



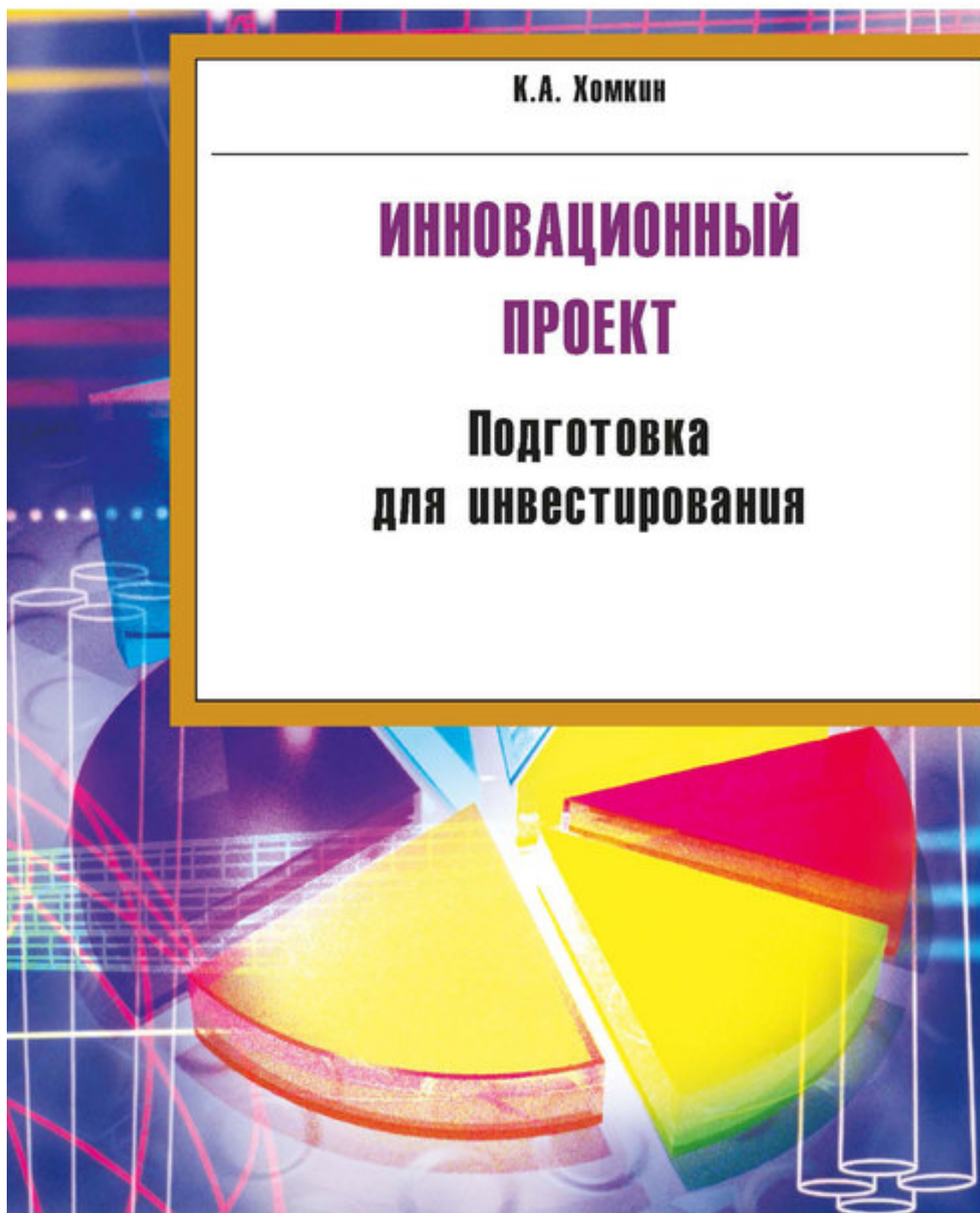
АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

К.А. Хомкин

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

**Подготовка
для инвестирования**



Константин Хомкин

**Инновационный проект.
Подготовка для инвестирования**

«РАНХиГС»

2015

Хомкин К. А.

Инновационный проект. Подготовка для инвестирования /
К. А. Хомкин — «РАНХиГС», 2015

Рассмотрены теоретические основы и практические аспекты управления изменениями в организациях на различных этапах жизненного цикла, а также причины возникновения сопротивления проводимым изменениям и пути их преодоления. Курс «Управление изменениями» носит ярко выраженный междисциплинарный характер и является необходимым элементом обучения менеджера.

УДК 33
ББК 67.404

© Хомкин К. А., 2015
© РАНХиГС, 2015

Содержание

Глава 1	6
1.1. Основные понятия и определения	6
1.2. Принципы и методы отбора проектов	9
Глава 2	12
2.1. Понятие бизнес-плана	12
2.2. Содержание бизнес-плана	14
Конец ознакомительного фрагмента.	24

К. А. Хомкин
Инновационный проект:
подготовка для инвестирования

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», 2010, 2012, 2015

* * *

Глава 1

Инновационный проект

1.1. Основные понятия и определения

Инновационный менеджмент относительно недавно вошел в лексикон научной общест-венности и предпринимательства. Сегодня в России одни методы управления экономикой сменяются другими, инновационной деятельностью поневоле стали заниматься организа-ции всех форм собственности.

В практике часто не делают различий между понятиями новшество (новация) и ново-введение (инновация). Под инновационной деятельностью надо понимать экономически эффективное использование новшеств в виде новых технологий, новых видов и катего-рий продукции и услуг, организационно-управленческих решений в любой сфере. Время от зарождения идеи в голове автора до практического использования её результатов принято называть жизненным циклом инновации.

Коммерциализация технологий представляет собой процесс, с помощью которого результаты НИОКР трансформируются в продукты и услуги на рынке. Ее результаты при-носят выгоду не только в виде возврата инвестиций в НИОКР, но и в виде увеличения объ-емов выпуска продукции, повышения ее качества и снижения цены, помогают определить требования к обучению сотрудников. Именно коммерциализация технологий часто является движущей силой создания новых и «омоложения» старых секторов промышленности.

Еще 10–15 лет назад понятия коммерциализации ни в профессиональном, ни в быто-вом употреблении не было. Этот термин пришел в Россию в начале 90#х годов XX в. вместе с зарубежными проектами, цель которых состояла в поиске и покупке наших технологий. Цель этих проектов была очевидна: приобретение за небольшие деньги изобретений и тех-нологий, на основе применения которых можно построить новый высокодоходный бизнес.

С тех пор ситуация существенным образом изменилась, и сегодня коммерциализация – это в первую очередь построение бизнеса, основанного на результатах научных исследо-ваний, причем совершенно не обязательно с участием иностранных партнеров. Довольно часто под «коммерциализацией» понимают процесс поиска и привлечения дополнительных средств для научных исследований. Это в корне неверно. Суть коммерциализации в постро-ении «устройства для генерации денег», т. е. бизнеса, генерирующего устойчивые финансо-вые потоки.

Коммерциализация технологий – это форма технологического трансфера, при кото-ром потребитель (покупатель) приобретает права на использование знаний и выплачивает их владельцу (разработчику технологии) вознаграждение в форме и размерах, определяемых условиями лицензионного (или иного) договора между ними.

Коммерциализацию технологий однозначно связывают с инновационной деятельно-стью, в ходе которой научный результат или технологическая разработка реализуются с получением коммерческого эффекта. В идеале заинтересованный заказчик или потреби-тель платит за НИОКР или лицензию на технологию, а в науку и разработчикам приходит столь нужное финансирование.

Однако цепочка «наука – технология – деньги», как и продвижение инновационного процесса от начала к завершению, требует обязательной обратной связи с промежуточными результатами и рынком, потому что деньги можно получить только от рынка, а реализовать научный результат или технологию можно, только если они способны усилить чье-то кон-

курентное преимущество и тем самым принести или увеличить прибыль продавцу нового товара.

Коммерциализация технологий обычно требует больше времени и затрат, чем предполагалось ранее, более того – в ходе ее реализации возможны ошибки. Соответственно, учитывая высокую степень неопределенности, инновационную деятельность разумнее осуществлять, используя так называемый «проектный подход», т. е. управлять процессом коммерциализации, как «инновационным проектом».

Инновационный проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач в течение заданного периода времени и при установленном бюджете в период проверки и доработки идеи создания нового товара, включая прогноз его рыночной привлекательности при продаже опытных партий. Целью инновационного проекта является получение подтверждения технических, технологических и коммерческих параметров планирования дальнейшего бизнеса, т. е. обоснование бизнес-плана инвестиционного проекта серийного производства, сбыта и послепродажного обслуживания разработанного товара.

Обычно выделяют три группы ключевых факторов коммерциализации технологий, определяющих успех инновационного проекта:

- собственно технология (ее уровень, конкурентные преимущества, рыночность);
- необходимые ресурсы (в первую очередь – финансирование);
- менеджмент (наличие как ярких руководителей, так и убедительной стратегии управления).

Решение о финансировании инновационного проекта определяется не только и не столько технологией, сколько менеджментом. Деньги предоставляют не технологии, а людям, которые управляют инновационным проектом.

Вовлечение в хозяйственный оборот плодов интеллектуальной деятельности человека – основа современной мировой экономики. Простой обмен товарами давно пройденный этап. Сегодня экономические институты развитых стран построены на поиске и формировании базовых человеческих потребностей, удовлетворение которых без серьезных научно-исследовательских работ попросту немыслимо.

Современные потребительские товары – плод работы многих тысяч инженеров и дизайнеров, экономистов и психологов. Что заставляет инженеров и маркетологов двигать прогресс, наполняя и без того прекрасный автомобиль десятками электронных помощников и сотнями инженерных решений, каждое из которых само по себе – результат многолетних исследований десятков научных учреждений? Что заставляет покупателя выкладывать все новые и новые «миллионы» за удовлетворение все тех же, на первый взгляд, потребностей? Чем руководствуются изобретатели и инженеры, десятки раз перерисовывая один и тот же узел, пытаясь улучшить его функциональные показатели на единицы процентов?

Ответ на все эти риторические вопросы дал в своих работах выдающийся американский экономист, автор термина «инновации» и основоположник теории инноваций Йозеф Алоиз Шумпетер.

В чем же суть инновационной деятельности? Й. Шумпетер писал, что «роль инноватора – в привлечении в бизнес таких решений, которые позволят ему получить сверхприбыль по сравнению с конкурентами». То есть, главная задача инновационной деятельности – увеличение прибыльности бизнеса путем привлечения в него каких-либо новых, нетрадиционных в данной сфере решений и технологий.

Предприниматель, впервые использовавший в своем бизнесе нечто новое, нетрадиционное или предложивший на рынке некий новый товар, получает уникальных шанс завоевать лояльность покупателей. Именно таких предпринимателей Й. Шумпетер назвал «инно-

ваторами». Когда остальные участники рынка сориентируются и также начнут предлагать клиентам аналогичный товар, этот товар перестанет быть новинкой и приносить сверхприбыль – инновация совершит свой цикл и станет традиционным товаром. Для получения очередной сверхприбыли необходима будет уже следующая инновация, и так далее.

Фактически мы имеем дело с монополией, которая образуется на некоторое время, пока конкуренты не научились производить аналогичный товар. Эта монополия получила название «инновационная монополия». Мечта любого бизнесмена – быть монополистом, и использование инноваций является тем уникальным шансом, который позволяет такую законную монополию обрести.

Таким образом, привлекательность инновационной деятельности для бизнеса состоит в том, чтобы обрести возможность и временное право на некоторый период стать монопольным продавцом на рынке, диктуя цену на свой уникальный товар в пределах покупательной способности потребителей.

Мода на инновации приходит каждые 5–7 лет, каждое новое поколение топ-менеджеров с энтузиазмом вступает на путь поиска очередного нововведения. За последние 25 лет прокатились как минимум четыре волны ужесточения конкуренции, а значит, и широкой популярности инноваций.

1.2. Принципы и методы отбора проектов

Выбор того или иного проекта (или бизнес-идеи) из нескольких альтернативных во многом зависит от того, с какой позиции он оценивается, и в чьих интересах. Проект могут оценивать:

- само предприятие (его акционеры, топ-менеджеры);
- внешний инвестор (новый акционер, в том числе венчурный);
- банк или лизинговая компания с целью определения возможности участия в его финансировании;
- субъекты Федерации и государственные учреждения, например, в случаях, когда предполагается государственная поддержка проекта.

Методы отбора проектов базируются на принципе альтернативности. Использование формализованных процедур отбора помогает сократить затраты времени и средств путем последовательного применения все более усложняющихся критериев.

В общем виде иерархия методов отбора выглядит следующим образом (от простых к более сложным):

- проверочные списки; – модели подсчета баллов; – модели добавления ценности;
- модели отбора на основе использования потоков денежной наличности:
- простые (бухгалтерские) методы;
- дисконтированные методы.

Проверочные списки являются наименее строгим инструментом селекции проектов и поэтому лучше всего подходят для начального этапа отбора. Они содержат набор критериев для получения предварительных мнений о рассматриваемых альтернативах и их качественной оценки. Проверочные списки являются простым средством документирования мнений и активизации продуктивных дискуссий. Поэтому с наибольшей эффективностью они могут использоваться для достижения консенсуса в группе, где все менеджеры имеют свои оценки, обмениваются мнениями и информацией и стремятся к выработке согласованного мнения.

Основным преимуществом метода является его предельная простота, за что приходится расплачиваться довольно грубыми результатами, так как оценка производится на уровне «да/нет».

Модель подсчета баллов более сложная по сравнению с проверочным списком. Для перехода к ней необходимо лишь разработать систему присвоения определенного количества баллов для высокого, среднего и низкого значений параметров, рассмотренных в проверочном списке. Таким образом, грубая двоичная система оценки критериев, изложенная выше, заменяется, например, пятибалльной шкалой. Данная модель является более точной и корректной, поскольку использует определенную градацию качества каждого конкретного фактора (критерия).

Развитием этой модели является многофакторная экспертная модель оценки. От модели оценки баллов она отличается тем, что каждому фактору эксперты присваивают весовой коэффициент. Умножая его на соответствующее количество баллов, получаем взвешенные оценки по каждому критерию. Затем, суммируя оценки, получаем общее количество баллов для каждого из проектов.

Модель добавления ценности позволяет определить и проанализировать относительный вклад, который каждый из проектов способен внести в достижение тех или иных целей

организации. Для разработки модели сначала следует определить иерархию целей организации и относительную ценность каждой из них.

После этого проекты будут оцениваться в зависимости от того, насколько они ориентированы на достижение целей организации.

Модели добавления ценности содержат в себе элементы модели подсчета баллов и проверочных списков. Все они имеют взаимосвязанные характеристики, и пользователи могут объединять их при создании собственных моделей, наилучшим образом отвечающих потребностям организации.

Модели отбора на основе использования потоков денежной наличности делятся на простые (бухгалтерские) и дисконтированные.

Окупаемость и рентабельность – наиболее часто используемые на практике традиционные бухгалтерские методы оценки проектов.

Окупаемость капиталовложений – это срок, в течение которого будут возвращены капитальные вложения в виде прибыли. Критерий окупаемости, кроме серьезных достоинств, имеет и серьезные недостатки, поэтому в качестве единственного критерия его использовать нельзя. Во многих источниках (в частности, в рекомендациях ЮНИДО) его используют в качестве вспомогательного критерия наряду с показателями, характеризующими эффективность проекта.

Рентабельность капиталовложений определяют как отношение прибыли к сумме капиталовложений.

Еще одним критерием, который можно отнести к традиционным и который частично лишен их недостатков, является *точка безубыточности*. Это важный показатель инвестиционного проекта, характеризующий объем продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-постоянные (не изменяющиеся при изменении объема производства) и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объему производства. Под точкой безубыточности понимают такое состояние, когда разность между всеми расходами и доходами равна нулю, т. е. совокупные текущие расходы равны совокупным доходам от реализации проекта.

Дисконтированные (учитывающие стоимость денег во времени) методы подразумевают расчет таких показателей экономической эффективности проектов, как чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности, дисконтированный срок окупаемости и др. (см. раздел 5.2 – финансовый план).

Stage Gate процесс. Когда речь идет об отборе проекта для финансирования с точки зрения участников, которые намерены активно управлять реализацией проекта, система отбора, как правило, выполняет еще и функцию доработки проекта на всех этапах жизненного цикла.

Для реализации этого процесса разработан подход, который называется *Stage Gate*. На каждом этапе команда проекта проходит заранее определенные процедуры, постепенно улучшая свою эффективность.

Как правило, *Stage Gate* процесс состоит из пяти этапов (*stage*). Каждому этапу предшествуют так называемые ворота (*gate*), при прохождении которых выносится решение о дальнейшей судьбе проекта (прекратить, продолжить, доработать, отложить принятие решения).

Каждые ворота имеют заранее определенный перечень параметров, по которым можно судить об успешности этапа и выносить окончательное решение. Перед началом каждого этапа анализируются параметры предыдущего и устанавливаются показатели для следующего.

Так как бизнес-идеи, включенные в потенциальный портфель проектов, могут включать в себя как прикладные, так и фундаментальные исследования, не все из них годятся для реализации только в рамках коммерческой траектории. Именно поэтому в *Stage Gate* процессе параллельно коммерческой траектории предусмотрена исследовательская, которая включает в себя научно-исследовательские работы в соответствии с общими целями и задачами проекта.

Глава 2

Составление бизнес-плана

2.1. Понятие бизнес-плана

Бизнес-план инновационного проекта – это формальный документ, представляющий собой программу действий, пошаговую инструкцию по созданию и развитию нового бизнеса или нового направления в существующем бизнесе.

Формальный бизнес-план имеет следующие обязательные разделы: меморандум о конфиденциальности; резюме; описание предприятия и отрасли; описание продукции; план маркетинга; инвестиционный план; производственный план; организационный план; финансовый план и показатели эффективности проекта; анализ рисков (чувствительности) проекта; выводы; приложения.

На первой стадии развития проекта бизнес-план представляет собой описание проблем, призванное убедить инвесторов в том, что предлагаемый бизнес заслуживает инвестиций. В дальнейшем бизнес-план служит для владельца и менеджера бизнеса детальной инструкцией по реализации проекта. Разработка такого документа требует систематического подхода, чтобы вовремя были выявлены критические проблемы и разработаны соответствующие пути их разрешения.

В каждом разделе авторы описывают реальную ситуацию и планы относительно будущего с пессимистическими и оптимистическими прогнозами.

Главная проблема при разработке бизнес-плана – необходимость средне- и долгосрочного прогнозирования. Авторы должны проанализировать возможные будущие ситуации и риски, спрогнозировать будущие решения, написать формальные планы по завоеванию рынка, инструкции и систему мотивации для персонала.

Бизнес-план – существенный компонент процесса получения прибыли. Это основной документ нового бизнеса и он должен отражать самые существенные моменты бизнес-процесса, соответствовать предлагаемой стратегии развития, собранной команде проекта. Он должен быть по возможности кратким, убедительным и реалистическим. Кроме того, бизнес-план должен быть «гибким» документом – допускать изменения и приспособляемость, поскольку с началом реализации проекта и превращения его в реальный бизнес будет изменяться и бизнес-среда, поэтому команда проекта должна будет отвечать на ее вызовы.

Процесс бизнес-планирования ставит целью систематизированное и глубоко структурированное изложение основных предложений и предположений, на базе которых планируется организация реального бизнеса. Четкая структура документа позволяет любому читателю свободно ориентироваться в бизнес-плане. Это очень важно, так как в подавляющем большинстве случаев бизнес-планы проходят длительные и многоуровневые профессиональные экспертизы, во время которых экспертам приходится не только внимательно изучать содержание конкретных бизнес-планов, но и детально сравнивать их между собой. Поэтому так важно соблюдать формальную структуру документа и общепринятые требования к наполнению каждого раздела.

Фактически бизнес-план на стадии инициации проекта коммерциализации представляет собой заявку группы авторов на получение сторонних средств для реализации проекта. В определенном роде бизнес-план – основной финансовый документ на стадии принятия решения о предоставлении или не предоставлении денежных средств. В дальнейшем

бизнес-планирование будет сопровождать команду проекта на протяжении всего жизненного цикла бизнеса, вплоть до стадии продажи или ликвидации. Бизнес-план является чрезвычайно удобным инструментом планирования хозяйственной деятельности организации. Важно различать цели бизнес-планирования на различных стадиях развития проекта. В случаях, когда бизнес-планирование осуществляется в целях выбора или обоснования того или иного проекта внутри компании, формальная структура документа сохраняется. Фактически в этой ситуации предоставляется выбор пути развития компании «с проектом» или «без проекта», и оба эти варианта требуют обстоятельного описания на основе массива фактов.

Главное преимущество бизнес-планирования заключается в комплексном подходе: маркетинговые, финансовые и организационные аспекты деятельности предприятия не рассматриваются по отдельности, а анализируются в рамках единой системы. Это позволяет более объективно оценивать последствия принятия тех или иных управленческих решений.

Основная цель бизнес-плана – донести до читателя максимум объективной и достоверной информации о проекте в как можно более краткой, но в то же время подробной, убедительной форме, избегая использования профессиональной лексики и специальных терминов, осложняющих восприятие информации. Приветствуется наглядная иллюстрация.

Как правило, авторы бизнес-плана ориентированы на получение каких-либо средств от читателя (будь то внешние финансовые ресурсы или перераспределение инвестиций внутри компании). В связи с этим необходимо стараться избегать соблазна «приукрасить» информацию, усилив привлекательные аспекты и скрыв негативные. В этом случае (если проект принят инвестором) велик риск получить недостаточный объем ресурсов для реализации проекта и, как следствие, провалить проект целиком.

Планирование решений и мероприятий на некоторое время вперед всегда сопряжено с риском, связанным с неопределенностью исходных данных. В этом отношении составление бизнес-плана – само по себе рисковое мероприятие. Важно осознавать различную степень достоверности представляемой информации на различных стадиях презентации проекта и подготовки бизнес-плана.

На начальной стадии проекта коммерциализации назначение бизнес-плана – проиллюстрировать наличие рынка и принципиальную возможность построения бизнеса. В этом случае достоверность оценок спроса и допустимая погрешность финансовых потоков может достигать $\pm 30\%$ и даже более. Документ такого рода чаще называют «бизнес-предложением».

При составлении бизнес-плана проекта, который уже получил принципиальное одобрение инвесторов, требуются более детальные маркетинговые исследования и финансовые расчеты на их основе. Крайне важно отметить, что все финансовые предположения должны в обязательном порядке иметь под собой фактические обоснования в виде маркетингового анализа, а в некоторых случаях – в виде подтвержденных обязательств третьих лиц о выкупе первых партий продукции. При этом допустимая погрешность составляет $\pm 10\%$.

2.2. Содержание бизнес-плана

Структура бизнес-плана может быть различной, однако он должен обязательно содержать следующие позиции. В начале следует максимально четко описать цели проекта коммерциализации технологии. Авторы бизнес-плана должны понять, что из себя представляет текущая стадия проекта коммерциализации технологии. Это очень важно, поскольку требования к наполнению бизнес-планов на первой стадии коммерциализации и на стадии массового производства различаются существенным образом.

Рассмотрим общие вопросы разработки бизнес-плана, комментируя некоторые их особенности на различных стадиях процесса коммерциализации.

Меморандум о конфиденциальности может содержать напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без согласия автора. Может быть также указано о запрете копировать бизнес-план или отдельные его части и передавать документ третьим лицам. В нем также может содержаться требование о возврате автору бизнес-плана, если он не заинтересовал инвестора.

Конечно, юридической силы данный текст иметь не будет, однако явится своего рода страховкой от случайного разглашения, а также позволит отследить каждую копию бизнес-плана в случае, если экземпляры распространяются среди нескольких инвесторов.

Резюме – самая важная часть любого бизнес-плана или бизнес-предложения. Аналогично аннотации к научной статье, в резюме необходимо максимально кратко изложить основные положения и преимущества документа, емко охарактеризовать предлагаемый бизнес и обоснование его прибыльности. Как правило, резюме пишется в последнюю очередь, когда все остальные разделы бизнес-плана уже составлены, проверены и просчитаны. Резюме не должно превышать 1–3 страниц. В нем обязательно следует отметить следующие позиции:

- 1) суть проекта;
- 2) эффективность проекта;
- 3) сведения о предприятии;
- 4) команда проекта;
- 5) план реализации проекта (стратегия реализации);
- 6) объем запрашиваемого финансирования;
- 7) план возврата заемных средств;
- 8) гарантии возврата инвестиций.

Основное требование к резюме – простота и лаконичность, минимум специальной терминологии. С первых слов читатель (инвестор) должен получить информацию о наличии обоснованного спроса на предлагаемую продукцию и об эффективности проекта.

Резюме можно дополнить наглядной иллюстрацией или фотографией.

Описание предприятия и отрасли – следующая необходимая часть любого бизнес-плана. В ней важно отметить фактическую ситуацию на предприятии и в отрасли в целом, проанализировать текущее финансовое и организационное состояние компании, ситуацию с кадрами и прочими ресурсами, отношения с клиентами и поставщиками. Фактически речь идет о «мгновенной фотографии» вашей компании, о том фундаменте, на который ляжет иницилируемый проект. От объективности изложения материала зависит в какой-то мере достоверность следующих разделов. Например, от уровня развития отдела продаж компании будет напрямую зависеть эффективность реализации новой продукции, от наличия или отсутствия опыта маркетинговых коммуникаций – эффективность мероприятий по про-

движению нового товара или услуги на рынок. Не менее важно дать грамотную оценку всей отрасли в целом, в каком состоянии находится большинство предприятий, растет или падает спрос и т. д. Авторы должны описать всех игроков на поле вокруг проекта, сотрудничество между ними и с внешними сторонами (это могут быть правительство, конкуренты, национальное и международное сообщество). Целью раздела является формирование у лиц, изучающих бизнес-план и принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации инвестиционного проекта, а также об отрасли как игровом поле, на котором планируется реализация проекта.

В разделе следует также показать современное состояние экономики региона, где планируется инициация нового бизнеса, состояние отрасли, в которую будет интегрирован проект, основные тенденции и прогнозы. Важно отметить характер спроса в данной отрасли, характер основной массы предприятий, работающих в данной сфере. Необходимо показать средние по отрасли показатели деловой активности предприятий, данные о средней величине рентабельности бизнеса в данном секторе, о наличии или отсутствии крупных игроков на рынке, способных оказывать существенное влияние на отрасль и ее характеристики. Требуется кратко, но обоснованно описать емкость рынка сбыта в натуральном и денежном выражении. Следует максимально объективно оценить вероятность появления новых потребителей предлагаемого продукта, новых законов, инструкций, таможенных или налоговых ограничений, т. е. любых факторов, способных так или иначе повлиять на успех выхода на рынок нового бизнеса и нового продукта.

В случае разработки бизнес-плана на ранней стадии коммерциализации при описании предприятия следует оперировать такими категориями, как «концепция бизнеса», «миссия предприятия» и т. п. Важно с самого начала обозначить свои стратегические планы и интересы, еще до того момента, когда на основе этих планов будет построен реальный бизнес и когда не будет возможности вносить в планы коррективы без серьезных затрат. Своевременная разработка концепции бизнеса позволяет придерживаться определенной линии, стратегии при построении планов как маркетингового, так и организационного характера.

Для бизнес-плана на активной стадии коммерциализации, когда речь идет о планировании хозяйственной деятельности предприятия, данный раздел представляет собой краткую характеристику текущего положения дел на предприятии со всеми плюсами и минусами. Обязательно следует привести данные о финансовом состоянии предприятия, о задолженностях, как кредиторских, так и дебиторских.

В любом случае, даже если предприятие только что зарегистрировано, в разделе необходимо привести следующие данные:

- 1) наименование предприятия, его организационно-правовая форма, юридический, фактический и почтовый адрес;
- 2) краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели, сведения о развитии за прошедшее время);
- 3) уставный капитал;
- 4) сведения об учредителях и собственниках, распределении долей между ними;
- 5) организационная структура;
- 6) сведения о дочерних предприятиях (пп) 1–5 соответственно);
- 7) сведения о руководителях и ключевых сотрудниках, общее число сотрудников;
- 8) структура активов (основной и оборотный капитал); характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования, незавершенного строительства, материальных запасов;
- 9) описание текущего финансового состояния, анализ баланса;

- 10) специализация, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;
- 11) доля рынка продукции, представляемой предприятием;
- 12) потребители продукции, их местонахождение и объемы потребления;
- 13) позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т. д.);
- 14) взаимоотношения с местной властью, наличие разрешительной документации.

Описание продукции – один из самых значимых этапов в процессе коммерциализации технологии. Как известно, техническая идея сама по себе не стоит ничего. Ценность имеет ее практическая реализация. В какой форме будет реализована новая технология? От этого в огромной степени зависит успех или провал всего проекта коммерциализации. Возможно, авторы решат выводить на рынок продукт массового спроса – как результат применения технологии или организационного решения. В другом случае оптимальным покажется продажа прав на использование технического решения для удовлетворения потребности производителей в модернизации имеющегося производства. Еще одним вариантом может быть производство оборудования, в котором будет реализована какая-либо инновация, и это оборудование, в свою очередь, будет использоваться для производства потребительских товаров. В то же время для какого-то проекта более предпочтительным окажется не рынок товаров, а рынок услуг, имеющих свои плюсы и минусы.

Фактически выбор продукта – это выбор своего места в глобальном бизнес-процессе. Очевидно, что торговля специализированными услугами и, например, работа на рынке потребительских товаров требуют принципиально различных подходов как к планированию, так и к реализации подобных проектов.

Опыт показывает, что на начальной стадии коммерциализации авторам бывает чрезвычайно сложно определиться со своим продуктом. С одной стороны, в технических проектах потребительский рынок, как правило, просматривается слабо, и без помощи специалистов по товарам массового спроса авторы зачастую не могут самостоятельно сформулировать концепцию нового потребительского товара. Это вынуждает их позиционироваться в нише производства специализированного оборудования или предоставления технологических услуг. С другой стороны, основные доходы в большинстве случаев лежат в области как раз товаров массового спроса, при условии многотысячного или даже многомиллионного тиражирования продукта, когда есть возможность фантастическим образом снизить издержки и повысить рентабельность предприятия. Некоторые авторы замыкаются в этом противоречии, находясь в состоянии выбора между различными вариантами практической реализации новой технологии. Важно вовремя осознать уровень и область своей компетенции и не пытаться «играть на незнакомом поле».

Главной задачей, помимо выбора формы продукта, является определение его ключевых преимуществ по сравнению с продуктами-конкурентами. Таким преимуществом может быть не только техническое превосходство, но и, например, цена, стоимость эксплуатации, долговечность, уровень качества, более привлекательный внешний вид (как самого товара, так и упаковки), ориентация на определенную моду, лояльность потребителей.

В этом разделе важно отразить:

- 1) наименование изделия и его спецификацию;
- 2) функциональное назначение и область применения;
- 3) основные технические, эстетические и другие характеристики;
- 4) показатели технологичности и универсальности;
- 5) соответствие стандартам и нормативам;
- 6) стоимостную характеристику;

- 7) стадию развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство);
- 8) требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, послепродажному обслуживанию);
- 9) возможности дальнейшего развития;
- 10) концепцию развития продукции следующих поколений;
- 11) сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности;
- 12) структуру выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях;
- 13) перечень продукции, выпускаемой за последние годы, но снятой с производства;
- 14) условия поставки;
- 15) преимущества перед аналогами;
- 16) экспортные возможности.

План маркетинга является, как правило, основным стратегическим разделом бизнес-плана. Здесь описываются пошаговые инструкции по завоеванию предприятием рынка. В данном разделе приводится оценка рыночных возможностей компании. Объем сбыта продукции с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования спроса определяют эффективность реализации инвестиционного проекта в целом.

Когда продукт определен, наступает стадия изучения рынка этого продукта и оценка потенциальной доли, которую сможет занять на этом рынке новый продукт. Здесь снова важно иметь в виду, на какой стадии находится проект коммерциализации. Если речь идет о начальной стадии, анализ рынка может носить оценочный характер. В этом случае важно решить принципиальную задачу – определить, имеется ли вообще спрос на данном рынке, востребован ли подобный продукт в данном регионе и т. д. Принципиально различать потребность и спрос. Спрос подразумевает наличие: 1) потребности в продукте; 2) средств на приобретение продукта и 3) желания приобрести продукт. Только при наличии всех трех компонент имеет смысл говорить о спросе на данном рынке. В то же время потребность может быть создана искусственно, когда речь идет о принципиально новом товаре, аналогичного которому на рынке нет. В качестве примера, как правило, приводят *Sony Walkman* – сверхкомпактное устройство для воспроизведения музыки. До того момента, как фирма *Sony* вывела свой продукт на массовый рынок, в обществе не было потребности слушать музыку на ходу. Сегодня этот рынок оценивается миллиардами долларов.

Важно на самом первом этапе анализа рыночных аспектов продвижения новой продукции сформулировать образ покупателя товаров или потребителя услуг. Иногда полезно описать покупателя вплоть до построения психологического портрета, с наделением его демографическими и социальными характеристиками. Например: «наш покупатель – женщина, 25–40 лет с высшим образованием, в браке, имеющая ребенка, проживающая в центральном регионе России, имеющая доход на 10–50 % выше среднего».

Анализ рынка может показать, что в предложенном виде или в предложенной форме продукт не будет иметь шансов на рыночный успех. В этом основной смысл предварительного анализа рынка – вовремя оценить спрос и, возможно, переформулировать продуктивное предложение с учетом конъюнктуры рынка. Чем раньше будет произведено подобное «пересмысление продукта», тем меньшими потерями обернется воплощение «проигрышного» проекта в жизнь.

Маркетинговый раздел бизнес-плана можно условно разбить на три части. Первая часть будет посвящена описанию положения на рынке. Вторая – анализу конкурентной ситуации, возможных сценариев развития рынка. Третья часть – собственно описанию нового

продукта, его конкурентных качеств, которые будут оказывать непосредственное влияние на политику продвижения на рынок, на маркетинговую и производственную стратегии.

Остановимся на каждом подразделе. В первой части, при описании ситуации на рынке, необходимо провести анализ:

- 1) основных компаний, работающих в данном сегмента рынка, при этом особое внимание уделить сильным игрокам, которые оказывают существенное влияние на рынок в целом;
- 2) продукции, предлагаемой компаниями-конкурентами, основных характеристик потребностей потребителей, которые удовлетворяет данная продукция;
- 3) характеристичных признаков рынка, его сегментаций; рыночной ниши для нового продукта, с учетом сегментации рынка по территориальному, демографическому и иным признакам;
- 4) количественных характеристик рынка (годовые объемы в натуральном и денежном выражении, тенденции к росту/ падению спроса);
- 5) возможностей по проникновению на рынок (имеющиеся входные барьеры, обоснование потенциальной доли рынка, которую способна занять продукция компании);
- 6) второстепенных рынков (связанных с основным по территориальному, сезонному, продуктовому и прочим признакам);
- 7) основных тенденций на исследуемых рынках, ожидаемых изменений;
- 8) наличия контактов с потенциальными потребителями продукции, документально подтвержденной готовности приобретать продукцию, ценовых ожиданий;
- 9) цикла жизни продукта, цикла принятия потребителем решения о приобретении. Описание цепочки принятия решения, выделение ключевых объектов и субъектов информационных коммуникаций (кто осуществляет выбор продукта, кто принимает решение о покупке, кто осуществляет платеж, каким образом производится доставка и монтаж продукции, кем осуществляется поддержка пользователя, к кому предъявляются рекламации);
- 10) особенностей логистики на данном рынке, времени между размещением заказа и доставкой, возможностей осуществления прямых продаж, особенностей посреднических услуг на данном рынке при работе с данным продуктом.

Во второй части, при характеристическом описании конкурентной ситуации на рынке, внимание следует уделить:

- 1) типу конкуренции на рынке (по ассортименту, виду сервиса и пр.); существующей конкуренции, доли рынка основных участников; потенциальной конкуренции;
- 2) основным конкурентным преимуществам нашей компании (уникальные компетенции в вопросах удовлетворения спроса, наличие лояльности потребителей к компании, описание трудового коллектива, устойчивость финансового состояния предприятия, положительная репутация);
- 3) влиянию выхода на новый рынок на репутацию и устойчивость предприятия, его конкурентоспособность на этом рынке, взаимодействие и взаимоотношения с конкурентами;
- 4) препятствиям на пути освоения нового рынка, относящимся к внутренней и ближней среде предприятия – лояльность покупателей, сложность и затратность освоения новых технологических процессов, необходимость в дополнительных затратах на урегулирование вопросов интеллектуальной собственности;
- 5) нормативно-правовому полю, наличию разрешительно-регулирующих нормативных документов, особых требований, способов их удовлетворения, необходимым для этого издержкам, временным затратам, основным тенденциям, прогнозу изменения нормативно-правового регулирования данного рынка;

б) наличие факторов, оказывающих существенное влияние на успешность реализации продукции на данном рынке, таких как ценовая политика, превосходство продукции по техническим характеристикам, нерядовое качество предлагаемых товаров или услуг, компетентность продавцов, географические или иные особенности.

В третью часть маркетингового плана (описание продукции) следует включить:

- 1) конкурентоспособность продукции в виде анализа потребительских качеств и стоимостных показателей;
- 2) анализ спроса, сравнение цен конкурентов, оценку издержек предприятий, работающих на этом рынке;
- 3) определение (оценка в первом приближении) цены на конечную продукцию.

Инвестиционный план в бизнес-плане играет существенную роль. В нем необходимо дать детальный план инвестирования средств в те или иные формы собственности, обоснования необходимости вложения денег, в том числе в нематериальные активы.

Документ ориентирован главным образом на предоставление прозрачной информации о целях инвестирования ресурсов в проект, путях использования вложенных денежных средств. Потенциальный инвестор должен получить полную и объективную информацию о том, как команда проекта будет распоряжаться его деньгами, на что они будут главным образом потрачены, какова будет доля инвестора в будущих доходах компании.

Вообще говоря, нет четких требований к структуре и наполнению данного раздела, поскольку каждый проект имеет свои уникальные особенности. Кроме того, форма и содержание раздела должны быть ориентированы на «своего» инвестора.

Остановимся на самом болезненном вопросе – распределении прибыли в будущих доходах предприятия. На начальном этапе коммерциализации технологии чрезвычайно сложно определить не только будущие объемы реализации продукции, но иногда и рынок, и форму самого продукта. В то же время надо отдавать себе отчет в том, что за каждый вложенный в проект рубль инвестор ожидает получить вполне определенный доход в будущем, причем, как правило, существенно больший, чем при вложении средств в менее рискованный проект, где прибыль меньше, но вероятность ее получения выше. В этом вопросе полезно ориентироваться на средние показатели в отрасли, средние затраты на научно-исследовательские работы, на создание опытных образцов продукции, на переход к крупномасштабному, массовому производству. Можно ориентироваться на такую универсальную пропорцию: «1:10:100». Одна единица вложенных средств тратится на научные исследования и создание лабораторного образца, подтверждающего возможность реализации того или иного технического принципа; десять единиц необходимо затратить на создание и испытания опытного образца продукции; в сто единиц обойдется разработка промышленного процесса и переход к массовому производству готовой продукции. Как видно, если средства привлекаются на ранней стадии процесса коммерциализации, доля научного коллектива может составлять всего около 1/11, которая к моменту привлечения следующего инвестора и переходу к массовому производству сократится до 1/111.

Производственный план может самым существенным образом различаться в бизнес-планах для проектов коммерциализации на начальных стадиях и для проектов развития нового бизнеса, проектов расширения производства или выхода на массовый рынок.

В первом случае производственный план имеет скорее декларативный характер, авторы описывают их видение будущего производства, что позволяет в нулевом приближении оценить будущие масштабы капитальных затрат и структуру издержек. Достаточно придерживаться поверхностного обозначения модели будущего производства, декларирования целей и философии предприятия и т. д.

На стадии перехода к промышленному производству нового товара или услуги требования к данному разделу кардинальным образом отличаются. Причин этому несколько. Во-первых, важно еще на стадии планирования как можно более точно определять уровень капитальных затрат и структуру издержек. Во-вторых, от глубины и точности проработки плана производства будет зависеть оценка себестоимости продукции, и, как следствие, финансовый анализ проекта в целом. В-третьих, следствием производственного плана будет и модель организационной структуры предприятия, что, в свою очередь, также оказывает влияние на все подразделы бизнес-плана.

Когда понятны масштабы планируемого производства и модель организационной структуры, легче анализировать риски проекта, устойчивость предприятия, приемлемость маркетинговой стратегии. Подробный производственный план необходимо детализировать до уровня описания конкретных технологических процессов и материальных потоков с указанием объемов, поставщиков, потребителей, допустимых отклонений и пр.

Это, наверное, один из самых сложных разделов бизнес-плана по уровню детализации содержания. В условиях нестабильности хозяйственных связей, ненадежности поставщиков, сложностей со своевременным получением сырья и материалов гарантированного качества необходимо тем не менее выстраивать работающую модель предприятия с вполне конкретным указанием поставщиков или, по крайней мере, с перечнем обоснованных и приемлемых требований к ним. В самом разделе можно ограничиться описанием лишь основных позиций, а детали можно включить в приложение.

Главная задача этого раздела – показать потенциальным партнерам, что команда проекта будет в состоянии реализовать проект, начать производство в необходимом объеме и в нужные сроки, гарантируя заявленное качество продукции. Фактически необходимо проиллюстрировать уровень профессиональной компетенции авторов бизнес-плана, их способность довести проект до завершения, это определенная гарантия возврата средств и получения прибыли инвестором.

Основные вопросы, на которые следует дать ответ в производственном плане:

- 1) где планируется размещение производства – на действующем предприятии или на вновь создаваемом?
- 2) каковы необходимые производственные мощности, темпы их изменения в процессе реализации проекта?
- 3) каковы условия закупки сырья, материалов и комплектующих; какова репутация поставщиков, каков опыт работы с ними?
- 4) имеются ли ограничения по объемам производства (к примеру, по объемам доступного сырья) или по наличию поставщиков требуемой квалификации?
- 5) определены ли перечень необходимого оборудования, пути и условия его приобретения?

С помощью наглядных рисунков полезно проиллюстрировать схемы материальных потоков на предприятии. В них должны быть отражены цепочки обработки («переделов») сырья по мере превращения его в конечный продукт, с точным указанием цехов и подразделений. В план необходимо включить сведения о требуемых производственных мощностях, основных производственных фондах и рабочей силе. Завершающим подразделом должен быть анализ издержек и прогнозов с учетом тенденций к их изменению. Обязательными являются привязка производственного плана к временному масштабу и указание как можно более точных и обоснованных сроков реализации всех позиций плана.

Структура производственного плана может быть следующей.

1. Описание производственного цикла. Графическая характеристика производственного цикла предлагаемого бизнеса. Корреляция с сезонными колебаниями спроса и загрузки производственных мощностей предприятия, влияние на уровень складских запасов.

2. Описание необходимых производственных мощностей и темпов их развития и замены. Для существующего предприятия необходимо описать ту часть мощностей, которая уже имеется и будет задействована в проекте, а также те мощности, которые необходимо приобрести и ввести в эксплуатацию. Условия и сроки приобретения и монтажа нового оборудования. Важно отметить финансовую схему приобретения оборудования (покупка, аренда, лизинг), а также описать схему аренды или приобретения производственных помещений, прогнозы по изменению условий аренды и среднесрочные потребности в расширении площадей.

3. Производственная стратегия предприятия. Описание сути производственного процесса, если речь идет о существующем предприятии, или философии будущего производства, основных ценностей руководства в производственных вопросах (например, «наше производство ориентировано на качество» или «наш конвейер самый быстрый в отрасли»). Уровень брака, описание подходов к вопросам качества, анализ системы управления качеством или предложения по ее построению и внедрению.

4. Стратегия снабжения, система управления запасами на предприятии. Если производство существует, следует дать анализ эффективности системы снабжения с точки зрения издержек на содержание запасов.

5. Рабочая сила, система контроля квалификации персонала. Требования к профессиональной квалификации производственного персонала.

6. Взаимоотношения с государством и правовое регулирование производственной деятельности. Нормативные акты, имеющие отношения к производству. Наличие ограничений, лицензирования, экологических санкций. Режимность производства, наличие планов по перепрофилированию в случае чрезвычайных ситуаций, по эвакуации производства и пр.

Организационный план – необходимая часть любого бизнес-плана. Он дает представление о привязке проекта ко времени реализации каждого пункта в плане, а также позволяет проиллюстрировать временные затраты на выполнение каждого пункта.

Если бизнес-планирование ведется на начальной стадии проекта коммерциализации, данное расписание носит, безусловно, декларативный характер и может не иметь привязки к конкретным датам. В то же время длительность каждого этапа следует оценивать как можно более точно и стараться не упустить важнейшие ключевые мероприятия, как, например, подача заявки на патент или прохождение обязательной сертификации.

Если бизнес-планирование проводится на этапе становления нового бизнеса и/или организации производства, то детализация бизнес-плана должна быть более глубокой, вплоть до распределения ролей участников команды проекта и персонала компании, распределения зон ответственности, назначения конкретных исполнителей и привязка этапов к конкретным датам. Также необходимо выделять принципиально важные мероприятия и отчетные периоды, группируя мероприятия и этапы по степени важности, соблюдая хронологию. Удобным инструментом составления делового расписания (план-графика) является так называемая «диаграмма Ганта», позволяющая делать это наглядно, устанавливая между этапами требуемые связи, учитывать влияние завершенности одного этапа на возможность начать следующий и т. д.

Расписание позволяет контролировать ключевые события всего проекта, предусматривать сбои и вносить своевременные корректирующие изменения в план, оценивать влияние сбоев на конечный результат, чтобы минимизировать риски и снизить вероятность несвоевременного завершения проекта.

Грамотно составленное деловое расписание, помимо прочего, демонстрирует потенциальному партнеру уровень профессиональной компетенции команды проекта, ее способность управлять всеми ресурсами, в том числе самым дорогим – временем. Как правило, начинающие предприниматели склонны недооценивать временные затраты, поэтому необходимо стараться быть как можно более объективными и обоснованно назначать сроки выполнения этапов.

Важное значение для успеха проекта имеет выбор организационной модели предприятия. Индивидуальные и групповые интересы, традиции коллектива и опыт главных специалистов, квалификация технического персонала, психологические особенности руководителей – все это необходимо учитывать на самой ранней стадии подготовки структуры проекта. Полезным может оказаться вовлечение ключевых специалистов в процесс формирования структуры управления предприятием.

Наиболее известны и распространены следующие типовые организационные структуры:

- линейная (дивизиональная);
- функциональная;
- проектная (программно-целевая);
- матричная.

На стадии формирования структуры управления важно обращать внимание на основные принципы ее построения: оптимальное распределение прав и обязанностей, заинтересованность исполнителей, информирование руководителей, наличие контроля. Работоспособность предприятия будет обеспечена лишь в случае нахождения согласованного равновесия между интересами производства и интересами и способностями работника.

В бизнес-плане необходимо сформулировать политику компании по отношению к персоналу, а также определить пути изменения (повышения) квалификации сотрудников предприятия.

Важно запланировать форму бухгалтерского и юридического сопровождения проекта – аутсорсинг или свое специальное подразделение (или отдельного специалиста). Не следует забывать о вспомогательных подразделениях и сотрудниках (водителях, референтах и т. д.).

Помимо отражения модели предприятия стоит обратить серьезное внимание на структуру команды проекта – распределение ролей между членами управленческой команды, наличие вакантных позиций, историю сплочения коллектива. В некоторых случаях полезно привести краткое резюме ключевых персоналий команды проекта, их послужной список.

Отдельным подпунктом организационного плана является система управления персоналом. Она также нуждается в тщательном планировании. Необходимо сформулировать основные принципы решения следующих вопросов:

- потребность в персонале в данный момент, после старта проекта, через 5 лет;
- профессиональные требования к специалистам;
- условия принятия на работу сотрудников;
- система вознаграждения персонала (оклад, почасовая оплата, процент с продаж);
- дополнительные выплаты, компенсации, премирование;
- система оплаты сверхурочного времени;
- необходимость формирования внутренней системы подготовки специалистов, затраты на эту систему.

В организационном плане важно сформировать логичную и ясную структуру предприятия с нанизанными на нее системами мотивации, управления и т. п. У читателя не должно

остаться никаких вопросов, касающихся данной тематики, поскольку устойчивость проекта в целом всецело зависит от устойчивости коллектива и организации.

Финансовый план во многом является развитием инвестиционного плана. Он должен быть максимально объективным, но в то же время соответствовать ожиданиям инвестора, который обычно является основным читателем документа. Поэтому авторам необходимо еще до начала работы над бизнес-планом определить, на кого ориентироваться при составлении документа, кто будет главным экспертом и каковы его критерии оценки бизнес-проектов.

Зачастую финансовый план принимается в качестве основного, самого подробного и объемного. Это серьезное заблуждение. Безусловно, нельзя недооценивать его важность в проекте коммерциализации. Однако, оперирование цифрами и денежными потоками – это лишь один из инструментов, помогающих описать бизнес-идею и обосновать ее эффективность. Финансовый план составляется в числе последних разделов бизнес-плана, так как в своих расчетах авторам необходимо опираться практически на весь массив информации, представленной в документе.

Финансовый план необходимо составлять и оформлять таким образом, чтобы привлечь внимание всех заинтересованных сторон. Поэтому крайне важно при его разработке учесть существенные отличия интересов участников инвестиционного проекта. Если авторы планируют представлять бизнес-план банку, то в первую очередь экспертов будут интересовать финансовый и производственный потенциалы проекта. Банковские специалисты будут изучать представленные документы с точки зрения обоснованности объема заявленного кредита и способности проекта к своевременному возврату средств. Если же команда проекта ориентирована на презентацию проекта перед руководителем предприятия, то, в первую очередь, интерес будут представлять потенциальная прибыль и сложность реализации проекта в рамках существующего производства. Таким образом, ориентация «на читателя» должна быть первостепенной задачей авторов.

При составлении финансового плана необходимо быть предельно внимательными. Неучет незначительных, на первый взгляд, факторов или статей расхода (дохода) может не столько испортить расчеты, сколько подпортить репутацию и скомпрометировать профессиональную компетенцию авторов. Аналогично, не следует безосновательно округлять величины или брать данные из непроверенных источников. Например, эксперты могут не иметь представления о стоимости монтажа нового технологического оборудования, но прекрасно знать цены на горюче-смазочные материалы или офисную технику. Ошибка авторов в таких «мелочах» может стоить существенно дороже – вплоть до отказа в финансировании всего проекта.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.