манипуляции с цилиндром на удобной для человека высоте. Все российские прессы имеют гидроцилиндр, который при транспортировке не убирается и высота пресса такова, что его можно транспортировать только лежа или с частичным демонтажем, что является большой проблемой. Крепление гидравлического цилиндра к пресс плите у прессов Walle выполнено с помощью болтового крепления на фланце. Это делает конструкцию более надежной, позволяет производить быстрый демонтаж и монтаж пресс плиты и цилиндра при необходимости. Прессы российского производства крепятся либо на подвижный шарнирный узел, либо на жесткую сварку к пресс плите. Это не позволяет равномерно распределять нагрузку по пресс плите и штоку, и при перекосе пресс плиты ломается шток или сгибается плита. Все прессы Walle имеют направляющие на пресс плите, которые располагаются на оси гидравлического цилиндра. Данные направляющие позволяют распределить нагрузку на пресс плиту и шток гидроцилиндра равномерно. Направляющие «скользят» по пластиковым износостойким, заменяемым, опорам скольжения, что позволяет избежать износа силовой конструкции пресса.

Российские прессы имеют направляющие на пресс плите, но также имеют некоторые недостатки: направляющая одна и располагается по центру пресс плиты (схема не позволяет синхронизировать систему двух взаимосвязанных гидравлических цилиндров, и нагрузка распределяется не пропорционально между цилиндрами – страдают гидроцилиндры, появляется течь по штоку); направляющая одна и располагается в углу пресс плиты (добавляется деформация пресс плиты); направляющих три (близкорасположенные направляющие никак не компенсируют перекос пресс плиты пресса, ломается крепление направляющих к плите и крепление штока к плите).

Прессы Walle имеют систему противодействия «обратному ходу материала». Они выполнены в виде подвижных и неподвижных толстостенных металлических упоров, которые пропускают материал в одну сторону (вниз), но не дают ему подняться на верх, после того как пресс плита окончила цикл прессования. Данная система позволяет снизить нагрузку на гидравлические элементы пресса (насос, клапана), электрический двигатель, саму конструкцию пресса, так как эффективная нагрузка начинается только на последней трети движения штока гидроцилиндра вниз. При этом прессы Walle c усилием 18 тонн способны прессовать материал в кипы с весом сопоставимым с кипами других российских производителей, но которые имеют усилие прессования 25-30 тонн.

Осуществляемый предприятием проект: «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов» дает основание характеризовать его как вполне актуальный и привлекательный для реализации.

## 2.2 Оценка факторов внутренней и внешней среды, определяющие стратегию развития малого инновационного предприятия

На основании перечисленных предложений по формированию стратегий малых инновационных предприятий применим их к рассматриваемому предприятию.

Сперва проанализируем внутреннюю среду ООО «Валле».

Воспользуемся такими инструментами как 7-S McKinsey: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), навыки (skills), сотрудники (staff), стиль (style), и совместные ценности (shared values).

На основе анкет, представленных в приложениях 1 и 2, анализа сайта ООО «Валле» (http://wallepress.ru/), собственных наблюдений, были сделаны следующие выводы по каждому из элементов 7-S McKinsey:

1. Стратегия: привлечение инвестиций, поддержание бренда, расширение сети партнеров, поиск зарубежных, активный маркетинг и пиар;
2. Системы: в работе ООО «Валле» существуют две главные системы, которые способствуют достижению целей: система первичной оценки проекта, т.е. оценка коммерческого потенциала бизнес-идеи, проверка на степень соответствия идеи тематике и система плотной работы с проектами, которые успешно прошли первичную оценку;
3. Навыки и сотрудники: высококвалифицированный персонала, отлаженная система управления проектами;
4. Стиль: несмотря на иерархию в организационной структуре, между сотрудниками разных уровней, включая руководство, преобладает неформальный стиль общения. У руководителя присутствует смешанный стиль руководства;
5. Совместные ценности: открытость к сотрудничеству с представителями бизнес-среды; бренд и положительная репутация ООО «Валле» являются одними из ключевых ценностей, поэтому идет активное стремление к их развитию и поддержке;
6. Структура: решения принимаются высшим руководством, сотрудники являются исполнителями. Данная структура имеет преимущество в виде четкой взаимосвязи между руководителем и сотрудниками.

Далее проанализируем результаты деятельности ООО «Валле», но, поскольку предприятие было образовано в 2015 году, то полноценный финансовый анализ показателей за период выполнить нет возможности, поэтому рассмотрим соотношение доходов и расходов, основные статьи затрат и доходов предприятия, чтобы понять, эффективно ли функционирует ООО «Валле», получает ли оно прибыль или его деятельность убыточна. Информация представлена частично в связи с отсутствием данных.

В результате анализа статей затрат, выяснено, что основными постоянными затратами являются:

* затраты на производство;
* заработная плата персонала предприятия;
* затраты на маркетинговые услуги.

Основными переменными затратами являются затраты на сырье, материалы и комплектующие.

1. Заработная плата сотрудников предприятия.

Команда ООО «Валле» состоит из 20 человек: директор, заместитель директора по производству, начальник отдела продаж, менеджеры по продажам, рабочие.

Средняя месячная заработная плата менеджеров по продажам - 40 000 руб., 80 тыс. руб. - директора, 60 тыс. руб. - заместителя директора, рабочих – 20 тыс. руб..

В таблице 4 отражены затраты на оплату труда в 2016 году ООО «Валле».

Таблица 4. Затраты на оплату труда в год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество сотрудников | Заработная плата, тыс. руб. |
| Директор | 1 | 80 |
| Заместитель директора по производству | 1 | 60 |
| Начальник отдела продаж | 1 | 55 |
| Менеджер по продажам | 3 | 40 |
| Рабочие | 14 | 20 |
| Итого в месяц |  | 595 |
| Итого в год: |  | 7140 |

Источник: составлено на основании расчетов.

Затраты на оплату труда за 2016 год с учетом социальных отчислений составили: 7,14 х 1,3 = 9,228 млн. руб.

2. Затраты на маркетинговые услуги (табл. 5).

Таблица 5. Затраты на маркетинг в 2016 году.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | 2016 |
| Стратегии продвижения бренда | |
| Разработка фирменного стиля (brand book) | 25 000,0 |
| Анализ конкурентов (с использованием ПО Контур-Фокус) | 10 000,0 |
| BTL&EVENT | |
| Выставка: ЖКХ России-2016, март, СПб | 91 030,5 |
| Выставка: ЭкоТех, апрель, Москва (согласование документов и подготовка заявки участника конкурса Сколково, верстка презентации) | 5 301,0 |
| Выставка: IFAT, май-июнь, Мюнхен | 446 525,9 |
| Выставка: RosUpack, июнь, Москва | 159 335,4 |
| Разработка и дизайн POS-материалов | 2 600,0 |
| Изготовление материалов в типографии | 5 000,0 |
| Перевод текста презентации на английский язык | 1 760,0 |
| Оптимизация и продвижение лендингпейдж wallepress.ru | |
| Разработка лендингпейдж | 29 405,0 |
| Дизайн лендинга | 1 150,0 |
| Обработка фотографий для лендингпейдж (работа дизайнера) | 2 301,0 |
| Разработка лендингпейдж англ.версия | 7 670,0 |
| Оплата хостинга, почтового хостинга и домена | 2 970,0 |
| Продвижение и поддержка сайта | 225 000,0 |
| Подключение программного обеспечения | |
| Подключение системы СРМ-Битрикс (настройка Битрикс24 для сайта www.wallepress.ru) | 26 000,0 |
| Контекстная реклама | 18 000,0 |
| ЭЦП | 8 000,0 |
| Оказание услуг по предоставлению персонала аутстаффинга | |
| Администрирование продвижения продукта | 240 000,0 |
| Услуги ЦОВ (центра обработки вызовов) и СРМ | |
| Холодные звонки | 35 000,0 |
| Составление базы потенциальных клиентов | 5 000,0 |
| Составление скрипта | 8 000,0 |
| Копирайтинг и создание текстов | |
| Наполнение сайта, КП (копирайтеры) | 16 874,0 |
| Итого: | 1 371 922,8 |

Источник: составлено на основании расчетов.

3. Затраты на сырье материалы и комплектующие.

Расчет затрат на сырье, материалы и комплектующие представлен в табл. 6.

Таблица 6. Затраты на сырье, материалы и комплектующие в расчете на 1 изделие.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Единицы измерения | В расчете на 1 изделие | Цена за кг/шт/л | | Затраты на 1 изд. (руб.) |
| Металл листовой 6мм | кг | 100 | 40 | | 4 000 |
| Металл листовой 3мм | кг | 250 | 40 | | 10 000 |
| Металл листовой 1.5мм | кг | 50 | 40 | | 2 000 |
| Профильная труба 3мм 30х60 | кг | 50 | 40 | | 2 000 |
| Профильная труба 3 мм 100х100 | кг | 100 | 40 | | 4 000 |
| Гидроцилиндр | шт. | 1 | 25 000 | | 25 000 |
| Краска двухкомпонентная грунт-эмаль Temadur 60с | кг | 2,5 | 1 500 | | 3 750 |
| Мотор 2.2кВт 220В | шт. | 1 | 12 000 | | 12 000 |
| Помпа | шт. | 1 | 4 000 | | 4 000 |
| Масло гидравлическое ВМГЕ 40 | л. | 22 | 110 | | 2 420 |
| Электрика (щиток в сборе) | шт. | 1 | 15 000 | | 15 000 |
| Концевик | шт. | 3 | 900 | | 2 700 |
| Крепеж, провода, мелкие детали | шт. | 1 | 10 000 | | 10 000 |
| **Итого:** |  |  | |  | 96 870 |

Источник: составлено на основании расчетов.

4. Затраты на арендную плату в расчете за один месяц (табл.7).

Таблица 7. Затраты на аренду.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Размер помещения ( м2) | Цена за один м2 (руб.) | Затраты на помещение (руб.) |
| Аренда помещения под производство | 300 | 350 | 105000 |
| Аренда помещения под склад готовой продукции | 200 | 350 | 70000 |
| Аренда помещения под офис | 20 | 800 | 16000 |
| Итого за месяц: |  |  | 191000 |

Источник: составлено на основании расчетов.

Общие затраты за 2016 год отражены в табл. 8, рис. 6.

Таблица 8. Общие затраты за 2016 год, млн. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма, млн. руб. |
| Материалы и комплектующие | 3,87 |
| Маркетинговые услуги | 1,37 |
| Арендные платежи | 2,05 |
| Амортизация | 0,92 |
| Оплата труда | 9,282 |
| Итого | 17,492 |

Налоговые платежи ( УСН) равняются 0,47 млн. рублей.

Источник: составлено на основании расчетов.

Рисунок 6. Структура затрат ООО «Валле», млн. руб.

Источник: составлено на основании таблицы 8.

Таким образом, суммарные затраты предприятия за 2016 год составили 17,492 млн. руб.

Сейчас рассмотрим доходы предприятия.

Доходы предприятия составляют только доход от реализации продукции в размере 7,84 млн. руб.

Финансовый результат предприятия за 2016 год отражен в табл.9.

Таблица 9. Финансовый результат за 2016 год от деятельности ООО «Валле».

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма, млн. руб. |
| Выручка | 7,84 |
| Себестоимость реализованных услуг | 11,048 |
| Валовая прибыль (убыток) | -3,208 |
| Коммерческие расходы | 4,1 |
| Управленческие расходы | 2,344 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -9,652 |
| Проценты к уплате | -4,2 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -13,852 |
| Налоговые платежи | -0,47 |
| Чистая прибыль (убыток) | -14,322 |

Источник: составлено на основе расчета автора.

Итого, в 2016 году финансовым результатом стал убыток в размере 14,322 млн. руб. При сохранении такого же соотношения выручки и затрат, в будущем финансовое положение предприятия станет более нестабильным.

Также рассчитаем точку безубыточности для предприятия. Постоянные затраты: заработная плата (595 000 руб.), страховые взносы (178 500 руб), затраты на маркетинг ( 50 000 руб.), аренда ( 191 000 руб.), амортизация ( 76 308 руб). Для расчета используется цена пресса средней категории модели VBS-22 в размере 196 000 рублей (без НДС). Переменные затраты: (6%x 196 000) + 96870 = 108 630 рублей.

Точка безубыточности (шт.) = (595 000+178 500+50 000+ 191 000 + 76 308)/ (196 000 – 108 630) = 13 прессов получим при данной цене и структуре затрат в месяц.

Далее проанализируем внешнюю среду предприятия.

С помощью PEST-анализа и анализа пяти сил Портера проанализируем внешнее окружение ООО «Валле».

Политические, законодательные, экономические факторы: Нестабильная экономическая ситуация в стране создает эффект неопределенности и не дает возможности долгосрочного планирования. Как отмечалось ранее, ООО «Валле» сталкивается с нехваткой финансирования на государственном уровне, поскольку невостребованный инвестором стартап не имеет шансов – целевая аудитория должна быть заинтересована в его развитии, иначе ни один инвестор не решится вложить деньги в раскрутку проекта.

Помимо субсидий, государство осуществляет поддержку инновационной деятельности с помощью размещения заказов на проведение мероприятий, организации проектов на конкурсной основе. Однако проблема данного источника дохода в том, что размещение проектов носит непостоянный характер, следовательно, у предприятия нет возможности положиться на данный источник дохода.

Низкий уровень финансирования исследований и разработок в России по сравнению не только с наиболее развитыми странами мира, но и с некоторыми развивающимися, негативно сказывается на развитии инновационной инфраструктуры. По данным ЮНЕСКО, базы данных UIS.Stat «Наука, технологии и инновации» (http://data.uis.unesco.org/ Index.aspx?queryid=74) в 2014 году доля общих затрат на исследование и развитие науки составила 1,19% от ВВП, что уступает США, Китаю, Франции, Германии, Японии и Южной Кореи[[78]](#footnote-78). При этом наибольший процент затрат идет из средств федерального бюджета (64%), далее за ним средства организаций предпринимательского cектора (17%), собственные средства научных организаций (12%), средства иностранных источников (2,4%) средства внебюджетных фондов (1%) средства образовательных организаций высшего образования (0,2%), средства частных некоммерческих организаций (0,1%). Если в развитых странах все большее значение приобретает негосударственное финансирование науки, то в России предпринимательский сектор недоверчиво относится к данной сфере, поэтому инновационный потенциал практически полностью зависит от политики распределения средств федерального и регионального бюджетов. Проблему инновационного развития государство частично пытается решить за счет финансирования технологических стартапов с помощью грантов и субсидий, предоставляемых по результатам конкурсного отбора.

Разработка и введение отечественных технологий становится осуществимой благодаря стартапам, в следствие этого государство, поддерживая данную отрасль методом предоставления субсидий, грантов на исследования проектов, субсидии на создание опытных образцов, прочих льгот, осуществляет долгосрочные инвестиции в инновационный потенциал страны, которые окупятся не только за счет снижения зависимости от импортных технологий, но и увеличением налоговых поступлений.

В российском законодательстве до сих пор нет механизмов согласования мероприятий по развитию инновационной инфраструктуры на разных уровнях власти, нет четкости в базовой терминологии в сфере развития инновационной инфраструктуры, что негативно сказывается на государственной инновационной политике в РФ, так как ведет к вольному толкованию, произвольному формированию сметы расходов и, как следствие неэффективному расходованию бюджетных средств. Помимо этого, отмечается проблема несовершенства законодательства в области обеспечения охраны прав на интеллектуальную собственность[[79]](#footnote-79).

Международный фактор: ООО «Валле» является одним из тех стартапов, которые развивают международные направления. На предприятии собираются вводить Softlanding - услуги для зарубежных, в основном - финских компаний, которые хотят изучить рынок и бизнес-климат в России до того, как решить, выходить им на этот рынок или нет[[80]](#footnote-80). Softlanding – это специальная программа для обеспечения выхода на рынок России и зарубежья иностранных инновационных компаний при содействии российской и международной партнерской сети.

У данной программы есть большой потенциал, поскольку для выхода на рынок чужой страны, компаниям необходима информационная поддержка в местных правилах ведения бизнеса. Программа FinLanding, на конкурсной основе предоставляет российским компаниям бесплатно пакет услуг по выводу на рынок Финляндии.

Сотрудники предприятия имеют возможность стажироваться, выезжать на конференции в страны Европы и США, страны Азии. Таким образом, на деятельность ООО «Валле» сильно влияет геополитическая обстановка. Введенные санкции, нестабильность геополитической обстановки, падение курса рубля, которое ведет к удорожанию в участии в международных выставках негативно сказывается на международном направлении стартапа.

Анализ отрасли: внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентами ООО «Валле» являются крупнейшие компании на рынке прессового оборудования России [[81]](#footnote-81)(табл. 10).

Таблица 10. Компании на рынке прессового оборудования России.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название компании | Регион | Продукция (типы прессов) | Страна- производитель оборудования |
| ООО «ТехУниверсал» | Москва, Санкт- Петербург | вертикальные, компакторы | Россия |
| ООО «Прагма Технолоджи» | Москва | регионы вертикальные, горизонтальные автоматические, полуавтоматические, компакторы | Европа, Тайвань, Россия, США |
| ООО «СИАРЕС ГРУПП» | Россия (Москва), Беларусь, Казахстан | вертикальные, горизонтальные автоматические, полуавтоматические, компакторы, мусоросортировочные комплексы | Германия |
| ООО «СИНОБАЛЕР» | Китай для Санкт- Петербурга | вертикальные, горизонтальные автоматические | Китай |
| Europress - ООО «Эуропресс» | Финляндия для Санкт- Петербурга, Москвы | вертикальные, компакторы | Финляндия |
| ООО «Мастерпресс» | Москва, Санкт- Петербург | вертикальные, горизонтальные автоматические, полуавтоматические, компакторы, мусоросортировочные комплексы | Европа |
| ООО «Пастер Холдинг» | Москва, Санкт- Петербург,  Казань, Новосибирск, Минск и др. | вертикальные, горизонтальные автоматические, полуавтоматические, компакторы, мусоросортировочные комплексы | Европа |
| ООО «Нордик Альянс» | Москва, Санкт-Петербург | вертикальные,  горизонтальные | Европа |

При этом разнообразии предприятий основными конкурентами на рынке прессового оборудования для ООО «Валле» являются ООО «Эуропресс» (Europress) с долей рынка 39%, Нордик Альянс с долей рынка 22%, Экопром (Статико) с долей рынка 8%, ООО «Мастерпресс» с долей рынка 5%, ООО «Прагма Технолоджи» с долей рынка 10%[[82]](#footnote-82).

Появление новых игроков на рынке представляет опасность для ООО «Валле», что может снизить продажи прессовWalle.

Потребителями продукции ООО «Валле» являются сетевые магазины, промышленные компании, сектор HoReCa, производители продуктов, магазины шаговой доступности, управляющие компании и ТСЖ, муниципальные организации, типографии, иностранные производители, которые ищут более дешевые варианты оборудования и конкретную модель.

В рамках деятельности ООО «Валле» поставщиками можно считать партнеров предприятия. Предприятие обладает широким кругом партнеров. Широкая партнерская сеть дает предприятию ряд преимуществ: ООО «Валле» предоставляют льготные условия на комплектующие и материалы, сотрудникам предприятия - на участие в их мероприятиях, компании-инвесторы ищут стартапы с потенциально интересными для них проектами.

Ниже выполним SWOT-анализ предприятия.

На предприятии был проведен анкетный опрос сотрудников (прил. 1). Выявлены внутренние факторы на основе предоставленной сотрудниками информации, на основе изучения структуры доходов/расходов за 2016 год.

Выявлены внешние факторы и их фильтрация. По ходу анализа внешней среды, были затронуты те, которые имеют сильное влияние на деятельность предприятия и вероятность наступления которых высока. В результате сбора и обработки информации как внешних, так и внутренних источников были сформулированы сильные, слабые стороны предприятия, открывающиеся возможности и угрозы. Все факторы отражены в таблице.

Факторы были проранжированы в соответствии со степенью их влияния на финансовую устойчивость предприятия, в случае с внешними факторами – со степенью их влияния и условием возникновения (табл. 11).

Таблица 11.

SWOT- анализ ООО «Валле»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Сильный бренд и положительная репутация на рынке прессов 2. Широкая сеть партнеров 3. Высокое качество предоставляемых услуг (качественные расходные материалы для изготовления продукции, высококвалифицированные консультанты) 4. Качественно проработанный сайт | 1. Высокие постоянные затраты, не покрываемые доходом от оказываемых услуг, зависимость от размера предоставляемых субсидий 2. Низкая диверсификация товаров 3. Нет своих помещений, арендуют 4. Слабая маркетинговая кампания |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Возможность диверсификации за счет предоставления сервисных услуг 2. Спрос со стороны зарубежных потребителей 3. Рост сети партнеров 4. Возможность запатентовать продукт | 1. Нестабильная экономическая и геополитическая обстановка в стране (санкции, снижение цен на нефть, и, как следствие, удорожание оборудования, удорожание участия в международных научных проектах и мероприятиях) 2. Дальнейшее снижение государственного финансирования 3. Рост конкуренции на рынке и агрессивный PR конкурентов 4. Отказ в регистрации патента |

Далее составим матрицу TOWS (табл. 12).

Таблица 12.

Матрица TOWS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | O | T |
| S  S | Предложение услуг высококвалифицированных специалистов предприятия, экспертов компаний-партнеров в ответ на высокий рыночный спрос в консалтинге в виду дефицита грамотных специалистов  Наличие качественной продукции позволяет привлекать больше клиентов. Политика открытости увеличивает круг потенциальных клиентов.  Мощный бренд ООО «Валле», проработанный сайт, качество предоставляемых услуг позволяет расширять зону влияния на международных рынках, привлекая как зарубежные фонды, так и зарубежные проекты (finlanding, softlanding) | Максимальное извлечение выгоды от наличия партнерских связей помогут увеличить финансовую устойчивость предприятия в условиях зависимости от все большего снижения государственного финансирования науки и нестабильной экономической, геополитической обстановки  Качественно проработанный сайт увеличит информированность сферы бизнеса о существующих проектах, а значит, привлечет больше финансирования из частного сектора  Поддержание репутации в индустрии, бренда, качества услуг выгодно выделяет предприятие среди существующих конкурентов и снижает угрозу появления новых |
| WW | Помощь в получении правового статуса проектов в процессе работы, а значит, поможет привлечь больше клиентов  Возможность расширить диверсификации за счет предоставления сервисных услуг | Поддержание высокого качества предоставляемых услуг поможет привлечь больше клиентов  Повышение доли платных мероприятий, поможет получить дополнительный источник дохода, а значит снизить зависимость от госзаказов, как от нерегулярного и труднодоступного источника дохода |

Таким образом, особенность TOWS матрицы в том, что для преодоления большинства угроз, увеличения вероятности использования открывающихся возможностей все стратегии сводятся к максимальному использованию выгод от партнерских связей, предоставлению платных услуг, упора на активную маркетинговую кампанию, развитию международных программ в сфере продвижения продукции предприятия.

ООО «Валле» необходимо сфокусироваться на стратегиях, которые находятся на пересечении SO. Стратегии «Сильные стороны - Возможности» фокусируются на росте компании. В данный момент предприятие уже не является совсем новым игроком, так как имеет на рынке свою долю, обладает положительной репутацией в бизнес-среде, поэтому его главная цель – расширять масштабы деятельности в целях повышения финансовой устойчивости объекта, для повышения конкурентоспособности на рынке. Поскольку предприятие на стадии роста, ему необходимо фокусироваться на стратегиях SO. Таким образом, определяющая стратегия развития малого инновационного предприятия **- с**тратегия концентрированного роста.

## 2.3. Разработка стратегических альтернатив развития малого инновационного предприятия

В результате деятельности ООО «Валле» в 2016 г. финансовым результатом стал убыток в размере 14,322 млн. руб.

Для вывода предприятия из кризисной ситуации необходимо увеличить его доходы, внедрить проект «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов» и сделать значительный упор на маркетингу, ввести услуги по сервисному обслуживанию. С помощью указанных мероприятий возможно вывести предприятие из убытка на получение прибыли.

Рассмотрим проект «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов».

Ранее привлеченное финансирование на реализацию проекта: собственные средства учредителей – 1 млн. руб.; заемные средства – 30 млн. руб. (кредит «инвестиционный» в Локо-Банке)[[83]](#footnote-83).

Основные характеристики продукта, созданного в рамках реализации проекта:

Функциональное назначение: утилизация различных отходов производства.

Материалы, пригодные для прессования:

* упаковочная бумага и картон, макулатура, обрезки и отходы полиграфии;
* упаковочная плёнка, пластиковая тара;
* органические отходы;
* смешанные и бытовые отходы (КГО и ТБО);
* отходы табачного производства (табачная пыль, бумага, фильтр);
* отходы кофейного производства (кофейная пыль).
* целлюлоза и прочие древесные отходы;
* различные отходы производства, складов и терминалов;
* металлическая (жесть, алюминий), металлические бочки, тара.

Основные потребительские качества:

* безопасность, движущиеся детали пресса закрыты и не причиняют вреда работникам, электрическая часть соответствует требованиям безопасности, все открывающиеся панели блокированы, пока не завершен рабочий цикл;
* надежность, минимизация отказов работы в любых климатических условиях, конструкция имеет повышенный лимит прочности и надежности;
* долговечность, с заданным фабричным качеством прессы имеют гарантию, а с должным обращением, согласно техническим требованиям оборудования, прессы прослужат долгие годы;
* ремонтнопригодность, все узлы и механизмы пресса легко демонтируются и заменяются в случае необходимости, комплексное сервисное обслуживание и гарантийная поддержка обеспечивают своевременный ремонт оборудования;
* совершенство вспомогательных функций на всех этапах функционального процесса: транспортирования, установки, управления и эксплуатации, обслуживания, ремонта;
* оригинальность, собственное производство обуславливает оригинальность предлагаемых прессов, что является ключевым параметром продукции;
* цвет, отличный от цветов оборудования конкурентов, желтый (охра) RAL 1007.

Параметры продукта отражены в табл. 13.

Таблица 13. Параметры продукта.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики / Модели | Мини | Стандарт | Большой | X-серия |
| Усилия прессования, т | 2 – 13 | 12 – 35 | 40 – 70 | 30 |
| Время цикла, с | 18 – 29 | 33 – 50 | 30 – 43 | 30 |
| Производительность, кг/час | 110 – 430 | 550 – 1000 | 1080 – 1500 | 550 – 1000 |
| Производительность, кип/час | 3 – 5 | 2 – 4 | 2 – 3 | 2 – 4 |
| Размер пресса (В/Ш/Г), мм | 2500х1090х800 | 2800х1950х1200 | 3200х2000х1200 | 1995x1810x1250 |
| Вес кипы, кг (картон) | 25 – 160 | 200 – 450 | 350 – 680 | 280 – 320 |
| Размер кипы (В/Ш/Г), мм | 600х700х700 | 800х1200х800 | 1100х1200х800 | 950x1200x840 |
| Электропитание, В | 220 | 380 | 380 | 400 |

Сравним технико-экономические характеристики (включая количественные, качественные и стоимостные характеристики продукции) созданного продукта с зарубежными и отечественными аналогами (табл. 14).

Таблица 14. Технико-экономические характеристики прессов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Технико-экономические параметры продукта | Аналог-1 ООО  «Мастерпресс» Модель Austropressen APV 100 | Аналог-2  ООО «Прагма Технолоджи» Модель Таэль ПГП-4-10-1 мини | Аналог-3  ООО «Прагма Технолоджи» Модель  EKOBAL EKOPACK 50 | Созданный продукт  «Валле»  Модель Мини VBM-10 |
| Цена, руб. | 280 000 | 115 735 | 416 000 | 109 000 |
| Вес кипы, кг (картон/пленка) | 80-160 | 35 - 55 | 80-130 | 100 |
| Цикл прессования, с | 24 | 45 | 27 | 19 |
| Производительность, кип/день | 3 | 3-5 | 3-5 | 3-5 |
| Усилия прессования, т | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Размер пресса (В/Ш/Г), мм | 1000/600/600 | 900/1000/800 | 855/680/1950 | 2500/1090/800 |

Сравнительная характеристика прессов позволяет выявить преимущества продукта «Валле» - Модель Мини VBM-10: стоимость ниже, чем у продуктов конкурентов, средний вес кипы составляет 100 кг, низкий цикл прессования – 19 сек. (ниже, чем у продуктов конкурентов), при этом производительность пресса такая же, как у продуктов конкурентов.

Имеющиеся небольшие предварительные заказы, а также участие в международных выставках не только России, но и стран Европы, а также знание рынка вертикальных прессов позволяет высоко оценивать возможность на выход зарубежных рынков и перспектив импортозамещения.

Ключевыми факторами являются:

* более низкие цены, по сравнению с иностранными аналогами, особенно для иностранных компаний, учитывая курс валюты, примерно в 3-4 раза дешевле аналогов;
* наличие достаточных производственных мощностей компании;
* высокий уровень квалификации работников;
* опытно-конструкторские разработки;
* высокое качество продукции;
* возможность предоставления прессов для тестирования, что облегчит выбор покупателей;
* возможность получить товарный кредит на 30-60 дней с момента отгрузки.

Вышеперечисленные обстоятельства дают возможность считать обоснование достаточно весомым для выхода на иностранные рынки и замены импорта.

Стратегия продвижения продукта на рынок следующая:

Основным каналом продвижения является реклама в личные продажи сотрудников ООО «Валле», а также участие в небольшом количестве выставок с целью:

* информирования покупателей об основных ключевых параметрах продукции, более низких ценах и преимуществах компании;
* формирования положительного образа и престижности отечественных товаров в рамках политики импортозамещения и нестабильной мировой экономической ситуации для того, чтобы изменить стереотипы о некачественном российском производстве;
* создания благоприятного имиджа компании, как отечественного производителя и надежного партнера.

Таким образом, формируем стратегию концентрированного роста организации, ориентируясь на конечного потребителя прессов.

План реализации проекта, с указанием этапов, конкретных получаемых результатов, временных интервалов и необходимых средств рассмотрим далее.

Этапы:

1. 2017 год

* Наращивание объемов производства.
* Участие в международной выставке EcoTech 2017, 27-28 апреля г. Астана.
* Участие в международной выставке Waste Expo 2017, 3 - 10 июня , Лас-Вегас.
* Участие в международной выставке IFAT, май, Мюнхен.
* Участие в выставке RosUpack, июнь, Москва.
* Продвижение услуг по сервисному обслуживанию и поставке комплектующих.

2. 2018 год

* Достижение соглашений с иностранными партнерами.
* Выход на иностранный рынок.
* Сертификация продукции ( в том числе и за рубежом).
* Участие в международной выставке EcoTech 2018, 26-27 апреля г. Астана.
* Участие в международной выставке Waste Expo 2018, 2 - 9 июня , Лас-Вегас.
* Участие в международной выставке IFAT, май, Мюнхен.
* Участие в выставке RosUpack, июнь, Москва.

Расчет необходимых инвестиций по проекту (табл.15).

Таблица 15. Расчет необходимых инвестиций по проекту.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Ед.изм.** | **Кол-во** | **Цена** | **Итого** |
| Ленточнопильный станок (диаметр заготовки 200 мм) | шт. | 1 | 150 000 | 150 000 |
| Станок образивно отрезной маятниковый(диаметр пиления не менее 200) | шт. | 1 | 55 000 | 55 000 |
| Гильотинные ножницы (для резки листового металла в размер), толщина реза до 6 мм. | шт. | 1 | 800 000 | 800 000 |
| Сверлильный станок с Ф отверстия до 25 мм | шт. | 1 | 90 000 | 90 000 |
| Сварочный аппарат полуавтоматический | шт. | 5 | 55 000 | 275 000 |
| Вентиляция сварочного поста | шт. | 1 | 200 000 | 200 000 |
| Болгарка большая | шт. | 5 | 5 000 | 25 000 |
| Болгарки малая | шт. | 5 | 7 000 | 35 000 |
| Компрессор промышленный (винтовой) | шт. | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Краскопульт | шт. | 2 | 8 000 | 16 000 |
| Кран-балка 2т | шт. | 1 | 150 000 | 150 000 |
| Стеллажи для комплектующих | шт. | 5 | 10 000 | 50 000 |
| Стеллажи для металла | шт. | 5 | 30 000 | 150 000 |
| Верстаки | шт. | 5 | 25 000 | 125 000 |
| Тиски средние | шт. | 5 | 9 000 | 45 000 |
| Тиски большие | шт. | 5 | 12 000 | 60 000 |
| Набор инструментов типа "арсенал" | шт. | 5 | 10 000 | 50 000 |
| Окрасочно-сушильная камера | шт. | 1 | 900 000 | 900 000 |
| Регистрация компании и связанные расходы | шт. | 1 | 70 000 | 70 000 |
| Офисное оборудование ( компьютеры и прочая техника) | шт. | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Программное обеспечение | шт. | 1 | 130 000 | 130 000 |
| Мебель | шт. | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Грузовой автомобиль Газель | шт. | 1 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Разовые расходы на организацию связи и интернета | шт. | 1 | 60 000 | 60 000 |
| **Итого:** |  |  |  | **4 886 000** |

Источник: составлено на основе расчетов автора.

Основываясь на платежный спрос и производственные мощности предприятия, рассмотрим целевые показатели плана продаж (табл. 16).

Таблица 16. Показатели плана продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Целевые показатели/ Период | 2 полугодие  2016 | 1 полугодие  2017 | 2 полугодие 2017 | 2018 |
| Объем продаж, шт. | 30 (27) | до 100 (90) | 300 (270) | 500 (450) |
| Увеличение объема прибыли, % | 15% | 10% | 14% | 30% |

Таким образом, предполагается продать в 1 полугодии 2017 г. 100 (90) прессов, во 2 полугодии 2017 г. 300 (270) прессов, а уже в 2018 г. – 500 (450) прессов.

В следующем параграфе рассмотрим возможные риски проекта.

## 2.4. Оценка рисков и эффективности реализации разработанной стратегии

При реализации проекта возможны риски его внедрения.

Рассмотрим возможные типы и источники рисков, а также меры по их уменьшению (табл. 17).

Таблица 17. Возможные типы и источники рисков, меры по их уменьшению (составлено на основании материалов проекта)[[84]](#footnote-84).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип риска | Источник | Качественная характеристика | Меры по их уменьшению | |
| Финансовые | Изменения затрат предприятия, изменения финансовой ситуации, ухудшение сбыта продукции (риски финансового планирования); возможный отказ коммерческого банка предоставить или продлить кредит (кредитный риск); колебания процентных ставок по заемному капиталу (процентный риск) | Средние | Возможный отказ от использования в высоких объемах заемного капитала и чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах | |
| Коммерческие | | Нестабильная экономическая, политическая, демографическая и социальная ситуации в стране и в мире (макрориски); нестабильность курса иностранной валюты, возможные комплектующие иностранных производителей могут высоко подскочить в цене (валютный риск) | Средние | Переход с иностранных комплектующих на отечественные, проведение сценарных прогнозов деятельности с учетом макроситуации в стране и мире |
| Юридические | | Невыполнение партнером в соответствии с действующим законодательством своих обязательств | Низкие | Установление выплаты неустоек в случае отказа от обязательств, страхование рисков, а также тщательный отбор контрагентов |
| Производственные | | Недостатки в системах правления и контроля (операционный риск),  неверный выбор технологического оборудования, нехватка специалистов в области проектирования, производства и реализации, недостаток в эффективном управлении техническим персоналом, допущенные ошибки при проектировании (технологический риск); вредность производства, аварии, пожары | Средние | Опыт и строгий выбор технологий, контроль за производством и выбор персонала позволяет нам нивелировать данные риски и отнести их к категории «средние». Уменьшение их возможно с помощью усовершенствования системы производства и оптимизация бизнес-процессов |
| Инвестиционные | | Неопределенности, непредвиденные обстоятельства в инвестиционной сфере и инновационной деятельности | Низкие | Страхование и хеджирование рисков и диверсификация инвестиций, а также необходимо лимитирование объема инвестируемых средств с целью минимизировать возможные убытки и глубокое изучение и уточнение данных проекта о доходности и рискованности избранных вложений |

Основные экономические показатели к концу реализации проекта отражены в табл. 18.

Таблица 18 показатели проекта.

|  |  |
| --- | --- |
| Собственные средства: | 1 млн. руб. |
| Заемные средства: | 30 млн. руб. |
| Расчетный период: | 3 года |
| Ставка дисконтирования | 21,25% |
| NPV: | 23,85 млн. руб. |

Ставка дисконтирования была рассчитана по методу CAPM (табл 19).

Таблица 19. Показатели ставки дисконтирования.

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** |
| R (евробонды) | 5,759[[85]](#footnote-85) % |
| β коэффициент | 1,47[[86]](#footnote-86) % |
| ERP (США) | 5,69[[87]](#footnote-87) % |
| Treasurys | 2,36[[88]](#footnote-88) % |
| ОФЗ | 7,853[[89]](#footnote-89) % |
| Константный коэффициент | 1,23 |
| Ставка дисконтирования | 27,64 |
| Средняя инфляция за 3 года | 5,27[[90]](#footnote-90) |
| Ставка дисконтирования скорректированная | 21,25 |
| Месячная ставка дисконтирования (реальная) | 1,619 |

* CAPM = (0,05759+1,47x(0,0569+(0,05759-0,0236)x1,5))x(0,07853/0,05759)= 27,64% – ставка дисконтирования без учета инфляции;
* Средняя инфляция за 3 года: (0,054+0,053+0,051) /3=5,27%;
* Ставка дисконтирования скорректированная на темп инфляции: ((1+0,2948)/(1+0,0527))-1= 21,25%

Таким образом, чистая приведенная стоимость (NPV) внедренного проекта «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов» за период 3 года составит 24,26 млн. руб. ( расчет представлен в приложении 3).

В соответствии с выбранной стратегией концентрированного роста компании необходимо сделать упор на маркетинг. Следует увеличить расходы на различные выставки как российского, так международного уровня, делать публикации и рекламу в профильных изданиях, а также участвовать в профильных конференциях.

Предположительные затраты на маркетинговые услуги на 2017-2018гг. (табл. 20).

Таблица 20. Затраты на маркетинг в 2017-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество за 2017 год | Количество за 2018 год | Цена за ед.(руб.) | | Итог за 2 года (руб.) |
| Публикации | 4 | 4 | 30 000 | | 240 000 |
| Участие в профильных конференциях | 2 | 2 | 100 000 | | 400 000 |
| Реклама в профильных изданиях | 12 | 12 | 20 000 | | 480 000 |
| Участие в международной выставке EcoTech 2017, 27-28 апреля г. Астана | 1 | 1 | 420 000 | | 840 000 |
| Участие в международной выставке Waste Expo 2017, 3 - 10 июня 2017, Лас-Вегас | 1 | 1 | 1 230 000 | | 2 460 000 |
| Выставка: IFAT, май, Мюнхен | 1 | 1 | 440 000 | | 880 000 |
| Выставка: RosUpack, июнь, Москва | 1 | 1 | 165 000 | | 330 000 |
| Итого (руб.): |  |  | |  | 5 630 000 |

Источник: составлено автором.

С увеличением различных маркетинговых мероприятий рост объема продаж увеличился к 1 кварталу 2017 года до 15 продаж прессов в месяц , во 2 квартал до 30, а во второе полугодие до 75 прессов в месяц. Основываясь на платежеспособность предприятия и его производственных мощностях к 2018 году компания должна выйти на уровень продаж в 100 прессов в месяц.

Имея дополнительную информацию по расходам и доходам предприятия, рассчитываем новое значение NPV (Приложение 4)

С ростом объема производства и с увеличением затрат на маркетинг показатель NPV становится равен **56,88 млн. рублей**, что превышает предыдущий показатель в размере 24,26 млн. руб. больше, чем в 2 раза. Из этого следует, что компания выбрала правильную стратегию развития.

Также ООО «Валле» помимо маркетинга в рамках выбранной стратегии может ввести сервисные услугу по обслуживанию прессов. Через каждые 6 месяцев с момента установки пресса будет требоваться технический осмотр, замена масла и различных мелких деталей. Стоимость услуги будет составлять 10% от цены пресса.

Для реализации данной услуги предприятию необходимо расширить свой штат сотрудников. В связи с этим увеличится и фонд заработной платы ( табл. 21).

Таблица 21. Затраты на оплату труда сервисным сотрудникам за 2017 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество сотрудников | Заработная плата, тыс. руб. | Страховые взносы |
| Начальник отдела сервиса | 1 | 55 |  |
| Специалист по сервисному обслуживанию | 2 | 25 |  |
| Итого в месяц |  | 105 | 31,5 |
| Итого в год |  | 1260 | 378 |
| **Итого с начислениями в год** |  |  | **1638** |

Источник: составлено автором.

С ростом объемов продаж, растет и потребность в услугах сервиса, что ведет к увеличению числа специалистов по сервисному обслуживанию в 2018 году (табл. 22).

Таблица 22. Затраты на оплату труда сервисным сотрудникам за 2018 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество сотрудников | Заработная плата, тыс. руб. | Страховые взносы |
| Начальник отдела сервиса | 1 | 55 |  |
| Специалист по сервисному обслуживанию | 6 | 25 |  |
| Итого в месяц |  | 205 | 61,5 |
| Итого в год |  | 2460 | 738 |
| **Итого с начислениями в год** |  |  | **3198** |

Источник: составлено автором.

Предприятие понесет некоторые затраты на закупку дополнительных материалов и комплектующих для сервисных услуг ( табл.23).

Таблица 23. Затраты на материалы и комплектующие для сервисных услуг в месяц.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. измерения. | Количество | Цена (руб.) | Затраты (руб.) |
| Масло гидравлическое ВМГЕ 40 | л. | 22 | 110 | 2420 |
| Крепеж, провода, мелкие детали | шт. | 1 | 5000 | 5000 |
| **Итого:** |  |  |  | **7420** |

Источник: составлено автором.

Приняв во внимание все новые затраты на услуги и доходы от их реализации, еще раз произведем расчет показателя NPV с учетом маркетинга и сервиса (расчеты представлены в прил. 5).

С новыми доходами от реализации сервисных услуг и с все тем же упором на маркетинг новый расчет дал NPV равное **64,97 млн. рублей.** По сравнению с изначальным показателем чистой приведенной стоимость, когда компания не применяет какой-либо стратегии, он вырос на 40,71 млн.руб.

Внедрение проекта «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов», постепенного наращивание производства и продаж в течение трех лет вертикальных прессов выведет ООО «Валле» из убытка на получение прибыли за счет роста продаж, внедрения новых услуг и активного упора на маркетинг.

## Заключение

Грамотная стратегия развития является залогом успеха любой фирмы, поскольку выбор, обоснование и разработка стратегии это, прежде всего, стремление руководства в условиях неопределенности и согласно имеющимся ресурсам установить дальнейшие цели развития бизнеса, способы дальнейшего взаимодействия фирмы с внешней средой. Разработка стратегии позволяет выявить слабые места относительно конкурентов, которые мешают достичь намеченных целей, а также потенциальные угрозы, с которыми может столкнуться фирма в случае игнорирования слабых сторон. Выявление слабостей и путей их устранения повышает жизнеспособность фирмы, позволяет расширить зону своего влияния на рынке.

В выпускной квалификационной работе исследован выбор и обоснование стратегии развития малых инновационных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла.

В первой главе работы рассмотрено стратегическое управление малым инновационным предприятием на ранних стадиях жизненного цикла и определены виды стратегий с методикой формирования стратегии развития малых инновационных предприятий.

Отражение полученных результатов нашло в разработке стратегии развития малого инновационного предприятия на ранней стадии жизненного цикла (ООО «Валле»). Были решены следующие задачи:

* дана общая характеристика ООО «Валле»;
* оценены факторы внутренней и внешней среды, определяющие стратегию развития малого инновационного предприятия;
* разработаны стратегические альтернативы развития ООО «Валле»;
* оценены риски и эффективность реализации разработанной стратегии.

В результате внедрения проекта «Производство, продажа и обслуживание вертикальных прессов для утилизации отходов» за период 3 года обеспечивает чистую текущую стоимость почти в 24 млн. руб., однако у предприятия при реализации грамотной стратегии есть возможность существенно повысить свои доходы за счет более агрессивного маркетинга и предоставления услуг по сервисному обслуживанию. Внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить NPV проекта почти в три раза до 65 млн. рублей. Таким образом, предложенная стратегия эффективна и может быть рекомендована к реализации.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"// Собрание законодательства Российской Федерации.
2. Федеральный закон №217-ФЗ ОТ 02.08.2009 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности.
3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"// Собрание законодательства Российской Федерации.
4. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»
5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23 июня 2014 г. N 495 «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие промышленности, инновационной деятельности и агропромышленного комплекса в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы.
6. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации/ И.К. Адизес - М.: Манн, Иванов и Фебер, - 2014, - С. 85-109.
7. Антонова, В.Г. Малый инновационный бизнес: особенности, проблемы и перспективы развития / В.Г. Анатонова, А.А. Кубракова//Петербургский экономический журнал. - 2013. № 4. - С. 57.
8. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство. Учебное пособие /С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М.: Проспект, 2016. – С. 3-9
9. Валитов, Ш.М. Особенности создания и реализации стартап-проектов в современной экономике/ Ш.М. Валитов, Ш.Т. Ахметов. //Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2015. № 4. - С. 18.
10. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С. 19-90
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.:Экономистъ. 2008. – С. 17.
12. Гаврильева, К.Н. Правильный выбор стратегии – путь к развитию организации / К.Н. Гаврильева, М.Е. Петров, С.С. Контрорусова // Образование и наука в современных условиях. – 2016. - №2 (7). – С. 169-172.
13. Гамберг, А.Е. Анализ функциональных особенностей малого предприятия научно-технической сферы как конвертера инноваций / А.Е. Гамберг //Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2016. № 28. - С. 110-112
14. Гамидуллаева, Л.А. Стратегический анализ системы управления малым инновационным предпринимательством в России / Л.А. Гамидуллаева //Научный вестник. - 2014. № 1 (1). - С. 10-19
15. Грачева М. В. Инновационное предпринимательство, его риски и обеспечение безопасности : пособие для предпринимателя / М. В. Грачева. – М.: АНХ, - 2013, - С. 101
16. Инновационный менеджмент: учеб. Пособие / В. П. Баранчеев [и др.]. – М. : Гардарики, - 2014. – С. 218
17. Каржаев А. Т. Инновационные риски венчурного капитала и управление ими / А. Т. Каржаев. – М.: Экономика, - 2013, – С. 21
18. Козлов, М.В. Управление факторами среды, заинтересованными сторонами и ресурсами как основа формирования стратегии на малом инновационном предприятии / М.В. Козлов //Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. № 46. - С. 50-61
19. Коршунов, И.А. Анализ причин гибели и досрочные стратегии развития стартапов //И.А. Кошунов, О.С. Гапонова //Экономический анализ: теория и практика. - 2014. № 46 (397) - С. 38-49.
20. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М: Альпина Паблишер, 2012- С. 30-39
21. Красникова, А. С. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и пути решения / А.С. Красникова, В.С. Шибаева // Молодой ученый. — 2015. №7. — С. 440.
22. Кремлев, Д.А. Подход к формированию критериев оценки конкурентоспособности малых инновационных предприятий / Д.А. Кремлев //Актуальные проблемы современный науки, техники и образования. – 2016. Т.2. №1. - С. 136-138.
23. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, - 2012, – С. 76.
24. Лобанов А. Риск-менеджмент / А. Лобанов, С. Филин, А. Чугунов // Риск. – 2012. – № 4. – С. 30.
25. Лутченкова, О.Н. Малый инновационный бизнес в современной России: проблемы и преимущества /О.Н. Лутченкова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2014. № 24. - С. 129-133.
26. Мосенцова, Е.И. Роль стратегического прогнозирования в развитии предпринимательских структур / Е.И. Мосенцова // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. – 2016. - №8. – С. 16-17.
27. Мотовилов О.В. Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в России / О.В. Мотовилов // Вестник Санкт-Петербургского Государственного Университета. Серия 5, Экономика. – 2012. №1. - С. 43.
28. Мусаелян, А.К. Малое инновационное предпринимательство как ключевой фактор социально-экономического развития / А.К. Мусаелян, И.Н. Белозубов // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2014. № 1. - С. 58-60.
29. Панина, М.Ю. Малый инновационный бизнес в России: тенденции развития, проблемы/ М.Ю. Панина // Инновационная наука. – 2016. №6/1. – С. 182.
30. Пономарева, А.И. Проблемы и перспективы развития, финансово-организационное и маркетинговое обеспечение стартапов как формы инновационно-креативного предприятия /А.М. Пономарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. № 4. - С. 53-58.
31. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов /М. Портер. Пер. И.Минервин. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 21-85
32. Рогов, В.В. Трансформация концепции стратегического управления предприятиями при переходе на инновационный путь развития/ В.В. Рогов // Сервис в России и за рубежом. – 2013. №9 (47). – С. 153.
33. Стив Бланк, Боб Дорф. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, - 2016, с. 118.
34. Сычева, И.Н. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и потенциал развития в нестационарных условиях //И.Н. Сычева, Я.Л. Овчинников//Экономика и бизнес: теория и практика. - 2016. № 7. - С. 70-78.
35. Теребова С. Центр трансфера технологий как инструмент инновационного развития территории. / С. Теребова // Креативная экономика. - 2015. - Том 9. - № 7. - С. 840-843.
36. Фоломьев А. Н. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / общ. ред. В. И. Кушлина, В. П. Чичканова. – М. : Из-во РАГС, - 2012. – С. 207.
37. Фролова, К.А. Проблемы реализации стартапов в РФ / К.А. Фролова // Экономика и бизнес: теория и практика - 2015. № 3. - С. 75-78.
38. Фролова, К.А. Состояние рынка стартапов в России / К.А. Фролова //Экономика и бизнес: теория и практика. - 2015. № 2. - С. 78.
39. Халина, М.В., Риски развития стартапов в инновационной сфере ./М.В. Халина, Е.А. Милованова // Университетская наука. - 2016. - № 1. - С. 129.
40. Чижевский А. А., Кузнецова В.А. Особенности этапов жизненного цикла организации. Научное сообщество студентов: материалы IX Междунар. студенч. науч.– практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 267-269
41. Чулков, Д.Н. Виды финансирования инновационного процесса. Жизненный цикл стартапа / Д.Н. Чулков // Аудитор. - 2014. № 4 (230). - С. 86.
42. Шишкина, Т.С. Преимущества и недостатки внедрения стратегии диверсификации / Т.С. Шишкина // актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т.2. - №2. – С. 339-348.
43. Шкарупелая, М. Стартап как элемент инновационной деятельности / М. Шкарупелая //Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2014. № 7. - С. 190-192
44. Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, - 2014, с. 151.
45. Hatten, T.S. Small Business Management. Entrepreneurship and Beyond / T.S. Hatten, South-Western Cengage Learning, 2012. – Р. 127.
46. Savlovschi, L.I. The Role of SMEs in Modern Economy // L.I. Savlovschi, N.R. Robu // Economia. Seria Management. – 2011. - №14. – P. 277-281.
47. Gilligan, C. Strategic Marketing Planning / C. Gilligan, R.M.S. Wilson. Butterworth-Heinemann, 2009. – Р. 7.
48. Enduring Ideas: The 7-S Framework (URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>) (дата обращения 06.05.2017)
49. <http://www.fasie.ru/> - официальный интернет - ресурс Фонда содействия инновациям. (дата обращения 20.11.2016)
50. The new SME definition. User guide and model declaration / European Commission URL: <https://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/page/benutzerhandbuch_en.pdf> (дата обращения 20.11.2016)
51. U.S. Department of the treasury URL: <https://www.treasury.gov/> (дата обращения 07.05.2017)
52. URL: [http://www.ingria-startup.ru/novosti/media\_publications/eksperty\_biznes-inkubatore predlozhennom\_poltavchenko\_ideya\_davno\_nazrela/](http://www.ingria-startup.ru/novosti/media_publications/eksperty_biznes-inkubatore%20predlozhennom_poltavchenko_ideya_davno_nazrela/) (дата обращения 19.04.2017)

URL: <http://www.rusbonds.ru> (дата обращения 07.05.2017)

URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> ( дата обращения 07.05.2017)

URL: http://www.enginrussia.ru/ (дата обращения 13.05.17)

URL: <http://www.rosstanko.ru/kuznechno-pressovoe-oborudovanie/rynok.html> (дата обращения 13.05.17)

[URL: https://www.lockobank.ru/business/loans/kredit-investitsionnyy-na-razvitie-biznesa/](URL:%20https://www.lockobank.ru/business/loans/kredit-investitsionnyy-na-razvitie-biznesa/) (дата обращения 13.05.17)

1. База данных UIS.Stat: «Наука, технологии и инновации». URL: http://data.uis.unesco.org/Index.aspx? queryid=74 (дата обращения 6.05.2017)
2. Инновационная деятельность МП. [Электронный ресурс]. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section1.html#1.4 (дата обращения 05.05.2017)
3. Министерство экономического развития РФ UPL: <http://economy.gov.ru/> (дата обращения 07.05.2017)
4. Учет и мониторинг малых инновационных предприятий образовательной сферы [Электронный ресурс]. URL: <https://mip.extech.ru/index.php> (дата обращения 05.05.2017)

## Приложение 1. Анкетный опрос сотрудников ООО «Валле»

Уважаемые коллеги!

Прошу пройти опрос об ООО «Валле» с целью анализа стратегического развития.

1. Назовите на Ваш взгляд сильные стороны предприятия, которые помогут улучшить финансовое положение стартапа, а также способствуют достижению стратегических целей;

2. Укажите главных, на Ваш взгляд, конкурентов ООО «Валле»;

3. Укажите слабые и сильные стороны ООО «Валле» по сравнению с главными конкурентами;

4. Выделите основные возможности и перспективы для развития предприятия на ближайшие 5 лет;

5. Выделите основные угрозы внешнего окружения для существования ООО «Валле» в его нынешнем виде.

Источник: составлено автором

## Приложение 2. Опрос о предоставляемых услугах ООО «Валле»

1. По шкале от 1 до 5 оцените удовлетворенность качеством предлагаемых продукции и услуг ООО «Валле»? 1-плохо, 5-отлично

Оцените соотношение цена/качество (цена полностью оправдывает качество предоставляемых услуг; качество услуг не оправдывает цену за них; другое)

1. По шкале от 1 до 5 оцените удобство арендуемых помещений предприятием (исправная техника, качество интернет связи, удобная мебель). 1-плохо, 5-отлично
2. Оцените качество услуг в рамках инвестиционного направления:

* полностью удовлетворен (встречи с инвесторами, индивидуальные консультации экспертов, рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности);
* количество встреч с инвесторами (VC day, one-on-one) недостаточно;
* рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности нашего проекта от экспертов не оказались полезными;
* другое

1. Оцените качество услуг по направлению Центр трансфер технологий:

* полностью удовлетворены (публикация и рассылка о проекте крупным компаниям и в СМИ, достаточное количество встреч с представителями крупного бизнеса);
* не хватает семинаров, конференций, выставок и других мероприятий;
* не удовлетворены качеством продвижения своего проекта в рассылках, СМИ и для крупных компаний;
* количество встреч с представителями крупного бизнеса и другими потенциальными заказчиками не достаточно;
* другое.

1. Мероприятия на какую тематику оказались для вас наиболее полезными?
2. Мероприятия на какую тематику оказались для вас наименее полезными?
3. Какие мероприятия/стажировки вы бы хотели увидеть в будущем?
4. Что сделает ООО «Валле» более привлекательным для потенциальных клиентов?

Источник: составлено автором

## Приложение 3. Бюджет движения денежных средств ООО «ВАЛЛЕ».

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| **Остаток ДС на начало месяца** | 1000000 | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 |
| **Объем производства и реализации (шт.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Поступления от реализации (руб.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 |
| **Закупка комплектующих и материалов** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 |
| **Заработная плата** | 0 | 0 | 0 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| **Страховые взносы** | 0 | 0 | 0 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| **Аренда** | 0 | 105000 | 105000 | 121000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| **Маркетинг** | 0 | 0 | 0 | 310750,5 | 55301 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| **Налоговые платежи (УСН)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 |
| **Итого (текущая деятельность):** | 0 | -105000 | -105000 | -1205250,5 | -1019801 | -1557650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 |
| **Инвестиционная деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в ОС** | -4476000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в НМА** | -410000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итого (инвестиционная деятельность):** | -4886000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Финансовая деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Получение кредита** | 30000000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Выплаты по кредиту(аннуитетные платежи)** | 0 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Итого ( финансовая деятельность):** | 30000000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Чистый ДП** | 25114000 | -455000 | -455000 | -1555250,5 | -1369801 | -1907650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 |
| **Остаток ДС на конец месяца** | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 | 14805398,5 |
| **Годовая ставка дисконтирования** | 0,2125 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Месячная ставка дисконтирования** | 0,01619 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Чистый дисконтированный ДП** | 25114000 | -447751,48 | -440618,4 | -1482099,2 | -1284576,7 | -1760462,9 | -842438,05 | -829017,3 | -815810,4 | -802813,91 | -790024,4 | -777438,7 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** |
| 14805399 | 13877748,5 | 10773412,5 | 9629076,5 | 8484740,5 | 6797254,5 | 6089768,5 | 5382282,5 | 1415896,5 | 3329510,5 | 5243124,5 | 7156738,5 | 9070352,5 |
| 5 | 15 | 15 | 15 | 20 | 20 | 20 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 980000 | 980000 | 2940000 | 2940000 | 2940000 | 3920000 | 3920000 | 3920000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 |
| 484350 | 1453050 | 1453050 | 1453050 | 1937400 | 1937400 | 1937400 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 |
| 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| 58800 | 176400 | 176400 | 176400 | 235200 | 235200 | 235200 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 |
| -577650 | -1663950 | 296050 | 296050 | -247100 | 732900 | 732900 | -2526000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -927650 | -3104336 | -1144336 | -1144336 | -1687486 | -707486 | -707486 | -3966386 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 |
| 13877749 | 10773412,5 | 9629076,5 | 8484740,5 | 6797254,5 | 6089768,5 | 5382282,5 | 1415896,5 | 3329510,5 | 5243124,5 | 7156738,5 | 9070352,5 | 10983966,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -765053,5 | -2519428,34 | -913929,06 | -899369,44 | -1305119,81 | -538460,3 | -529882,2 | -2923358,6 | 1387928,5 | 1365817,7 | 1344059,1 | 1322647,16 | 1301576,33 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** | **31** | **32** | **33** | **34** | **35** | **36** |
| 10983967 | 12897580,5 | 14811194,5 | 16724808,5 | 18638422,5 | 20552036,5 | 22465650,5 | 24379264,5 | 26292878,5 | 28206492,5 | 30120106,5 | 32033720,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 | 9800000 |
| 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 | 4843500 |
| 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 | 588000 |
| 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 | 3354000 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 | 1913614 |
| 12897581 | 14811194,5 | 16724808,5 | 18638422,5 | 20552036,5 | 22465650,5 | 24379264,5 | 26292878,5 | 28206492,5 | 30120106,5 | 32033720,5 | 33947334,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1280841,2 | 1260436,345 | 1240356,58 | 1220596,7 | 1201151,7 | 1182016,31 | 1163185,82 | 1144655,35 | 1126420,07 | 1108475,3 | 1090816,39 | 1073438,8 |
| **NPV** | **24260766,48** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: составлено автором.

## Приложение 4. Бюджет движения денежных средств с учетом затрат на маркетинг и увеличением производства.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| **Остаток ДС на начало месяца** | 1000000 | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 |
| **Объем производства и реализации (шт.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Поступления от реализации (руб.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 |
| **Закупка комплектующих и материалов** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 |
| **Заработная плата** | 0 | 0 | 0 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| **Страховые взносы** | 0 | 0 | 0 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| **Аренда** | 0 | 105000 | 105000 | 121000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| **Маркетинг** | 0 | 0 | 0 | 310750,5 | 55301 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| **Налоговые платежи (УСН)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 |
| **Итого (текущая деятельность):** | 0 | -105000 | -105000 | -1205250,5 | -1019801 | -1557650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 |
| **Инвестиционная деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в ОС** | -4476000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в НМА** | -410000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итого (инвестиционная деятельность):** | -4886000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Финансовая деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Получение кредита** | 30000000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Выплаты по кредиту (аннуитетные платежи)** | 0 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Итого ( финансовая деятельность):** | 30000000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Чистый ДП** | 25114000 | -455000 | -455000 | -1555250,5 | -1369801 | -1907650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 |
| **Остаток ДС на конец месяца** | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 | 14805398,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Чистый дисконтированный ДП** | 25114000 | -447751,48 | -440618,4 | -1482099,2 | -1284576,7 | -1760462,9 | -842438,05 | -829017,34 | -815810,4 | -802813,9 | -790024,4 | -777438,7 |
| **Месячная ставка дисконтированния** | 0,01619 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2017** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** |
| 14805398,5 | 13877748,5 | 10753412,5 | 9589076,5 | 8294740,5 | 5080954,5 | 4787168,5 | 3508382,5 | -1233753,5 | 2844110,5 | 6791974,5 | 10869838,5 | 14947702,5 |
| 5 | 15 | 15 | 15 | 30 | 30 | 30 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| 980000 | 980000 | 2940000 | 2940000 | 2940000 | 5880000 | 5880000 | 5880000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 |
| 484350 | 1453050 | 1453050 | 1453050 | 2906100 | 2906100 | 2906100 | 7265250 | 7265250 | 7265250 | 7265250 | 7265250 | 7265250 |
| 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 50000 | 70000 | 70000 | 200000 | 490000 | 510000 | 1495000 | 70000 | 70000 | 200000 | 70000 | 70000 | 100000 |
| 58800 | 176400 | 176400 | 176400 | 352800 | 352800 | 352800 | 882000 | 882000 | 882000 | 882000 | 882000 | 882000 |
| -577650 | -1683950 | 276050 | 146050 | -1773400 | 1146600 | 161600 | -3301750 | 5518250 | 5388250 | 5518250 | 5518250 | 5488250 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -927650 | -3124336 | -1164336 | -1294336 | -3213786 | -293786 | -1278786 | -4742136 | 4077864 | 3947864 | 4077864 | 4077864 | 4047864 |
| 13877748,5 | 10753412,5 | 9589076,5 | 8294740,5 | 5080954,5 | 4787168,5 | 3508382,5 | -1233753,5 | 2844110,5 | 6791974,5 | 10869838,5 | 14947702,5 | 18995566,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -765053,5 | -2535660,01 | -929902,15 | -1017259,1 | -2485576,6 | -223597,5 | -957765,85 | -3495112,18 | 2957641,217 | 2817737,768 | 2864156,636 | 2818528,319 | 2753221,9 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2018 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** | **31** | **32** | **33** | **34** | **35** | **36** |
| 18995566,5 | 20357680,5 | 26619794,5 | 32751908,5 | 38594022,5 | 44416136,5 | 49253250,5 | 55515364,5 | 61777478,5 | 67909592,5 | 74171706,5 | 80433820,5 |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 14700000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 |
| 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 | 9687000 |
| 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 70000 | 70000 | 200000 | 490000 | 510000 | 1495000 | 70000 | 70000 | 200000 | 70000 | 70000 | 100000 |
| 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 | 1176000 |
| 2802500 | 7702500 | 7572500 | 7282500 | 7262500 | 6277500 | 7702500 | 7702500 | 7572500 | 7702500 | 7702500 | 7672500 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| 1362114 | 6262114 | 6132114 | 5842114 | 5822114 | 4837114 | 6262114 | 6262114 | 6132114 | 6262114 | 6262114 | 6232114 |
| 20357680,5 | 26619794,5 | 32751908,5 | 38594022,5 | 44416136,5 | 49253250,5 | 55515364,5 | 61777478,5 | 67909592,5 | 74171706,5 | 80433820,5 | 86665934,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 911705,13 | 4124654,23 | 3974682,44 | 3726386,35 | 3654468,27 | 2987827,025 | 3806411,489 | 3745772,3 | 3609576,589 | 3627376,61 | 3569589,59 | 3495894,7 |
| **NPV** | **56876652,05** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: составлено автором.

## Приложение 5. Бюджет движения денежных средств с учетом затрат на маркетинг, увеличением объема производства, затрат и доходов услуг сервиса.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| **Остаток ДС на начало** | 1000000 | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 |
| **Объем производства и реализации (шт.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Поступления от реализации (руб.)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 | 980000 |
| **Объем сервисных услуг (шт.)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Поступления от сервисных услуг(руб.)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Закупка комплектующих и материалов** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 | 484350 |
| **Заработная плата** | 0 | 0 | 0 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 | 595000 |
| **Страховые взносы** | 0 | 0 | 0 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 | 178500 |
| **Аренда** | 0 | 105000 | 105000 | 121000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| **Маркетинг** | 0 | 0 | 0 | 310750,5 | 55301 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 | 50000 |
| **Налоговые платежи (УСН)** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 | 58800 |
| **Итого (текущая деятельность):** | 0 | -105000 | -105000 | -1205250,5 | -1019801 | -1557650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 | -577650 |
| **Инвестиционная деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в ОС** | -4476000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Вложения в НМА** | -410000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итого (инвестиционная деятельность):** | -4886000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Финансовая деятельность:** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Получение кредита** | 30000000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Выплаты по кредиту (аннуитетные платежи)** | 0 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Итого (финансовая деятельность):** | 30000000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 | -350000 |
| **Чистый ДП** | 25114000 | -455000 | -455000 | -1555250,5 | -1369801 | -1907650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 | -927650 |
| **Остаток ДС на конец** | 26114000 | 25659000 | 25204000 | 23648749,5 | 22278948,5 | 20371298,5 | 19443648,5 | 18515998,5 | 17588348,5 | 16660698,5 | 15733048,5 | 14805398,5 |
| **Месячная ставка дисконтирования** | 0,016189 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Чистый дисконтированный ДП** | 25114000 | -447751,48 | -440618,44 | -1482099,2 | -1284576,7 | -1760462,9 | -842438,1 | -829017,34 | -815810,4 | -802813,91 | -790024,44 | -777438,7 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2017 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** |
| 14805398,5 | 13877748,5 | 10487972,5 | 9438156,5 | 8062340,5 | 4767074,5 | 4262868,5 | 3067662,5 | -1590893,5 | 2570550,5 | 6601994,5 | 10634498,5 | 14961002,5 |
| 5 | 15 | 15 | 15 | 30 | 30 | 30 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| 980000 | 980000 | 2940000 | 2940000 | 2940000 | 5880000 | 5880000 | 5880000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 | 14700000 |
|  | 15 | 5 | 5 | 5 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 35 | 35 | 35 |
|  |  | 294000 | 98000 | 98000 | 98000 | 392000 | 392000 | 392000 | 392000 | 392000 | 686000 | 686000 |
| 484350 | 1564350 | 1490150 | 1490150 | 2943200 | 3054500 | 3054500 | 7413650 | 7413650 | 7413650 | 7524950 | 7524950 | 7524950 |
| 595000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 | 700000 |
| 178500 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 | 210000 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 50000 | 70000 | 70000 | 200000 | 490000 | 510000 | 1495000 | 70000 | 70000 | 200000 | 70000 | 70000 | 100000 |
| 58800 | 194040 | 182280 | 182280 | 358680 | 376320 | 376320 | 905520 | 905520 | 905520 | 923160 | 923160 | 923160 |
| -577650 | -1949390 | 96570 | -33430 | -1952880 | 838180 | -146820 | -3610170 | 5209830 | 5079830 | 5080890 | 5080890 | 5050890 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -350000 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -927650 | -3389776 | -1049816 | -1375816 | -3295266 | -504206 | -1195206 | -4658556 | 4161444 | 4031444 | 4032504 | 4326504 | 4296504 |
| 13877748,5 | 10487972,5 | 9438156,5 | 8062340,5 | 4767074,5 | 4262868,5 | 3067662,5 | -1590893,5 | 2570550,5 | 6601994,5 | 10634498,5 | 14961002,5 | 19257506,5 |
| -765053,489 | -2751086,8 | -838440,24 | -1081296,8 | -2548594,1 | -383745,99 | -895167,37 | -3433510,94 | 3018261,1 | 2877391,9 | 2832297,27 | 2990382,7 | 2922338,5 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2018 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** | **31** | **32** | **33** | **34** | **35** | **36** |
| 19257506,5 | 20265480,5 | 27251454,5 | 34107428,5 | 40544462,5 | 47255496,5 | 52981530,5 | 59530844,5 | 67452158,5 | 75243472,5 | 83164786,5 | 91086100,5 |
| 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 14700000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 | 19600000 |
| 90 | 90 | 90 | 105 | 105 | 105 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 | 175 |
| 686000 | 1764000 | 1764000 | 1764000 | 2058000 | 2058000 | 2058000 | 3430000 | 3430000 | 3430000 | 3430000 | 3430000 |
| 10354800 | 10354800 | 10354800 | 10466100 | 10466100 | 10466100 | 10985500 | 10985500 | 10985500 | 10985500 | 10985500 | 10985500 |
| 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 |
| 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 | 240000 |
| 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 | 191000 |
| 70000 | 70000 | 200000 | 490000 | 510000 | 1495000 | 70000 | 70000 | 200000 | 70000 | 70000 | 100000 |
| 1281840 | 1281840 | 1281840 | 1299480 | 1299480 | 1299480 | 1381800 | 1381800 | 1381800 | 1381800 | 1381800 | 0 |
| 1762360 | 6662360 | 6532360 | 6113420 | 6093420 | 5108420 | 5931700 | 5931700 | 5801700 | 5931700 | 5931700 | 7283500 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 | -1440386 |
| 1007974 | 6985974 | 6855974 | 6437034 | 6711034 | 5726034 | 6549314 | 7921314 | 7791314 | 7921314 | 7921314 | 9273114 |
| 20265480,5 | 27251454,5 | 34107428,5 | 40544462,5 | 47255496,5 | 52981530,5 | 59530844,5 | 67452158,5 | 75243472,5 | 83164786,5 | 91086100,5 | 100359214,5 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 674668,2462 | 4601437,663 | 4443870,325 | 4105855,455 | 4212432,258 | 3536902,197 | 3980985,344 | 4738246,305 | 4586239,691 | 4588480,684 | 4515382,499 | 5201738,945 |
| **NPV** | **64970963,87** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: составлено автором.

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-1)
2. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [↑](#footnote-ref-2)
3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" // Собрание законодательства Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-3)
4. The new SME definition. User guide and model declaration / European Commission URL: <https://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/page/benutzerhandbuch_en.pdf> (дата обращения 20.11.2016). [↑](#footnote-ref-4)
5. Антонова, В.Г. Малый инновационный бизнес: особенности, проблемы и перспективы развития / В.Г. Анатонова, А.А. Кубракова//Петербургский экономический журнал. - 2013. № 4. - С. 57. [↑](#footnote-ref-5)
6. Чулков, Д.Н. Виды финансирования инновационного процесса. Жизненный цикл стартапа / Д.Н. Чулков // Аудитор. - 2014. № 4 (230). - С. 86. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мусаелян, А.К. Малое инновационное предпринимательство как ключевой фактор социально-экономического развития / А.К. Мусаелян, И.Н. Белозубов // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2014. № 1. - С. 58-60. [↑](#footnote-ref-7)
8. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство. Учебное пособие /С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М.: Проспект, 2016. – С. 3,5. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. С. 3. [↑](#footnote-ref-9)
10. Лутченкова, О.Н. Малый инновационный бизнес в современной России: проблемы и преимущества /О.Н. Лутченкова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2014. № 24. - С. 129. [↑](#footnote-ref-10)
11. Федеральный закон №217-ФЗ ОТ 02.08.2009 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и

    образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности. [↑](#footnote-ref-11)
12. Учет и мониторинг малых инновационных предприятий образовательной сферы [Электронный ресурс]. URL: <https://mip.extech.ru/index.php> (дата обращения 10.11.2016) [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же, (дата обращения 05.05.2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. Гамберг, А.Е. Анализ функциональных особенностей малого предприятия научно-технической сферы как конвертера инноваций / А.Е. Гамберг //Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2016. № 28. - С. 110-112. [↑](#footnote-ref-15)
16. Гамберг, А.Е. Анализ функциональных особенностей малого предприятия научно-технической сферы как конвертера инноваций / А.Е. Гамберг //Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. - 2016. № 28. - С. 110-112. [↑](#footnote-ref-16)
17. Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, - 2014, с. 151 [↑](#footnote-ref-17)
18. Стив Бланк, Боб Дорф. Стартап. Настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, - 2016, с. 118 [↑](#footnote-ref-18)
19. Валитов, Ш.М. Особенности создания и реализации стартап-проектов в современной экономике/ Ш.М. Валитов, Ш.Т. Ахметов. //Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2015. № 4. - С. 18. [↑](#footnote-ref-19)
20. Фролова, К.А. Состояние рынка стартапов в России / К.А. Фролова //Экономика и бизнес: теория и практика. - 2015. № 2. - С. 78. [↑](#footnote-ref-20)
21. Шкарупелая, М. Стартап как элемент инновационной деятельности / М. Шкарупелая //Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2014. № 7. - С. 190. [↑](#footnote-ref-21)
22. Мусаелян, А.К. Малое инновационное предпринимательство как ключевой фактор социально-экономического развития / А.К. Мусаелян, И.Н. Белозубов // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2014. № 1. - С. 59. [↑](#footnote-ref-22)
23. Пономарева, А.И. Проблемы и перспективы развития, финансово-организационное и маркетинговое обеспечение стартапов как формы инновационно-креативного предприятия /А.М. Пономарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. № 4. - С. 53-58.; Фролова, К.А. Проблемы реализации стартапов в РФ / К.А. Фролова // Экономика и бизнес: теория и практика - 2015. № 3. - С. 78; Шкарупелая, М. Стартап как элемент инновационной деятельности / М. Шкарупелая //Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2014. № 7. - С. 192 [↑](#footnote-ref-23)
24. Шкарупелая, М. Стартап как элемент инновационной деятельности / М. Шкарупелая //Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2014. № 7. - С. 192. [↑](#footnote-ref-24)
25. Красникова, А. С. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и пути решения / А.С. Красникова, В.С. Шибаева // Молодой ученый. — 2015. №7. — С. 440. [↑](#footnote-ref-25)
26. Лутченкова, О.Н. Малый инновационный бизнес в современной России: проблемы и преимущества /О.Н. Лутченкова // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2014. № 24. - С. 129-133. [↑](#footnote-ref-26)
27. Панина, М.Ю. Малый инновационный бизнес в России: тенденции развития, проблемы/ М.Ю. Панина // Инновационная наука. – 2016. №6/1. – С. 182. [↑](#footnote-ref-27)
28. Savlovschi, L.I. The Role of SMEs in Modern Economy // L.I. Savlovschi, N.R. Robu // Economia. Seria Management. – 2011. - №14. – P. 277-281 [↑](#footnote-ref-28)
29. Инновационная деятельность МП. [Электронный ресурс]. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/innova/section1.html#1.4 (дата обращения 05.05.2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. Чижевский А. А., Кузнецова В.А. Особенности этапов жизненного цикла организации. Научное сообщество студентов: материалы IX Междунар. студенч. науч.– практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 267. [↑](#footnote-ref-30)
31. Там же, с. 269 [↑](#footnote-ref-31)
32. Красникова, А. С. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и пути решения / А.С. Красникова, В.С. Шибаева // Молодой ученый. — 2015. №7. — С. 440. [↑](#footnote-ref-32)
33. Мусаелян, А.К. Малое инновационное предпринимательство как ключевой фактор социально-экономического развития / А.К. Мусаелян, И.Н. Белозубов // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2014. № 1. - С. 59 [↑](#footnote-ref-33)
34. Пономарева, А.И. Проблемы и перспективы развития, финансово-организационное и маркетинговое обеспечение стартапов как формы инновационно-креативного предприятия /А.М. Пономарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. № 4. - С. 54 [↑](#footnote-ref-34)
35. Сычева, И.Н. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и потенциал развития в нестационарных условиях //И.Н. Сычева, Я.Л. Овчинников//Экономика и бизнес: теория и практика. - 2016. № 7. - С. 70-78. [↑](#footnote-ref-35)
36. Гамидуллаева, Л.А. Стратегический анализ системы управления малым инновационным предпринимательством в России / Л.А. Гамидуллаева //Научный вестник. - 2014. № 1 (1). - С. 10-19 [↑](#footnote-ref-36)
37. <http://www.fasie.ru/> - официальный интернет- ресурс Фонда содействия инновациям. (дата обращения 20.11.2016). [↑](#footnote-ref-37)
38. Мотовилов О.В. Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в России / О.В. Мотовилов // Вестник Санкт-Петербургского Государственного Университета. Серия 5, Экономика. – 2012. №1. - С. 43. [↑](#footnote-ref-38)
39. Фролова, К.А. Проблемы реализации стартапов в РФ / К.А. Фролова // Экономика и бизнес: теория и практика - 2015. № 3. - С. 75-78. [↑](#footnote-ref-39)
40. Пономарева, А.И. Проблемы и перспективы развития, финансово-организационное и маркетинговое обеспечение стартапов как формы инновационно-креативного предприятия /А.М. Пономарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. № 4. - С. 53-58. [↑](#footnote-ref-40)
41. Фролова, К.А. Проблемы реализации стартапов в РФ / К.А. Фролова // Экономика и бизнес: теория и практика - 2015. № 3. - С. 76 [↑](#footnote-ref-41)
42. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С. 19. [↑](#footnote-ref-42)
43. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - . М.:Экономистъ. 2008. – С. 17. [↑](#footnote-ref-43)
44. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М: Альпина Паблишер, 2012- С. 37. [↑](#footnote-ref-44)
45. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М: Альпина Паблишер, 2012- С. 39. [↑](#footnote-ref-45)
46. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов /М. Портер. Пер. И.Минервин. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 21. [↑](#footnote-ref-46)
47. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов /М. Портер. Пер. И.Минервин. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 75 [↑](#footnote-ref-47)
48. Там же, с. 78. [↑](#footnote-ref-48)
49. Рогов, В.В. Трансформация концепции стратегического управления предприятиями при переходе на инновационный путь развития/ В.В. Рогов // Сервис в России и за рубежом. – 2013. №9 (47). – С. 153. [↑](#footnote-ref-49)
50. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство. Учебное пособие /С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М.: Проспект, 2016. – С. 7. [↑](#footnote-ref-50)
51. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство. Учебное пособие /С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М.: Проспект, 2016. – С. 9. [↑](#footnote-ref-51)
52. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С. 26. [↑](#footnote-ref-52)
53. Гаврильева, К.Н. Правильный выбор стратегии – путь к развитию организации / К.Н. Гаврильева, М.Е. Петров, С.С. Контрорусова // Образование и наука в современных условиях. – 2016. - №2 (7). – С. 169-172. [↑](#footnote-ref-53)
54. Шишкина, Т.С. Преимущества и недостатки внедрения стратегии диверсификации / Т.С. Шишкина // актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т.2. - №2. – С. 339-348.

    . [↑](#footnote-ref-54)
55. Пономарева, А.И. Проблемы и перспективы развития, финансово-организационное и маркетинговое обеспечение стартапов как формы инновационно-креативного предприятия /А.М. Пономарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. № 4. - С. 53-54. [↑](#footnote-ref-55)
56. Веснин, В.Р. Стратегическое управление. Учебник / В.Р. Веснин - М.: Проспект, 2014. - С.33-90. [↑](#footnote-ref-56)
57. Enduring Ideas: The 7-S Framework (URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>) (дата обращения 06.05.2017) [↑](#footnote-ref-57)
58. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов /М. Портер. Пер. И.Минервин. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 85 [↑](#footnote-ref-58)
59. Кремлев, Д.А. Подход к формированию критериев оценки конкурентоспособности малых инновационных предприятий / Д.А. Кремлев //Актуальные проблемы современный науки, техники и образования. – 2016. Т.2. №1. - С. 136-138. [↑](#footnote-ref-59)
60. Gilligan, C. Strategic Marketing Planning / C. Gilligan, R.M.S. Wilson. Butterworth-Heinemann, 2009. – Р. 7. [↑](#footnote-ref-60)
61. Козлов, М.В. Управление факторами среды, заинтересованными сторонами и ресурсами как основа формирования стратегии на малом инновационном предприятии / М.В. Козлов //Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. № 46. - С. 50-56. [↑](#footnote-ref-61)
62. Там же, с. 61. [↑](#footnote-ref-62)
63. Мосенцова, Е.И. Роль стратегического прогнозирования в развитии предпринимательских структур / Е.И. Мосенцова // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. – 2016. - №8. – С. 16. [↑](#footnote-ref-63)
64. Мосенцова, Е.И. Роль стратегического прогнозирования в развитии предпринимательских структур / Е.И. Мосенцова // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований. – 2016. - № 8. – С. 17. [↑](#footnote-ref-64)
65. Халина, М.В., Риски развития стартапов в инновационной сфере. /М.В. Халина, Е.А. Милованова // Университетская наука. - 2016. - № 1. - С. 129. [↑](#footnote-ref-65)
66. Фоломьев А. Н. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процессов / общ. ред. В. И. Кушлина, В. П. Чичканова. – М. : Из-во РАГС, - 2012. – С. 207. [↑](#footnote-ref-66)
67. Грачева М. В. Инновационное предпринимательство, его риски и обеспечение безопасности : пособие для предпринимателя / М. В. Грачева. – М.: АНХ, - 2013, - С. 101. [↑](#footnote-ref-67)
68. Каржаев А. Т. Инновационные риски венчурного капитала и управление ими / А. Т. Каржаев. – М.: Экономика, - 2013, – С. 21. [↑](#footnote-ref-68)
69. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, - 2012, – С. 76. [↑](#footnote-ref-69)
70. Инновационный менеджмент: учеб. Пособие / В. П. Баранчеев [и др.]. – М. : Гардарики, - 2014. – С. 218. [↑](#footnote-ref-70)
71. Лобанов А. Риск-менеджмент / А. Лобанов, С. Филин, А. Чугунов // Риск. – 2012. – № 4. – С. 30. [↑](#footnote-ref-71)
72. Hatten, T.S. Small Business Management. Entrepreneurship and Beyond / T.S. Hatten, South-Western Cengage Learning, 2012. – Р. 127. [↑](#footnote-ref-72)
73. Халина, М.В., Риски развития стартапов в инновационной сфере ./М.В. Халина, Е.А. Милованова//Университетская наука. - 2016. - № 1. - С. 129. [↑](#footnote-ref-73)
74. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. - М: Альпина Паблишер, 2012. – С. 30. [↑](#footnote-ref-74)
75. Коршунов, И.А. Анализ причин гибели и досрочные стратегии развития стартапов //И.А. Кошунов, О.С. Гапонова //Экономический анализ: теория и практика. - 2014. № 46 (397) - . С. 38-49. [↑](#footnote-ref-75)
76. Там же, с. 38-49. [↑](#footnote-ref-76)
77. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации/ И.К. Адизес - М.: Манн, Иванов и Фебер, - 2014, - С. 85-109. [↑](#footnote-ref-77)
78. База данных UIS.Stat: «Наука, технологии и инновации». URL: http://data.uis.unesco.org/Index.aspx? queryid=74 (дата обращения 6.05.2017) [↑](#footnote-ref-78)
79. Теребова С..Центр трансфера технологий как инструмент инновационного развития территории. / С. Теребова // Креативная экономика. - 2015. - Том 9. - № 7. - С. 840 [↑](#footnote-ref-79)
80. URL:[http://www.ingria-startup.ru/novosti/media\_publications/eksperty\_biznes-inkubatore\_ predlozhennom\_poltavchenko\_ideya\_davno\_nazrela/](http://www.ingria-startup.ru/novosti/media_publications/eksperty_biznes-inkubatore_%20predlozhennom_poltavchenko_ideya_davno_nazrela/) (дата обращения 19.04.2017) [↑](#footnote-ref-80)
81. URL: <http://www.rosstanko.ru/kuznechno-pressovoe-oborudovanie/rynok.html> (дата обращения 13.05.17) [↑](#footnote-ref-81)
82. URL: http://www.enginrussia.ru/ (дата обращения 13.05.17) [↑](#footnote-ref-82)
83. <URL:https://www.lockobank.ru/business/loans/kredit-investitsionnyy-na-razvitie-biznesa/> (дата обращения 13.05.17) [↑](#footnote-ref-83)
84. Команда разработчиков проекта: Сергей Станиславович Безручко, инициатор проекта; Дмитрий Сергеевич Сологуб, генеральный директор; Регина Артуровна Шигнанова, менеджер проекта; Ирина Александровна Телкова, менеджер по работе с клиентами. [↑](#footnote-ref-84)
85. URL: <http://www.rusbonds.ru> ( дата обращения 07.05.2017) [↑](#footnote-ref-85)
86. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> ( дата обращения 07.05.2017) [↑](#footnote-ref-86)
87. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> ( дата обращения 07.05.2017) [↑](#footnote-ref-87)
88. U.S. Department of the treasury URL: <https://www.treasury.gov/> ( дата обращения 07.05.2017) [↑](#footnote-ref-88)
89. URL: <http://www.rusbonds.ru> [↑](#footnote-ref-89)
90. Министерство экономического развития РФ UPL: <http://economy.gov.ru/> ( дата обращения 07.05.2017) [↑](#footnote-ref-90)